

# RAPPORT FINANCIER DU DIRECTEUR et RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

1er janvier 2021 – 31 décembre 2021



**RAPPORT  
FINANCIER  
DU  
DIRECTEUR  
ET  
RAPPORT DU  
COMMISSAIRE  
AUX COMPTES**

**1<sup>er</sup> janvier 2021 – 31 décembre 2021**

**Washington, D.C., 2021**

**OPS**



**Organisation  
panaméricaine  
de la Santé**



**Organisation  
mondiale de la Santé**  
BUREAU RÉGIONAL DES  
Amériques

Rapport financier du Directeur et rapport du Commissaire aux comptes. 1er janvier 2021-31 décembre 2021.  
(Document officiel : 365)

© Organisation panaméricaine de la Santé, 2022

ISBN : 978-92-75-22577-6 (pdf)

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.** Rapport financier du Directeur et rapport du Commissaire aux comptes. 1<sup>er</sup> janvier 2021 - 31 décembre 2021. (Document officiel : 365). Washington, D.C. : Organisation panaméricaine de la Santé ; 2021. Licence : CC BY-NC-SA 3.0 IGO. <https://doi.org/10.37774/9789275225776>.

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

**Ventes, 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>	1
-----------------------------------	---

---

<b>RAPPORT FINANCIER ET ÉTATS FINANCIERS VÉRIFIÉS</b>	
Certification des états financiers pour l'année close le 31 décembre 2021	18
État du contrôle interne	19
Opinion du Commissaire aux comptes	28
<b>ÉTATS FINANCIERS</b>	
État de la situation financière	29
État de la situation financière	30
État des variations de l'actif net	31
Tableau des flux de trésorerie	32
État de la comparaison du montant budgétaire et du montant réel	33
Notes concernant les états financiers	35
<b>RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES</b>	78
<b>ANNEXE NON VÉRIFIÉE</b>	
Information de la performance financière par secteur	1
Contributions fixées	6
Mécanismes d'approvisionnement	7
Contributions volontaires	12
Bureau régional pour les Amériques (AMRO) Organisation mondiale de la Santé	40
Autres centres	41

---

L'annexe contenant les informations non vérifiées pour l'année close le 31 décembre 2021 est disponible sur le portail Web des Organes directeurs : [Annexe](#)

## 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 2021 et clos le 31 décembre 2021.

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 budget programme biennal 2020-2021 à titre de calcul approximatif des chiffres budgétaires annuels.

### 1. Principales réalisations techniques et défis de 2021

Au cours de la période 2020-2021, l'OPS a été en mesure de maintenir un niveau de performance très élevé, malgré les défis combinés d'une crise financière pendant la majeure partie de 2020 qui a créé une incertitude financière et un arriéré dans les taux de mise en œuvre, ainsi que les effets de la pandémie de COVID-19. L'Organisation a mis en œuvre au total \$673 millions du budget programme au cours de l'exercice biennal, soit \$127 millions (ou 23,2 %) de plus qu'en 2018-2019. Dans les programmes de base, elle a maintenu à peu près le même niveau d'exécution que l'exercice biennal précédent, à \$443 millions, soit 93 % des fonds disponibles au 31 décembre 2021. Bien que le financement global du budget programme de l'OPS ait été positif en 2020-2021, les niveaux de financement inégaux au niveau des résultats, par rapport à leurs niveaux budgétaires approuvés, demeurent préoccupants.<sup>1</sup>

L'OPS a continué de suivre une **approche prudente en matière de gestion financière** à la lumière de la grave contraction économique de la Région au cours des deux dernières années, ainsi que d'une détérioration du taux de perception des contributions fixées qui sont dues à l'Organisation et de scénarios difficiles à l'OMS au regard des ressources. Les mesures de maîtrise des coûts ont eu une incidence sur la mise en œuvre de la coopération technique dans les pays pendant la majeure partie de 2020 et au début de 2021. Ces mesures ont été conçues pour améliorer la situation de trésorerie de l'Organisation tout en maintenant sa capacité opérationnelle de base. Elles comprennent une réduction des fonds pour les activités et le personnel à court terme et un plan de réduction des ressources humaines pour 2020-2021 au moyen d'un gel portant sur tous les postes vacants. Bien que la plupart des mesures aient été assouplies au début de 2021, cela a créé une incertitude financière et un

<sup>1</sup> Un examen plus détaillé des réalisations et de la performance de l'OPS dans le budget programme de l'OPS 2020-2021 sera inclus dans le rapport annuel du Directeur et dans le rapport d'évaluation de fin d'exercice biennal 2020-2021 aux Organes directeurs de l'OPS en 2022.

arriéré dans la mise en œuvre pour les entités techniques et de soutien, ce qui explique en partie un excédent budgétaire pour l'exercice 2020-2021.

Malgré l'incertitude financière et les perturbations provoquées par la pandémie de COVID-19, grâce aux mesures d'adaptation mises en place par la haute direction, à la collaboration entre toutes les entités de l'OPS, à l'augmentation des fonds en 2021 et au plaidoyer auprès des États Membres, l'Organisation a été en mesure d'atténuer les graves effets de la crise financière, de maintenir la continuité dans l'exécution de ses mandats avec des réalisations impressionnantes et de renforcer la résilience pour l'avenir.

L'OPS continue de faire **autorité pour les questions de santé dans la Région : elle fournit des orientations politiques, stratégiques et techniques** et est le chef de file de la riposte à la pandémie de COVID-19 au plus haut niveau des gouvernements, des acteurs non étatiques, de l'OMS et des systèmes des Nations Unies et interaméricain. En plus de répondre aux exigences d'une riposte efficace à la pandémie, l'Organisation a continué d'être liée par les engagements de coopération technique en cours afin de préserver les acquis réalisés de haute lutte en matière de santé publique dans les Amériques.

La position unique de l'OPS en tant que chef de file institutionnel du système interaméricain pour la riposte à la COVID-19 a contribué à intensifier les efforts pour faire face à l'impact de la pandémie et pour l'accès équitable aux vaccins contre la COVID-19, garantissant un système de riposte agile pour les États Membres tout en plaidant simultanément en faveur d'investissements fondamentaux clés dans la santé publique à travers la Région. Cela a été rendu possible grâce aux efforts visant à recueillir des renseignements stratégiques, à accroître l'influence de l'OPS et à exploiter de nouvelles possibilités de partenariat, en particulier par le biais de la direction fournie par les bureaux de pays.

Agissant dans des circonstances difficiles causées par la pandémie, l'OPS s'est avérée une organisation **résiliente** et, aujourd'hui, elle est plus que jamais à l'**avant-garde de la santé publique** dans la Région. L'OPS a présenté des options politiques aux États Membres dans des domaines clés afin d'ouvrir la voie à la reprise de la Région, de préserver les acquis et de reconstruire en mieux, même dans les économies fragiles, de favoriser l'autosuffisance de la Région en vaccins et autres technologies de la santé, de proposer des initiatives pour un approvisionnement plus rapide en vaccins abordables et de qualité contre la COVID-19 par l'entremise du Fonds renouvelable de l'OPS, de lancer un appel à une attention accrue sur les domaines scientifiques et technologiques de la Région et de s'attaquer aux dommages indirects importants de la pandémie causés aux programmes de santé prioritaires, aux personnes vivant en situation de pauvreté et de vulnérabilité et à la santé mentale.

Malgré une conjoncture complexe, l'OPS s'est **placée au plus haut niveau politique**, en demeurant d'actualité pour servir les objectifs de ses États Membres. Grâce à sa position de chef de file stratégique et technique, l'OPS a été en mesure d'influencer les dirigeants non seulement pour qu'ils répondent à l'urgence, mais aussi pour faire progresser encore les travaux de l'Organisation. L'empreinte et la portée de l'Organisation ont considérablement augmenté au cours des deux dernières années, l'OPS ayant riposté à la COVID-19, à d'autres situations d'urgence et aux engagements continus énoncés dans le Plan stratégique de l'OPS 2020-2025. Grâce à sa coopération technique, l'OPS continue d'œuvrer comme agent **catalyseur, un intermédiaire honnête et un organe fédérateur** pour améliorer l'état de santé et le bien-être des peuples des Amériques en collaboration avec les États Membres et les partenaires. Il faut souligner les faits suivants :

- **L'OPS a maintenu une riposte à l'échelle de l'Organisation pour aider tous les pays et territoires de la Région à faire face à la pandémie de COVID-19 et à atténuer ses effets.** En travaillant par l'intermédiaire de l'Équipe régionale d'appui à la gestion des incidents (IMST) et des équipes nationales de gestion des incidents, l'OPS a fourni une intervention d'urgence directe aux pays, conformément au Plan stratégique de préparation et de riposte pour lutter contre la COVID-19 de l'Organisation mondiale de la Santé. Au premier semestre de 2021, l'Organisation a entrepris un effort majeur, centré sur un soutien aux pays dans le déploiement de la vaccination contre la COVID-19. Cet exercice reposait sur le soutien fourni au cours du second semestre de 2020 pour préparer les pays à l'introduction des vaccins contre la COVID-19, alors que les institutions du monde entier entraient dans une course contre la montre pour tirer parti des technologies nouvelles et existantes dans le but de produire des vaccins sûrs et efficaces.
- L'OPS a soutenu la mise en place d'un réseau régional de séquençage de la COVID-19 impliquant 26 laboratoires dans toutes les sous-régions, dont six laboratoires de référence régionaux (Brésil, Chili, États-Unis d'Amérique, Mexique, Panama et Trinité-et-Tobago) et 12 laboratoires de séquençage dans les pays (un dans chacun des pays suivants :

Argentine, Colombie, Costa Rica, El Salvador, Équateur, Guatemala, Paraguay, Pérou, République dominicaine et Uruguay, et deux au Brésil). En plus de soutenir la collaboration à l'appui du diagnostic et des tests réguliers de la COVID-19, la mise en œuvre de protocoles de dépistage pour détecter les variants préoccupants à un stade précoce a été particulièrement utile. Ainsi, un matériel de dépistage du variant Omicron a été livré à au moins 20 pays différents. À ce jour, 42 pays et territoires ont soumis des séquences à l'Initiative mondiale d'échange de données sur la grippe (GISAID), une initiative qui favorise la communication rapide de données provenant de tous les virus de la grippe et du coronavirus à l'origine de la COVID-19. Plus de 261 000 séquences de SARS-CoV-2 ont été soumises à la plateforme GISAID par des États Membres d'Amérique latine et des Caraïbes.

- Dans le cadre de la plate-forme de coopération technique de l'OPS, le Fonds renouvelable de l'OPS a **facilité l'accès aux vaccins, aux seringues et aux équipements de la chaîne du froid, avec une valeur d'achat de \$1,03 milliard pour 41 pays et territoires des Amériques**. La pandémie a continué d'avoir un impact sur la logistique internationale des vaccins et des fournitures connexes, ce qui a obligé l'OPS à intensifier ses efforts pour travailler en étroite collaboration avec les fabricants et trouver d'autres options de livraison. Malgré ces défis, le Fonds renouvelable a réussi à assurer la livraison en temps opportun des vaccins requis pour les programmes de vaccination de la Région.
- Des efforts supplémentaires ont continué d'être déployés dans le cadre de la riposte collective de l'OPS pour soutenir l'état de préparation des pays à l'introduction prévue des nouveaux **vaccins contre la COVID-19** sans négliger les conditions spéciales requises pour atténuer les risques d'épidémies potentielles de rougeole et de fièvre jaune et en assurant la disponibilité de vaccins stratégiques tels que le vaccin antigrippal. S'appuyant sur plus de quatre décennies d'expérience dans l'achat de vaccins, le Fonds renouvelable, dans le cadre du Mécanisme COVAX, a fourni 64,8 millions de doses de vaccin contre la COVID-19 à 31 pays, dont 22,2 millions ont été données par l'Allemagne, le Canada, le Danemark, l'Espagne, les États-Unis d'Amérique, la France, le Japon, la Norvège et la Suède. Pour compléter les efforts du Mécanisme COVAX, l'OPS a lancé en août 2021 une initiative visant à accroître davantage l'accès aux vaccins contre la COVID-19, y compris des accords à long terme avec trois fabricants.
- En plus de la riposte à la pandémie de COVID-19, 17 pays et territoires (Antigua-et-Barbuda, Bahamas, Bolivie, Brésil, Colombie, Équateur, Guatemala, Guyana, Haïti, Honduras, Nicaragua, Pérou, Saint-Vincent-et-les Grenadines, Sainte-Lucie, Suriname, Trinité-et-Tobago et Venezuela) ont reçu le soutien de l'OPS pour mener des opérations vitales lors de situations simultanées d'urgence sanitaire non classées en 2021. Les 123 événements signalés par 46 pays et territoires au cours de cette période ont fait l'objet d'une estimation du risque dans les 72 heures suivant la détection. En outre, neuf pays ont activement surveillé les mouvements migratoires aux points d'entrée et se sont assurés qu'ils étaient prêts à faire face à une éventuelle situation d'urgence sanitaire causée par des migrations massives soudaines (Brésil, Chili, Colombie, El Salvador, Guatemala, Honduras, Mexique, Panama et Pérou). Dans le cadre de ces efforts, les pays ont élargi leurs capacités de surveillance épidémiologique de la COVID-19, de soins de santé mentale d'urgence et de soutien psychosocial, ainsi que les services de santé de pointe disponibles.
- Les États Membres ont été continuellement informés par l'OPS de la situation épidémiologique et opérationnelle au moyen de 340 rapports de situation, de 245 résumés quotidiens et de 36 alertes épidémiologiques. Par ailleurs, des mises à jour ont été diffusées jusqu'au 21 décembre 2021. Des rapports hebdomadaires ont été publiés avec des indicateurs de surveillance de SARS-CoV-2 ainsi que de la grippe et d'autres virus respiratoires. Des mises à jour quotidiennes ont été communiquées sur le site Web de l'OPS depuis le début de la pandémie.
- Le Réseau interaméricain d'aide humanitaire dans le domaine de la santé (RIAHS) de l'OPS a été élargi avec de nouveaux centres de réserve de santé en République dominicaine et en Équateur. Le centre de réserve en République dominicaine a été approvisionné en stock stratégique prépositionné pour l'intervention d'urgence donné par les partenaires de réserve de l'OPS, et en Équateur avec les ressources propres de l'OPS. Le RIAHS a permis la mobilisation rapide de produits de santé vitaux en réponse au tremblement de terre survenu en Haïti en août 2021.
- Des outils de préparation aux situations d'urgence pour renforcer la capacité de riposte des pays face à des situations d'urgence ont été élaborés et mis en œuvre en Bolivie, au Chili, en Équateur, au Nicaragua, au Paraguay et au Pérou. Cet exercice comprenait l'élaboration ou la mise à jour de plans d'intervention d'urgence, la mise en œuvre de l'Indice de préparation aux situations d'urgence et aux catastrophes et l'Outil stratégique pour l'évaluation des risques dans le but de déterminer et de hiérarchiser les risques ainsi que d'orienter la planification des interventions d'urgence dans le

domaine de la santé.

- Quarante-sept établissements de santé plus sûrs et plus écologiques (Smart) fournissent maintenant des soins de santé dans sept pays des Caraïbes (Belize, Dominique, Grenade, Guyana, Jamaïque, Saint-Vincent-et-les Grenadines et Sainte-Lucie). Six autres établissements de santé sont en cours de rénovation et cinq autres ont terminé la phase de conception. En raison de leur emplacement stratégique, de leur fonctionnalité améliorée et de leur capacité à garantir en toute sécurité la chaîne du froid pour stocker les vaccins, plusieurs établissements de santé intelligents modernisés (Vieux Fort à Sainte-Lucie, Diamond au Guyana, Grand Bay à la Dominique, Port Elizabeth et Chateaubelair à Saint-Vincent-et-les Grenadines, et Princess Royal Hospital et Hillsborough Health Centre à la Grenade) ont été utilisés comme cliniques de soins respiratoires ou pour soutenir les campagnes de vaccination contre la COVID-19. De nombreux autres sites de projets ont été utilisés par des personnes à la recherche de soins ou présentant des signes et des symptômes de la COVID-19. Les personnes ont été triées, isolées et soignées, puis aiguillées vers des unités de soins de niveau supérieur dans un autre centre de santé ou hôpital, selon le besoin.
- Les États Membres de l'OPS ont adopté la **Stratégie visant à développer des systèmes de santé résilients** pour soutenir le rétablissement des systèmes de santé et la reprise des acquis perdus en matière de santé publique, qui constitue la première stratégie lancée par un bureau régional de l'OMS et un document de référence important pour le Sommet des Amériques. S'appuyant sur les enseignements tirés de la pandémie, notamment les défaillances systémiques ainsi que les innovations et les interventions adoptées par les pays avec le soutien de l'OPS, la nouvelle stratégie appelle les pays à élaborer des mesures concrètes dans les systèmes de santé, à accroître les investissements à l'appui de la transformation et à renforcer les liens entre les secteurs de la santé, de l'économie et des services sociaux.
- Pour assurer que la Région réduise sa dépendance vis-à-vis des importations de produits médicaux en cas d'urgence de santé publique, l'OPS a lancé une **Stratégie visant à accroître la capacité de fabrication** ainsi que la **Plateforme régionale pour faire progresser la fabrication de vaccins contre la COVID-19 et d'autres technologies de la santé dans les Amériques**. Cette plateforme de collaboration réunit des intervenants publics et privés. Elle favorisera par ailleurs la recherche et encouragera la mise au point et la fabrication de technologies de santé essentielles et stratégiques dans les Amériques. L'OPS a appuyé la sélection de deux grands projets de transfert de technologie et de développement pour la mise au point de vaccins à ARNm dans les Amériques et a travaillé conjointement avec la Coalition pour les innovations en matière de préparation aux épidémies sur l'évaluation de la capacité de fabrication de vaccins dans certains pays.
- Le Réseau de réglementation concernant la COVID-19 a tenu plus de 30 réunions avec des hauts fonctionnaires et des cadres techniques des autorités nationales de réglementation et des pays du mécanisme de garantie de marché pour soutenir le **déploiement de nouveaux diagnostics, médicaments et vaccins** essentiels au contrôle et à la gestion de la COVID-19. Vingt-cinq pays ont reçu un soutien pour le déploiement et l'utilisation d'urgence de vaccins préqualifiés par l'OMS. La version 2 du tableau de bord sur la pharmacovigilance pour les vaccins contre la COVID-19 a été mise au point et lancée en décembre 2021. L'OPS s'est efforcée d'assurer un approvisionnement ininterrompu en médicaments essentiels et en technologies de la santé pour les programmes prioritaires, ce qui a permis de tripler la taille de l'approvisionnement par l'intermédiaire du Fonds stratégique sur la période 2020-2021.
- L'OPS a continué de renforcer son positionnement autour du thème de la **convergence de la santé et de l'économie**, ce qui a donné lieu à l'élaboration du deuxième rapport CEPALC/OPS, lancé en octobre 2021, sur la nature prolongée de la crise sanitaire et son impact sur la santé et le développement social. Des scénarios et des recommandations clés dans les domaines de la santé, de l'économie, du travail et de la protection sociale ont été présentés, avec un plaidoyer de suivi en cours auprès des pays et des partenaires institutionnels. Une analyse de la situation macrobudgétaire et de ses effets possibles sur l'investissement public dans la santé a été réalisée avec les ministères des Finances d'un certain nombre de pays, soulignant l'importance d'appuyer les budgets publics pour répondre aux besoins émergents liés à l'urgence sanitaire, aux exigences sociales et à l'économie, et constatant la diminution de la perception des impôts en raison de la baisse de l'activité économique.
- L'OPS a soutenu la croissance, l'adaptation et l'utilisation rapides du **Campus virtuel de santé publique de l'OPS** pour la

dématérialisation du travail d'urgence de l'OPS et la prestation de la coopération technique, offrant plus de 24 cours liés à la COVID-19 à un million d'agents de santé à travers les Amériques. Au cours des deux dernières années, le campus a en moyenne intégré 40 000 nouveaux agents de santé par mois dans la plateforme éducative de l'OPS. Un mécanisme de gouvernance interne a été mis en place à l'appui du campus et une stratégie élaborée pour soutenir sa croissance future au service de la coopération technique de l'OPS.

- Le **Centre latino-américain de périnatalogie, santé de la femme et santé reproductive** a mis au point cinq cours dispensés sur le campus virtuel pour renforcer les capacités nationales en matière de : *a)* formation axée sur les compétences (2900 participants de 46 pays), *b)* rétinopathie du prématuré (1700 participants de 50 pays), *c)* surveillance et intervention en cas de décès maternel et périnatal (22 000 participants de 99 pays), *d)* contraception immédiate après un événement obstétrique (16 000 participants de 42 pays) et *e)* planification familiale (17 000 participants de 70 pays).
- L'OPS a célébré la 19<sup>e</sup> **Semaine de la vaccination dans les Amériques** avec la participation de 43 pays et territoires. L'objectif était de vacciner près de 100 millions de personnes avec des vaccins qui font partie des programmes de vaccination systématique, ainsi que contre la COVID-19.
- La **Décennie pour le vieillissement en bonne santé** a été lancée dans la Région avec un mécanisme interinstitutions en place pour promouvoir, coordonner et mettre en œuvre la réponse des Amériques au vieillissement de la population et aux inégalités en matière de santé. Dirigé par l'OPS, ce mécanisme renforcera la collaboration, la participation et la communication entre les agences onusiennes et les agences interaméricaines. Il offrira également l'occasion de créer des changements transformateurs grâce à des initiatives réunissant plusieurs secteurs et partenaires qui répondent aux besoins des populations âgées actuelles et futures.
- L'OPS a renforcé la **réponse du système de santé à la violence sexuelle** grâce à un dialogue et à un engagement de haut niveau dans sept pays prioritaires (Argentine, Bolivie, Équateur, Honduras, Paraguay, Pérou et République dominicaine). Des expériences et des apprentissages ont été échangés, notamment sur les soins post-viol dans le contexte de la COVID-19, qui a accru les demandes de soutien. Les autorités sanitaires nationales ont identifié des priorités pour renforcer la réponse du système de santé à la violence à l'égard des femmes et des filles. Soutenus par un financement d'amorçage, six pays ont mené des activités concrètes au niveau national.
- De nouvelles connaissances ont été générées sur les **liens entre les maladies non transmissibles (MNT) et la COVID-19**, et des conseils techniques et du matériel pédagogique ont été fournis aux prestataires de soins de santé, y compris des informations sur les adaptations des services pour assurer la continuité des soins aux personnes atteintes de MNT, l'utilisation de la télémédecine et de la santé numérique pour minimiser les perturbations dans les services de traitement des MNT, ainsi que l'attribution de la priorité aux services de cancérologie et à la prestation de soins palliatifs pendant la pandémie de COVID-19. Une série de webinaires de haut niveau a été organisée avec de hauts responsables gouvernementaux pour présenter des stratégies efficaces et novatrices en matière de MNT et de soins de santé mentale ainsi que les modalités par lesquelles ces domaines ont été intégrés aux transformations du système de santé pendant la pandémie de COVID-19. Des fiches d'information ont également été élaborées et largement diffusées au public afin de fournir des conseils faisant autorité en matière de gestion des MNT pendant la pandémie de COVID-19.
- L'OPS a organisé des séances mensuelles de **télé-mentorat avec des prestataires de soins primaires et des spécialistes de la santé publique** par l'intermédiaire de la plateforme ECHO (Extension for Community Health Outcomes) avec une large participation des cliniciens de toute la Région. Les sujets cliniques et programmatiques sur les soins palliatifs ont été abordés, y compris les demandes de services de soins palliatifs pendant la pandémie de COVID-19. En ce qui concerne le cancer du col de l'utérus, les autorités travaillant dans les domaines de la vaccination, du dépistage, du traitement et de la gestion des programmes sur le cancer du col de l'utérus ont été sollicitées pour diffuser les connaissances et soutenir les plans d'élimination.

- La mise en œuvre de l'**initiative Hearts** a continué d'être mise en œuvre, avec 306 nouveaux centres de santé dans cinq pays rejoignant l'initiative en 2021, portant le total à 1045 centres de soins primaires. Des outils techniques ont également été élaborés, dont : *a)* la voie clinique de l'hypertension, qui s'inspire des lignes directrices de l'OMS de 2021 pour le traitement pharmacologique de l'hypertension chez l'adulte, *b)* la voie réglementaire vers l'utilisation exclusive d'appareils validés de mesure de la pression artérielle et *c)* le calculateur de risque cardiovasculaire qui estime le risque possible sur 10 ans d'infarctus du myocarde, d'accident vasculaire cérébral ou de décès cardiovasculaire. De plus, une série de webinaires, de réunions techniques et d'ateliers très suivis ont été parrainés, y compris un nouveau cours virtuel sur les facteurs de contrôle de l'hypertension à l'intention des équipes de soins primaires.
- Une approche novatrice pour poursuivre la **surveillance des MNT** pendant la pandémie de COVID-19 a été élaborée à l'aide d'enquêtes par téléphone mobile. Ces enquêtes ont été mises en œuvre dans cinq pays (Antigua-et-Barbuda, Belize, Bolivie, Honduras et Paraguay) et des données ont été générées sur la façon dont les personnes atteintes de MNT ont été touchées par la COVID-19. En prévision de nouvelles enquêtes sur les MNT dans l'ère post-COVID-19, une assistance technique a été fournie à plusieurs pays pour planifier de futures enquêtes STEPS.
- Avec l'**impact** continu de la **pandémie sur la santé mentale**, en particulier parmi les groupes vulnérables, le soutien à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques, de plans et de lois et au renforcement des capacités en matière de santé mentale s'est intensifié dans toute la Région. Une série d'activités de communication a réussi à donner de la visibilité à un sujet qui avait été négligé avant la pandémie. Trente-quatre pays et territoires ont maintenant une politique ou un plan de santé mentale approuvé par le gouvernement, en mettant l'accent sur le développement de soins de santé mentale communautaires, et 22 pays ont décrit la santé mentale comme faisant partie de leurs plans de riposte à la COVID-19. L'intégration des services de santé mentale dans les soins primaires dans le cadre du programme mhGAP s'est poursuivie, et des prestataires de 34 pays et territoires ont participé à des initiatives de formation au mhGAP.
- Un nouveau rapport sur le **suicide** a été publié et cinq pays (Argentine, Costa Rica, Guyana, Suriname et Trinité-et-Tobago) mettent en œuvre des activités de prévention du suicide avec l'appui de l'OPS, y compris une évaluation de la situation, l'élaboration de plans et l'amélioration des mécanismes de surveillance.
- En réponse à la diffusion généralisée de fausses informations sur l'alcool, à l'augmentation exponentielle des ventes et aux perturbations du traitement des problèmes liés à l'alcool, **Pahola**<sup>1</sup> a été créé pour fournir des solutions afin de soutenir les personnes souhaitant arrêter ou réduire leur consommation d'alcool. Pahola est le premier spécialiste de la santé numérique de l'OPS et le seul agent de santé numérique au monde à se concentrer sur l'alcool. Pahola peut échanger en anglais, espagnol et portugais avec toute personne désireuse de parler de sa consommation d'alcool, d'évaluer son risque, de réduire ou d'arrêter la consommation d'alcool et de rechercher des ressources pour le traitement et le rétablissement. Depuis son lancement en novembre 2021, plus de 6500 personnes ont entamé une session avec Pahola.
- Un projet de 18 mois fournit un appui technique à la Colombie, au Costa Rica, à l'Équateur, au Guyana, à la Jamaïque, au Panama, au Paraguay et à la République dominicaine afin d'améliorer la capacité nationale pour l'élaboration et la mise en œuvre de réponses sanitaires et sociales aux **problèmes liés à l'usage de substances**. Le projet soutient le travail de l'OPS visant à renforcer les approches de santé publique pour résoudre les problèmes d'usage de substances et favorisera une collaboration accrue entre l'OPS et d'autres partenaires concernés, tels que la Commission interaméricaine de lutte contre l'abus de drogues (CICAD) de l'Organisation des États Américains, l'ONUDD, le Plan Colombo et le Réseau ibéroaméricain des organisations non gouvernementales travaillant sur la toxicomanie (RIOD).
- Des évaluations nationales des **services de réadaptation et de technologie d'assistance** mettant en œuvre les outils de l'OPS/OMS ont eu lieu en Bolivie, à El Salvador et en République dominicaine. Ces évaluations ont jeté les bases de l'élaboration de nouveaux plans et politiques et d'un apprentissage intégré sur l'impact de la pandémie sur les services de réadaptation et les implications pour reconstruire en mieux. Deux forums régionaux importants ont été créés : une

---

<sup>1</sup> [Premier spécialiste numérique en santé et consommation d'alcool de l'OPS \[en anglais\]](#).

table ronde sur le leadership en matière de réadaptation avec les points de contact pour la réadaptation dans 12 pays et une communauté de pratique pour les personnes handicapées. Le secteur du handicap et de la réadaptation a élaboré un plan sur les besoins de réadaptation en raison de la COVID de longue durée.

- Le Congrès mexicain a approuvé un projet de loi visant à modifier sa loi sur la **lutte antitabac** et à établir des environnements 100% sans fumée dans les lieux publics et les lieux de travail, ainsi qu'une interdiction totale de la publicité, de la promotion et du parrainage du tabac conformément aux principales mesures de réduction de la demande énoncées dans la Convention-cadre de l'OMS pour la lutte antitabac (CCLAT). En collaboration avec l'OMS, l'OPS a présenté des preuves au Congrès soutenant l'amendement du projet de loi et contrecarrant les arguments opposés et a facilité une communication conjointe des agences des Nations Unies pour encourager l'approbation du projet de loi, ainsi qu'une lettre du Directeur général de l'OMS au Président du Mexique en novembre 2021.
- **Les règlements sur l'étiquetage frontal des emballages ainsi que la promotion des aliments et l'environnement alimentaire scolaire** ont progressé, le Mexique et l'Uruguay rejoignant le Chili, l'Équateur et le Pérou dans la mise en œuvre de cet étiquetage pour décourager la consommation de produits ultra-transformés et transformés qui sont riches en sucre, en graisses et en sel. L'Argentine a approuvé une loi sur l'alimentation saine en adoptant les normes recommandées les plus strictes pour l'étiquetage frontal des emballages, la promotion des aliments et l'environnement alimentaire scolaire.
- Les objectifs régionaux de **réduction du sodium** mis à jour dans les principales catégories d'aliments pour prévenir les maladies cardiovasculaires ont été examinés avec des chercheurs experts, des autorités publiques et des représentants de la société civile provenant de la Région et d'ailleurs. Les objectifs révisés ont été lancés et un appui technique à la mise en œuvre est en cours en Argentine, en Bolivie, au Costa Rica, au Panama et au Pérou. Un programme d'apprentissage virtuel sur la promotion des aliments axée sur les facteurs de risque de MNT a atteint plus de 11 000 participants, qui ont reçu un soutien en matière d'élaboration et de mise en œuvre de stratégies de campagnes de commercialisation à but social.
- Des conseils techniques à jour sur l'**allaitement maternel** pendant la pandémie de COVID-19 ont été fournis, y compris sur la mise en œuvre de l'initiative Hôpitaux amis des bébés, en tenant compte de la pandémie de COVID-19 et en faisant participer les réseaux régionaux de cette initiative. L'appui aux pays en faveur de l'adoption du Code international de commercialisation des substituts du lait maternel dans leur législation nationale a été maintenu.
- Dans le cadre de l'**Initiative pour l'élimination**, la Dominique et El Salvador ont été certifiés par l'OMS pour l'élimination de la transmission mère-enfant du VIH et de la syphilis et l'élimination du paludisme, respectivement. La réussite de la Dominique a permis à ce pays de rejoindre sept autres pays des Caraïbes qui ont reçu la double validation. La certification d'El Salvador fait suite à plus de 50 ans d'engagement du gouvernement de ce pays. De tous les pays où le paludisme est endémique, à la fin de 2021, neuf ont relevé le défi d'éliminer la maladie d'ici à 2025 et ont été en mesure de maintenir l'enquête sur les cas de paludisme pendant la pandémie avec le soutien de l'OPS. Le *Plan d'action régional pour l'élimination du paludisme 2021-2025* a également été achevé et est en conformité avec la mise à jour de la Stratégie technique mondiale de lutte contre le paludisme adoptée par l'OMS. L'élimination du paludisme bénéficie du ferme soutien de l'OPS et de partenaires clés, tels que l'Initiative régionale pour l'élimination du paludisme dirigée par la Banque interaméricaine de développement, ainsi que de l'USAID et du Fonds mondial.
- En collaboration avec ONUSIDA, la société civile et d'autres partenaires, l'OPS a continué de soutenir la mise en œuvre du Plan-cadre pour renforcer la **réponse au VIH, à la tuberculose et au paludisme dans une perspective de santé publique dans la République bolivarienne du Venezuela**. En plus des \$11,7 millions mobilisés pour soutenir l'achat de médicaments et de diagnostics contre le VIH et la tuberculose sur la période 2020-2021 et la subvention de \$19,8 millions du Fonds mondial portant sur le paludisme pour la période 2020-2022, \$12 millions supplémentaires pour l'achat de médicaments et de produits de base contre le VIH et la tuberculose ont été négociés et approuvés en 2021 par le Comité stratégique du Fonds mondial.

- Le **Programme pour les Amériques sur la santé, l'environnement et le changement climatique 2021-2030**, le **Plan andin sur la santé et le changement climatique 2020-2025** (en collaboration avec ORAS/CONHU) et les **Lignes directrices relatives à la qualité de l'air** (en collaboration avec le PNUE) ont été lancés. Le Honduras, le Panama, le Paraguay et le Pérou ont lancé des feuilles de route pour l'élimination des combustibles polluants utilisés dans la cuisine. Lors de la COP-26, onze pays de la Région se sont engagés à construire des systèmes de santé résilients au climat et à faible émission de carbone.
- La pandémie de COVID-19 a alimenté la crise mondiale actuelle de la **résistance aux antimicrobiens (RAM)** en raison de l'augmentation de l'utilisation d'antibiotiques pour traiter les patients atteints de COVID-19, des perturbations des pratiques de prévention et de contrôle des infections dans les systèmes de santé débordés et du détournement des ressources humaines et financières. Grâce au Réseau latino-américain et caribéen de surveillance de la résistance aux antimicrobiens de l'OPS (ReLAVRA+ selon le sigle espagnol), qui est solidement établi, les pays ont réussi à détecter l'émergence de micro-organismes fortement résistants aux antimicrobiens. L'OPS a travaillé avec les pays pour renforcer les pratiques de lutte anti-infectieuse, promouvoir l'utilisation appropriée des antimicrobiens et renforcer les capacités des laboratoires d'analyse des aliments pour la détection de la RAM par l'intermédiaire du Réseau interaméricain des laboratoires d'analyse des aliments (INFAL).
- Les États Membres ont approuvé deux politiques régionales, dont la **Feuille de route pour la transformation numérique du secteur de la santé dans la Région des Amériques** et la **Politique concernant l'application de la science des données à la santé publique grâce à l'intelligence artificielle et d'autres technologies émergentes**, ce qui fait de cette Région de l'OMS la première à accélérer les processus novateurs au service de la transformation numérique du secteur de la santé. À l'appui de la mise en œuvre des politiques, une boîte à outils complète sur la transformation numérique a été élaborée. Ces initiatives feront de l'Organisation le principal organisme de santé publique à l'ère de l'interdépendance numérique.
- Dans le but de positionner l'Organisation comme une source faisant autorité en matière de données de santé de qualité dans les Amériques, l'OPS a mis en œuvre la toute première politique de gouvernance des données de l'histoire de l'Organisation. Trois importantes plateformes institutionnelles ont été lancées : **La santé dans les Amériques**, qui comprend de la documentation datant de la première édition en 1954 jusqu'à la dernière analyse sur la mortalité prématurée potentiellement évitable, les **Indicateurs de base**, avec plus de 200 indicateurs et séries chronologiques mis à jour couvrant les données depuis 1995 et le **Portail du suivi de l'ODD 3**, qui comprend un tableau de bord régional, des profils de pays, des données probantes à jour sur les politiques et les lignes directrices, ainsi que des outils méthodologiques spécifiques pour suivre les progrès réalisés en ce qui concerne les indicateurs de l'ODD 3 et les inégalités aux niveaux régional, national et infranational.
- Compte tenu de l'impact profond de la pandémie sur la vie et les moyens de subsistance des populations de la Région, **l'OPS a appelé à l'expansion de la protection sociale** pour répondre aux besoins et aux demandes de santé de la société civile et lutter contre l'exclusion sociale dans le domaine de la santé. L'OPS a soutenu les mesures de protection financière par la normalisation des bases de données pour permettre le calcul des dépenses aux conséquences catastrophiques sur le budget ou appauvrissantes. L'OPS a également lancé la publication *Financial Protection in Health in the Region of the Americas*, qui présente une analyse des dépenses de santé aux conséquences catastrophiques sur le budget, laquelle repose sur une méthodologie normalisée.
- Afin de renforcer la réponse des systèmes de santé dans un contexte post-COVID-19, un projet dans le cadre de **l'Initiative spéciale concernant les déterminants sociaux pour l'équité en santé** a été lancé pour promouvoir des politiques et des pratiques qui tiennent compte des déterminants sociaux de la santé pour faire progresser l'équité en santé.
- L'OPS a continué de faire progresser les considérations d'**égalité ethnique** dans la riposte à la pandémie par le biais de réunions de haut niveau avec les peuples autochtones et les populations d'ascendance africaine de la Région. L'OPS s'est également efforcée de faire face à l'impact de la pandémie sur les populations roms. L'OPS a continué de faire progresser les considérations relatives à l'**égalité des genres** dans la riposte à la pandémie grâce à un dialogue continu et sur mesure avec les organisations locales de femmes (comme le Réseau de santé féminine de l'Amérique latine et des Caraïbes) et

à un plaidoyer de haut niveau en faveur de la participation et du leadership des femmes dans la reconstruction de systèmes de santé meilleurs et plus équitables. Pour faciliter les **analyses des inégalités**, l'OPS a collaboré avec l'OMS pour introduire un nouvel indicateur sur les analyses des inégalités en matière de santé pendant la pandémie de COVID-19 dans le cadre de suivi et d'évaluation du Plan stratégique de préparation et de riposte pour lutter contre la COVID-19 (2021).

À l'appui de ces réalisations et pour faire progresser les priorités des États Membres, l'OPS a renforcé et élargi les **alliances et partenariats stratégiques**, dont l'initiative susmentionnée avec la CEPALC. L'OPS a continué de tirer parti de sa position et de son rôle clés dans la riposte à la COVID-19 pour maintenir une participation stratégique et de haut niveau des bailleurs traditionnels, élargir davantage sa gamme de partenaires pour la coopération technique d'urgence et non urgente et consolider les nouveaux partenariats avec les institutions financières internationales, les organisations philanthropiques, les fondations, le secteur privé et la société civile. Des donateurs ont mobilisé ou promis \$270 millions supplémentaires pour soutenir la stratégie régionale de riposte de l'OPS à la COVID-19 en 2021, dont \$139,4 millions provenant d'institutions financières internationales pour l'approvisionnement (équipements de protection individuelle, traitements et vaccins), pour un total de plus de \$530 millions collectés pour les efforts de riposte à la COVID-19 dans la Région des Amériques depuis le début de la pandémie. Un montant supplémentaire de \$34,75 millions a été mobilisé en 2021 pour soutenir d'autres opérations d'intervention d'urgence et renforcer l'état de préparation aux situations d'urgence, la capacité de réaction et la réduction des risques dans l'ensemble de la Région. Par ailleurs, l'OPS a cherché à conclure ou a maintenu des ententes avec des partenaires qui représentent un groupe diversifié de fondations, d'organismes caritatifs publics, d'universités et d'organismes d'aide au développement.

L'Organisation a réussi à **maintenir une grande notoriété en tant qu'autorité technique de premier plan et sans égal, faisant l'actualité sur la COVID-19** à travers le monde et dans toute la Région par le biais de conférences de presse hebdomadaires sur la COVID-19, la sensibilisation auprès des médias et des centaines d'interviews données par des porte-parole au Siège et dans les bureaux de pays. Des approches de communication novatrices partagées avec des partenaires non traditionnels ont permis à l'OPS d'atteindre des publics non traditionnels. L'OPS a trouvé des moyens de tirer le meilleur parti de la notoriété qu'elle a acquise grâce à la riposte à la COVID-19 et de l'étendre à d'autres domaines et publics de la santé.

En 2021, le **bilan de la riposte à la pandémie de COVID-19** et des perturbations causées par la pandémie a affecté la capacité de l'Organisation et de la plupart des pays à entreprendre les activités prévues. Le détournement des ressources nécessaires pour une riposte rapide et efficace à la pandémie a également mis à rude épreuve la capacité de l'Organisation de répondre à d'autres demandes continues de coopération technique. La politisation de la riposte à la COVID-19 a affecté la riposte de l'OPS dans certains pays. Les demandes concurrentes auxquelles sont confrontés à la fois les bureaux de pays et les autorités nationales, qui se sont principalement concentrés sur la riposte à la pandémie de COVID-19, ont affecté la rapidité de la riposte et de la mise en œuvre d'autres initiatives institutionnelles nécessitant une collaboration étroite avec les États Membres.

En outre, l'OPS continue de faire face à l'**impact des catastrophes, des épidémies et des troubles sociaux et politiques** en dehors de l'urgence COVID-19, ainsi qu'à l'**impact de la migration sur les systèmes de santé**. Il existe également d'autres **défis persistants**, dont beaucoup étaient récurrents bien avant la pandémie, tels que l'évolution des priorités nationales et régionales, la capacité institutionnelle limitée au niveau national, l'absence ou l'insuffisance de mesures intersectorielles, le faible niveau d'engagement politique pour s'attaquer aux domaines prioritaires, les lacunes dans la couverture et la qualité des soins, les progrès insuffisants en ce qui concerne les déterminants de la santé et la réduction des facteurs de risque, les problèmes économiques nationaux, l'attrition et la planification inadéquate de la relève, qui limitent la disponibilité de personnels de santé qualifiés, ainsi que les carences des systèmes d'information et l'insuffisance de données pour la prise de décisions fondée sur des données probantes.

Malgré ces défis, l'OPS a réussi à identifier et à concevoir des stratégies et des méthodologies de substitution pour aider les États Membres à obtenir des résultats. La riposte à la pandémie a fourni une occasion unique d'encourager les autorités nationales à améliorer et à renforcer leurs capacités. L'amélioration du **travail interprogrammatique** et la mise en œuvre de **nouvelles modalités de coopération technique** ont été reconnues comme des facteurs contribuant à l'amélioration des niveaux de mise en œuvre. Le travail interprogrammatique a permis une approche intégrée pour répondre aux demandes des États Membres pendant la pandémie. Les activités coordonnées au sein de l'équipe d'appui à la gestion des incidents de l'OPS, y compris les bureaux de pays et les départements techniques et de soutien, ont été essentielles à la réalisation fructueuse d'interventions opportunes et efficaces de coopération technique.

Le travail conjoint des services informatiques et du Bureau de l'Administration pour **améliorer la connectivité et la cybersécurité et mettre à niveau la technologie et les applications informatiques** avant même le début de la pandémie a préparé l'Organisation à cette situation, lui permettant de continuer à fonctionner entièrement à distance. Le **télétravail** a fourni des enseignements éducatifs et des possibilités d'accroître la productivité et la satisfaction des employés, ainsi que de renforcer une approche axée sur les pays avec des interactions plus fréquentes qui ont été rendues possibles grâce à une plus grande connectivité. Néanmoins, l'opportunité des échanges virtuels doit encore être complétée par des rencontres en face à face une fois levées les restrictions liées à la COVID-19. Les activités de plaidoyer et de dialogue politique de haut niveau de l'OPS ont été affectées par l'annulation des réunions bilatérales en face à face lors des réunions des Organes directeurs et le report des visites de la Directrice dans les pays ainsi que des visites des autorités nationales au Siège.

## 2. Total des recettes

Principales composantes des recettes de l'OPS <sup>1</sup>		(en millions de dollars)	
	2021	2020	
Programme et budget	362.4	338.7	
Fonds d'achats	1,348.9	936.2	
Contributions volontaires nationales	75.0	57.2	
Autres fonds spéciaux <sup>2</sup>	8.1	8.0	
<b>TOTAL</b>	<b>1,794.4</b>	<b>1,340.1</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> En 2021 : la rubrique Autres fonds spéciaux comprend le Fonds de péréquation des impôts (\$8,1 millions). En 2020 : Fonds de péréquation des impôts (\$8,1 millions), PALTEX (-\$0,2 million) et Provisions pour indemnités de cessation de service et de rapatriement (\$0,1 million).

Programme et budget		(en millions de dollars)	
	2021	2020	
Contributions fixées <sup>1</sup>	97.2	97.2	
Contributions volontaires de l'OPS	91.7	73.9	
Contributions volontaires de l'OMS	93.0	104.0	
Autres fonds de l'OMS <sup>2</sup>	42.6	50.2	
Coûts d'appui aux programmes <sup>3</sup>	37.5	16.8	
Recettes diverses <sup>4</sup>	(6.4)	15.7	
Autres <sup>5</sup>	6.8	(19.1)	
<b>TOTAL DES RECETTES</b>	<b>362.4</b>	<b>338.7</b>	

<sup>1</sup> Net de la péréquation des impôts.

<sup>2</sup> En 2021 : la rubrique Autres fonds de l'OMS comprend les contributions fixées de l'OMS (\$38,6 millions) et le compte spécial de l'OMS pour les coûts de service (\$4,0 millions). En 2020 : \$46,6 millions et \$3,6 millions, respectivement.

<sup>3</sup> En 2021 : les coûts d'appui aux programmes comprennent les coûts d'appui aux programmes pour les contributions volontaires (\$11,8 millions), les frais de service d'achat (\$23,1 millions) et d'autres coûts (\$2,6 millions). En 2020 : les coûts d'appui aux programmes comprennent les coûts d'appui aux programmes pour les contributions volontaires (\$8,9 millions), les frais de service d'achat (\$11,0 millions) et d'autres coûts (-\$3,1 millions).

<sup>4</sup> En 2021 : intérêts perçus (\$8,4 millions), moins-values, y compris les moins-values non réalisées du marché du portefeuille de \$11,7 millions (-\$14,0 millions), autres recettes (-\$0,8 million). En 2020 : intérêts perçus (\$11,2 millions), plus-values (\$4,9 millions), autres recettes (-\$0,4 million).

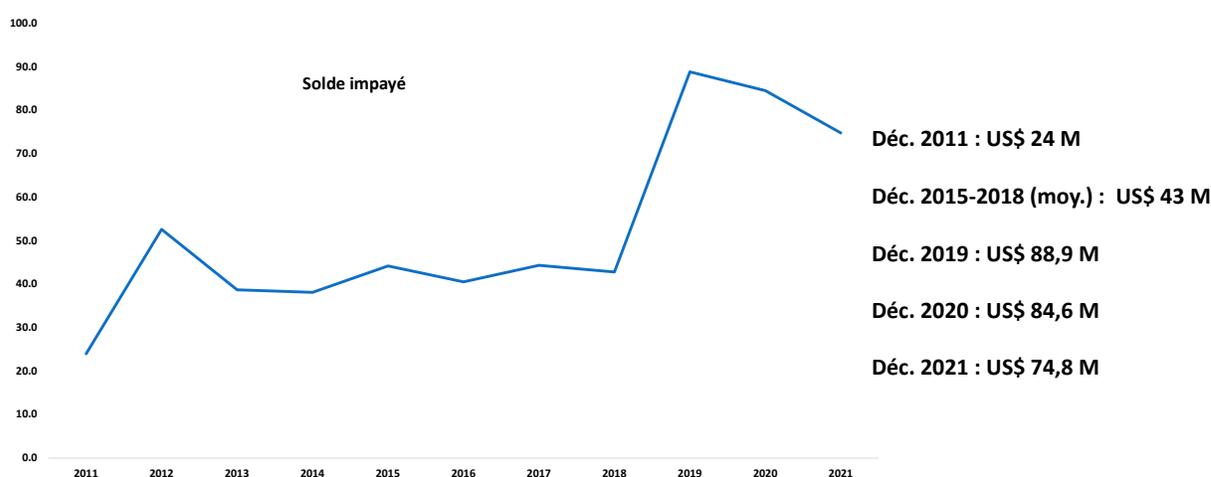
<sup>5</sup> Comprend une diminution de \$3,2 millions de la provision pour créances douteuses en 2021.

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

Les recettes de \$105,3 millions constituées par les contributions fixées de l'OPS et les contributions au titre de la péréquation des impôts ont été comptabilisées dans leur intégralité le 1<sup>er</sup> janvier 2021, date à laquelle elles sont devenues dues et payables. En 2021, les encaissements correspondant aux contributions fixées de cet exercice et d'exercices antérieurs, y compris les contributions au Fonds de péréquation des impôts, s'élevaient à \$42,1 millions et à \$73,0 millions respectivement. En 2021, le taux de recouvrement des contributions fixées pour l'exercice actuel, y compris les contributions au titre de la péréquation des impôts, est resté le même, soit 40 %. Durant l'année 2021, l'OPS a reçu de la part de trente-deux États Membres des paiements à imputer sur les contributions fixées pour l'exercice actuel et les exercices antérieurs. Vingt-deux États Membres ont payé l'intégralité de leurs contributions pour 2021, dix États Membres ont effectué des paiements partiels sur leurs contributions pour 2021 et dix États Membres n'ont effectué aucun paiement sur leurs contributions pour 2021.

## Solde dû au titre des contributions fixées en fin d'exercice

en millions de dollars des États-Unis



Depuis 10 ans, l'Organisation connaît une détérioration du taux de perception des contributions fixées. Le solde impayé des contributions est passé de \$24,0 millions en 2011 à \$84,6 millions de dollars en 2021. L'encours total à payer sur les contributions fixées, y compris les sommes dues sur les exercices financiers antérieurs, a diminué à \$74,8 millions au 31 décembre 2021. En raison du retard dans la réception des contributions fixées des États Membres, l'Organisation a utilisé l'intégralité du solde disponible dans le Fonds de roulement ainsi que d'autres sources internes sans restriction.

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 2021, un État Membre était soumis à l'article 6.B. En outre, deux Membres associés sont en retard de leurs contributions pour des montants supérieurs à deux années complètes.

Les recettes diverses comprennent les 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 et d'autres recettes diverses. Les gains ou pertes non réalisés résultant de l'évaluation marchande du portefeuille sont considérés comme des postes comptables non budgétaires et, par conséquent, ne sont pas inclus dans le calcul des recettes diverses à des fins budgétaires. Pour l'année 2021, la totalité des recettes diverses disponibles pour le budget des contributions fixées s'élevait à \$5,3 millions, dont \$8,4 millions de recettes d'investissement, \$0,8 million de commissions de gestion d'investissements et \$2,3 millions de pertes de change.

#### 4. Excédents de l'exercice biennal 2020-2021

À la fin de chaque exercice budgétaire, l'OPS établit son excédent budgétaire et son excédent de recettes conformément au de l'exercice budgétaire en cours, ou non autorisées à être reportées sur l'exercice budgétaire suivant, est considéré comme un excédent budgétaire et sera utilisé pour reconstituer le Fonds de roulement à son niveau autorisé. Par la suite, tout solde sera transféré à l'excédent et mis à disposition pour usage ultérieur conformément aux résolutions adoptées par la Conférence ou le Conseil directeur. Tout excédent de recettes dépassant les recettes diverses budgétées 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 du Directeur et avec l'approbation du Sous-comité du programme, du budget et de l'administration.

Contributions fixées et recettes diverses de l'OPS : points marquants de la situation financier	Réelles 2020	Réelles 2021	Réelles 2020-2021	Budgétées 2020-2021
Contributions fixées nettes	97,2	97,2	194,4	194,2
Recettes diverses <sup>1</sup>	10,9	5,4	16,3	17,0
<b>Recettes totales</b>	<b>108,1</b>	<b>102,6</b>	<b>210,7</b>	<b>211,2</b>
Dépenses de fonctionnement <sup>1</sup>	(64,3)	(121,9)	(186,2)	(186,2)
Excédent/(Déficit) net financier résultant des opérations pour 2020-2021	<b>43,8</b>	<b>(19,3)</b>	<b>24,5</b>	
<b>Excédent budgétaire</b>			<b>24,5</b>	
<b>Excédent de recettes</b>			-	

<sup>1</sup> Sont exclus les postes non budgétaires, principalement la dépréciation, la réévaluation des biens immobiliers et les gains et pertes non réalisés ainsi que la provision pour créances douteuses.

#### 5. Fonds de roulement et emprunts internes

Au 31 décembre 2021, le solde du Fonds de roulement de l'Organisation était de \$50,0 millions. Au moyen de sa résolution CD58.R1, le Conseil directeur a augmenté le plafond autorisé du Fonds, qui est passé de \$25,0 millions à \$50,0 millions. Le Fonds de roulement a reçu \$2,5 millions du Fonds d'excédent budgétaire tel qu'approuvé au moyen de la résolution CD58.R2, \$1,3 million du Fonds d'excédent de recettes et \$21,3 millions de l'excédent de l'exercice biennal 2020-2021.

En raison du retard dans la réception des contributions fixées des États Membres, l'Organisation a entièrement utilisé les \$28,7 millions du Fonds de roulement qui étaient disponibles avant l'ajout des \$21,3 millions provenant de l'excédent de l'exercice biennal 2020-2021 en fin d'exercice, ainsi que \$42,7 millions supplémentaires provenant d'autres sources internes sans restriction.

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

En 2021, l'Organisation a continué de recevoir des fonds de l'OMS pour la Région des Amériques. \$135,6 millions ont été reçus de l'OMS en 2021 (\$154,2 millions en 2020), dont : \$38,6 millions au titre des contributions fixées et des recettes diverses (\$46,6 millions en 2020) ; \$54,6 millions au titre des contributions volontaires pour les situations d'urgence (\$92,3 millions en 2020) ; \$26,2 millions au titre des contributions volontaires à objet désigné (\$11,7 millions en 2020) ; \$12,2 millions au titre des contributions volontaires de base (\$0 en 2020). En outre, l'Organisation a reçu \$4,0 millions au titre des coûts d'appui aux programmes de l'OMS (\$3,6 millions en 2020).

Allocations de l'OMS		(\$million)	
	2021	2020	
Allocations au titre des contributions fixées et recettes diverses de l'OMS	38.6	46.6	
Contributions volontaires de base de l'OMS	12.2		
Contributions volontaires de l'OMS (à objet désigné)	26.2	11.7	
Contributions volontaires de l'OMS (situations d'urgence)	54.6	92.3	
Coûts d'appui aux programmes de l'OMS	4.0	3.6	
<b>TOTAL ALLOCATIONS DE L'OMS</b>	<b>135.6</b>	<b>154.2</b>	

## 7. Contributions volontaires de l'OPS

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

En 2021, le total des recettes mises en œuvre par l'OPS provenant des contributions volontaires a atteint \$91,6 millions, contre \$73,9 millions en 2020, soit une augmentation de \$17,7 millions. Les recettes différées s'élevaient à \$238,3 millions au 31 décembre 2021 contre \$176,2 millions au 31 décembre 2020, soit une augmentation de \$62,1 millions. Les recettes différées ont augmenté dans le Fonds des contributions volontaires destinées à la préparation aux situations d'urgence et aux secours en cas de catastrophe, qui est passé de \$33,3 millions en 2020 à \$82,9 millions en 2021. Les recettes différées inscrites au Fonds des contributions volontaires (hors urgences) ont connu une hausse, qui sont passées de \$142,9 millions en 2020 à \$155,4 millions en 2021.

En 2021, les plus grands bailleurs de fonds pour les contributions volontaires exécutées étaient les États-Unis d'Amérique (\$45,1 millions), le Canada (\$12,9 millions), le Brésil (\$7,1 millions), la Commission européenne (\$4,7 millions) et le Royaume-Uni (\$3,4 millions). Les plus grands bailleurs de fonds pour la préparation aux situations d'urgence et les secours en cas de catastrophe étaient le Canada (\$40,6 millions), les États-Unis d'Amérique (\$15,9 millions), la Commission européenne (\$7,1 millions) et la République de Corée (\$4,5 millions).

OPS Contributions volontaires	(en millions de dollars)	
	2 021	2 020
Recettes - Contributions volontaires	56.6	45.9
Recettes - Préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophe	35.0	28.0
Recettes différées - Contributions volontaires	155.4	142.9
Recettes différées - Préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophe	82.9	33.3
<b>Total des recettes</b>	<b>91.6</b>	<b>73.9</b>
<b>Total Recettes différées</b>	<b>238.3</b>	<b>176.2</b>

## 8. Contributions volontaires nationales

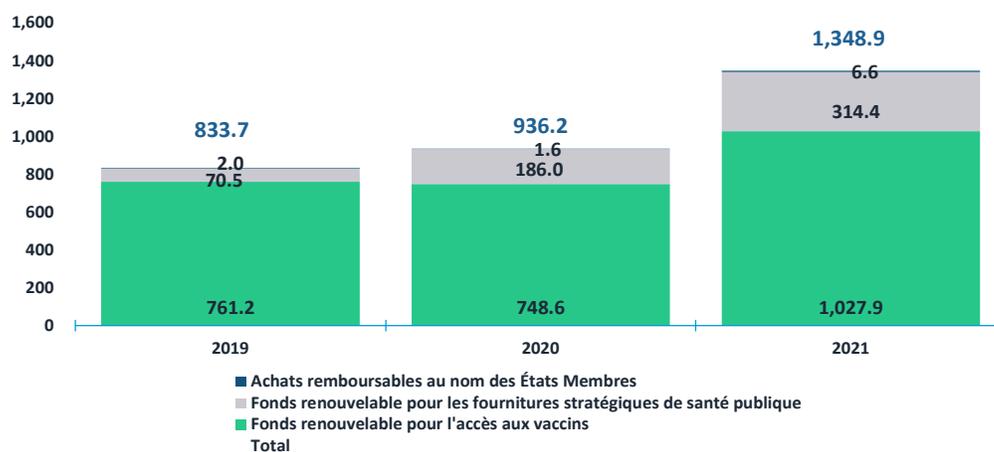
Les contributions volontaires nationales (CVN) sont des ressources financières données par les gouvernements ; elles sont exclusivement destinées à des projets bénéficiant à leurs pays. En 2021, l'OPS a mis en œuvre \$75,0 millions (\$57,2 millions en 2020) en CVN, et les recettes différées se sont élevées à \$241,7 millions (\$243,9 millions en 2020).

Recettes: Contributions volontaires nationales		(en millions de dollars)	
	2021	2020	
Brésil	55.2	33.4	
Autres pays	19.8	23.8	
<b>TOTAL CVN</b>	<b>75.0</b>	<b>57.2</b>	

## 9. Achats pour le compte des États Membres

### Recettes provenant d'achats au nom des États Membres

en millions de dollars des États-Unis



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. En 2021, la valeur totale des achats pour le compte des États Membres a augmenté pour atteindre \$1 348,9 millions contre \$936,2 millions en 2020. En 2019, avant la pandémie de COVID-19, la valeur totale des activités d'achat était de \$833,7 millions.

Recettes: Activités d'achat pour le compte des États Membres		(en millions de dollars)	
	2021	2020	
Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins	1,027.9	748.6	
Fonds renouvelable pour les fournitures stratégiques de santé publique	314.4	186.0	
Achats remboursables	6.6	1.6	
<b>TOTAL</b>	<b>1,348.9</b>	<b>936.2</b>	

Le **Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins** a été établi en 1977 pour faciliter un accès opportun à des vaccins de qualité aux prix les moins élevés pour les programmes nationaux de vaccination dans les États Membres. Les recettes ont augmenté, passant de \$761,2 millions en 2019 à \$748,6 millions en 2020 puis à \$1 027, 9 millions en 2021.

En 2021, 41 pays et territoires participaient au Fonds. Les 10 États Membres recensant les achats les plus importants étaient le Brésil, la Colombie, l'Argentine, le Pérou, le Guatemala, le Venezuela, l'Équateur, la Bolivie, le Paraguay et le Panama, totalisant 86 % du total des achats. La pandémie a continué d'avoir un impact sur la logistique internationale des vaccins et des fournitures connexes, ce qui a obligé l'OPS à travailler en étroite collaboration avec les fabricants et les compagnies de transport. Malgré ces défis, le Fonds renouvelable a réussi à assurer la livraison à temps des vaccins requis pour les programmes de vaccination de la Région. Des efforts supplémentaires ont été maintenus dans le cadre de la riposte collective de l'OPS pour soutenir l'état de préparation des pays à l'introduction prévue des nouveaux vaccins contre la COVID-19 sans négliger les besoins particuliers pour atténuer les risques d'épidémies potentielles de rougeole et de fièvre jaune et pour assurer la disponibilité de vaccins stratégiques tels que le vaccin antigrippal.

À la fin de 2021, le marché mondial est passé à un approvisionnement en vaccins contre la COVID-19 plus stable et plus élevé. Ce changement dans la dynamique du marché a permis au Mécanisme COVAX d'augmenter ses livraisons ainsi que de canaliser un volume élevé de doses données vers les pays participants, en particulier vers ceux qui étaient admissibles au système de garantie de marché du COVAX (AMC). Le Fonds renouvelable de l'OPS a aidé les pays à prendre les meilleures décisions pour maximiser les avantages de ces dons en fonction de leurs capacités d'absorption ainsi que des sources d'approvisionnement du COVAX en attente. Le Fonds renouvelable a également continué d'informer les États Membres de la dynamique du marché et des prévisions financières. Compte tenu de l'augmentation de la demande de seringues pour l'administration de vaccins contre la COVID-19, l'OPS a élargi son portefeuille d'approvisionnement et émis des bons de commande en bloc afin d'assurer un approvisionnement supplémentaire de ces produits essentiels pour la Région. Pour compléter les efforts du Mécanisme, l'OPS a lancé sa propre initiative visant à faciliter un accès supplémentaire aux vaccins contre la COVID-19 par les États Membres, qui comprenait la signature d'accords à long terme avec trois fournisseurs.

En 2021, 64,8 millions de vaccins contre la COVID-19 ont été livrés à 31 pays, pour un total de \$230,4 millions, et \$0,6 million de fournitures liées à la COVID-19, à l'exclusion des vaccins, ont également été livrées. Sur les 64,8 millions de vaccins, 22,2 millions ont été donnés comme suit : 10, 9 millions par les États-Unis d'Amérique, 7,3 millions par l'Espagne, 2,0 millions par le Canada, 1,0 million par la France et 1,0 million par d'autres pays.

Le **Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques de santé publique** a été créé en 1999 pour améliorer le caractère abordable et l'accès à des soins de santé de qualité en facilitant l'achat de médicaments essentiels et de fournitures de santé dans toute la Région des Amériques. Au 31 décembre 2021, 34 pays et 17 institutions de sécurité sociale et de santé publique d'Amérique latine et des Caraïbes avaient signé des accords de participation avec le Fonds stratégique, ce qui indique un soutien de plus en plus fort des États Membres pour le mécanisme. En 2021, 26 États Membres ont reçu des produits d'une valeur de \$314,4 millions par l'intermédiaire de ce mécanisme, ce qui représente une augmentation très importante par rapport aux \$186,0 millions et aux \$70,5 millions enregistrés en 2020 et en 2019 respectivement.

En 2021, le Fonds stratégique a contribué à atténuer les perturbations majeures des chaînes d'approvisionnement des soins de santé en fournissant pour \$143,3 millions de tests de diagnostic de la COVID-19, d'équipements de protection individuelle, d'équipements médicaux et de laboratoire et de médicaments essentiels aux soins intensifs à 17 pays de la Région. En outre, cette année a marqué des progrès cruciaux dans la promotion d'autres priorités stratégiques, telles que l'élargissement du soutien à l'insuline, la coordination des traitements contre les MNT, des partenariats novateurs avec les agences des Nations Unies et les acteurs non étatiques liés à l'OMS, ainsi que des publications techniques et de recherche clés pour partager les meilleures pratiques. Malgré les pressions complexes exercées par la pandémie et les contraintes de ressources, le Fonds stratégique a suivi le rythme de la demande accrue.

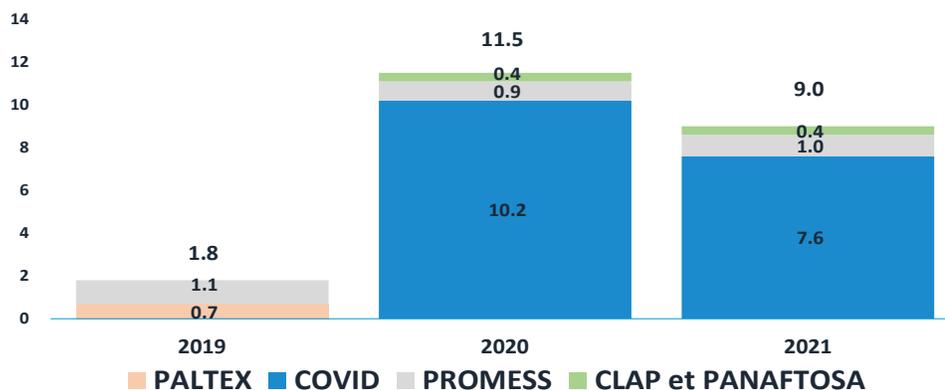
Globalement, l'utilisation moyenne mensuelle par les États Membres des lignes de crédit offertes par le Fonds renouvelable et le Fonds stratégique a augmenté de \$8,9 millions en 2021 par rapport à 2020, passant de \$132,2 millions à \$133,6 millions en ce qui concerne le Fonds renouvelable, et passant de \$15,7 millions à \$23,2 millions en ce qui concerne le Fonds stratégique

L'achat 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 \$6,6 millions. En 2021, trois États Membres ont utilisé ce fonds.

En raison des circonstances exceptionnelles résultant de la pandémie, l'OPS a établi de nouveaux inventaires dans le cadre du Fonds pour la préparation aux situations d'urgence et de secours en cas de catastrophe afin de garantir la disponibilité des fournitures liées à la COVID pour les États Membres.

## Stocks

en millions de dollars des États-Unis



### 10. Dépenses par catégorie

Les dépenses totales de l'OPS, qui reflètent les décaissements et les dettes comptabilisées, ont augmenté pour atteindre \$1 785,1 millions en 2021 contre \$1 336,2 millions en 2020.

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)	
	2021	2020
Dépenses liées au personnel <sup>1</sup>	153.5	181.5
Fournitures, biens et matériels <sup>2</sup>	1,382.6	967.5
Dépréciation, amortissement et réévaluation <sup>3</sup>	1.7	13.3
Services contractuels <sup>4</sup>	158.8	85.4
Voyages	16.3	9.8
Transferts et subventions aux contreparties <sup>5</sup>	54.7	60.9
Dépenses générales de fonctionnement	17.5	17.8
<b>Total des dépenses de l'OPS</b>	<b>1,785.1</b>	<b>1,336.2</b>

<sup>1</sup> Comprend : les coûts salariaux (diminution de \$0,8 million par rapport à 2020), l'impact actuariel de l'ASHI (augmentation de \$26,7 millions par rapport à 2020), les autres coûts liés au personnel hors paie, c'est-à-dire les droits statutaires et indemnités de cessation de service (diminution de \$0,5 million par rapport à 2020).

<sup>2</sup> Augmentation en raison de la riposte à la situation d'urgence concernant la COVID-19.

<sup>3</sup> L'année 2020 comprend une réévaluation des bâtiments de \$11,2 millions.

<sup>4</sup> Augmentation (\$73,4 millions par rapport à 2020) principalement pour les services professionnels, les consultants, la rédaction technique.

<sup>5</sup> Diminution des dons aux tiers (\$29 millions par rapport à 2020) principalement pour les contributions volontaires de l'OMS – Fonds d'urgence et augmentation des lettres d'accord (\$23 millions par rapport à 2020).

Les services contractuels sont passés de \$85,4 millions en 2020 à \$158,8 millions en 2021, comme le montre le tableau suivant.

Services contractuels	(\$million)	
	2021	2020
Services professionnels	52.5	18.0
Consultants	45.5	30.6
Rédaction technique	35.6	23.8
Services de construction	14.1	7.1
Others	5.7	4.2
Autres	5.4	1.7
<b>Total des services contractuels</b>	<b>158.8</b>	<b>85.4</b>

### 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.

En raison de la pandémie de COVID-19, l'Organisation a constaté une augmentation des fonds administrés par l'Organisation, principalement associés aux fonds d'achat et aux contributions volontaires. Étant donné que ces fonds sont destinés à soutenir la riposte à la pandémie, ils sont nécessairement de nature à court terme. Toutefois, les taux d'intérêt à court terme aux États-Unis avoisinent 0 % depuis 2020, ce qui réduit les possibilités d'investissement de liquidités excédentaires. Par conséquent, les recettes d'investissement et les intérêts perçus ont diminué pour s'établir à \$8,4 millions en 2021 contre \$11,2 millions en 2020.

### 12. Préparation des états financiers

L'Organisation a été en mesure de travailler de manière efficiente et efficace malgré les restrictions imposées par la pandémie. L'incidence financière de la COVID-19 sur la performance a été divulguée dans les notes correspondant aux états financiers concernés. L'effet de la pandémie de COVID-19 sur la performance financière de l'OPS dans les années à venir dépendra d'évolutions qu'il est impossible de prévoir de manière fiable.

Les états financiers de l'Organisation ont fait l'objet d'une autorisation d'émission accordée par la Directrice du Bureau sanitaire panaméricain 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**

**Bureau sanitaire panaméricain**

**Certification des états financiers pour l'année close le 31 décembre 2021.**

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 2021. 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, dont l'opinion est comprise dans le présent rapport.

Les états financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 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**  
**Bureau sanitaire panaméricain**

## **Déclaration concernant le contrôle interne de l'OPS 2021**

---

### **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.

En vertu de l'article 12.1 du Règlement financier, qui décrit l'étendue de mes responsabilités,<sup>1</sup> je fournis des informations sur l'état de l'environnement de contrôle interne du BSP dans l'accomplissement de l'objet du présent rapport. Par ailleurs, les activités du BSP s'inscrivent dans le Plan stratégique de l'OPS 2020-2025,<sup>2</sup> qui établit clairement que la reddition de comptes est un élément essentiel de toute organisation qui fonctionne bien et qui met en œuvre une approche axée sur les résultats en matière de gestion.

Compte tenu du mandat constitutionnel de l'OPS, le système de contrôle interne est alimenté par le modèle à trois lignes<sup>3</sup> et est relié aux niveaux programmatique et transactionnel au Système d'information pour la gestion du BSP (PMIS). Ces liens accroissent la transparence et l'efficacité dans l'utilisation des ressources, en mettant l'accent sur le renforcement des fonctions normatives et de conformité de l'Organisation et l'amélioration du rendement.

L'importance de mécanismes de contrôle interne transparents et efficaces au niveau de l'Organisation est devenue encore plus importante compte tenu des graves répercussions sanitaires, sociales et économiques de la pandémie de COVID-19<sup>4</sup> ainsi que des perturbations connexes des services essentiels de santé dans les États Membres de l'OPS.

### **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. Au cours de l'année, de nouveaux représentants de bureaux de pays ont été sélectionnés et nommés dans huit (8) pays : Argentine, Bahamas (également responsable des îles Turques et Caïques), Équateur, El Salvador, Guatemala, Jamaïque (également responsable des Bermudes et des îles Caïmans), Pérou et Uruguay. Deux (2) directeurs de programmes sous-régionaux ont été nommés pour les sous-régions des Caraïbes et de l'Amérique du Sud, respectivement, tandis que cinq (5) nouveaux administrateurs ont été sélectionnés pour la Barbade (également responsable des États indépendants des Caraïbes orientales, des territoires britanniques d'outre-mer dans les Caraïbes orientales et des départements français dans les Caraïbes, ainsi que du Bureau sous-régional pour les Caraïbes), le Paraguay, le Pérou, le Suriname et Trinité-et-Tobago (également responsable des îles néerlandophones des Caraïbes). Tous les nouveaux employés ont reçu une formation adéquate aux contrôles internes afin de maintenir le rendement efficace de leurs bureaux respectifs.

L'environnement contextuel dans lequel l'Organisation a fonctionné en 2021 est caractérisé par la situation d'urgence causée par la pandémie de COVID-19.<sup>5</sup> L'évolution de la pandémie de COVID-19 dans la Région reste très incertaine. L'augmentation du nombre de cas en Amérique du Sud et en Amérique centrale au cours du premier semestre de 2021 a été dévastatrice et a déclenché l'élaboration de nouvelles stratégies de riposte, en particulier dans le domaine de l'achat et de la distribution de vaccins contre la COVID-19. La disponibilité du vaccin était limitée dans le monde entier et de nombreux pays, y compris ceux d'Amérique latine et des Caraïbes, ont fait face à des inégalités en matière d'accès. Dans le même temps, les pays et territoires

<sup>1</sup> [Aux termes du Règlement financier](#) (en anglais), « 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 efficace 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 ».

<sup>2</sup> [Plan stratégique de l'Organisation panaméricaine de la Santé 2020-2025 : L'équité au cœur de la santé. Document OD359, annexe E, Mécanismes de responsabilisation. Octobre 2019 : Washington, D.C ; OPS.](#)

<sup>3</sup> [Le modèle à trois lignes de l'Institut des auditeurs internes \(IAI\).](#)

<sup>4</sup> Voir le document CD59/INF/1, [Mise à jour sur la pandémie de COVID-19 dans la Région des Amériques](#). 59<sup>e</sup> Conseil directeur/73<sup>e</sup> session du Comité régional de l'OMS pour les Amériques. Session virtuelle, du 20 au 24 septembre 2021.

<sup>5</sup> GIB-HQ-CO-Centers-21-1282. Prolongation de l'urgence COVID-19 et conseils supplémentaires. Mai 2021.

de la Région ont continué de signaler des perturbations persistantes à des degrés divers dans la prestation de services de santé essentiels, soulignant les difficultés à assurer la continuité des services, en particulier au premier niveau de soins.

Cette situation indique que le contrôle de la pandémie de COVID-19 dans la Région continuera à nécessiter une riposte globale avec des capacités soutenues des réseaux de services de santé, des mesures durables de santé publique et sociales, des opérations de vaccination ciblées et des actions de contrôle des flambées épidémiques, y compris la détection précoce, l'investigation et l'isolement des cas, ainsi que la recherche et la mise en quarantaine des contacts. La pandémie et ses effets sont particulièrement difficiles pour les États Membres de l'OPS, dont beaucoup disposent de ressources limitées, mais ces circonstances mettent également à l'épreuve les fonctions essentielles de l'Organisation sur différents fronts, notamment l'approvisionnement, la gestion de la continuité des activités, la viabilité du financement et, ce qui est tout aussi important, la capacité de l'OPS à mettre en œuvre les niveaux requis de coopération technique.

Il est important de souligner que le BSP a maintenu les plus hauts niveaux de responsabilité dans la mise en œuvre de son budget programme. La gamme complète des activités du BSP mises en œuvre en riposte à la COVID-19 se trouve dans deux rapports disponibles sur le site Web de l'OPS : 1) Réponse de l'Organisation panaméricaine de la Santé à la COVID-19 dans les Amériques : janvier-décembre 2020 et 2) Réponse de l'Organisation panaméricaine de la Santé à la COVID-19 dans les Amériques<sup>6</sup> : janvier-juillet 2021.<sup>7</sup> Il est indéniable que ces expériences liées à la pandémie remodelent l'architecture mondiale de la santé et que le BSP met tout en œuvre pour évoluer dans les domaines appropriés.

L'élaboration des politiques de santé a dépassé le cadre des seuls ministères de la Santé, avec un leadership exercé par les chefs d'État et de gouvernement en raison de l'impact considérable de la COVID-19 sur les sphères sociétale, économique et fiscale, ainsi que sur les groupes les plus vulnérables. Des efforts ont été déployés pour surmonter les tensions entre les autorités gouvernementales aux niveaux national et infranational, et entre les secteurs (y compris le secteur privé), les niveaux administratifs et l'éventail politique national. Les questions liées aux vaccins, y compris les certificats de vaccination, les voyages internationaux,<sup>8</sup> les réglementations pour le tourisme, les services d'éducation et les règlements propres au lieu de travail font désormais partie du programme national politique le plus élevé pour une évaluation critique et une exploitation des enseignements tirés de la riposte à la COVID-19.

Dans ce contexte, au niveau opérationnel, le BSP a poursuivi sa coopération technique à l'aide d'outils virtuels, en veillant à ce que les travaux sur la pandémie n'éclipsent pas les autres responsabilités visant à faire progresser les engagements de l'OPS à l'égard des résultats prioritaires énoncés dans le budget programme biennal, du Programme d'action sanitaire durable pour les Amériques (PASDA) et d'autres mandats nécessaires au développement durable des pays.<sup>9</sup> Le BSP a déployé des efforts particuliers pour renforcer et améliorer l'exécution des fonctions de soutien à la coopération technique et de riposte rapide et de qualité à l'évolution de la pandémie, par exemple dans le domaine de l'approvisionnement et de l'utilisation de deux mécanismes d'approvisionnement fondamentaux : le Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins<sup>10</sup> et le Fonds renouvelable

---

<sup>6</sup> Mise à jour concernant la pandémie de COVID-19 dans la Région des Amériques, préparation pour le COVAX et accès équitable aux vaccins contre la COVID-19 - Organisation panaméricaine de la Santé (document CDSS1/2). Disponible sur :

<https://www.paho.org/fr/documents/cdss12-mise-jour-concernant-sur-pandemie-covid-19-dans-region-des-ameriques-preparation>.

<sup>7</sup> Mise à jour sur la COVID-19 dans la Région des Amériques - OPS/OMS - Organisation panaméricaine de la Santé (document CD59/INF/1). Disponible sur : <https://www.paho.org/fr/documents/cd59inf1-mise-jour-sur-pandemie-covid-19-dans-region-des-ameriques>.

<sup>8</sup> Les voyages non essentiels sont particulièrement cruciaux pour les pays et territoires dont l'économie dépend fortement du tourisme. Ainsi, depuis juillet 2020, le BSP publie des directives fondées sur les risques afin d'éclairer le processus décisionnel pour la reprise des voyages internationaux non essentiels. Les mesures liées aux voyages internationaux sont actuellement plus hétérogènes que les mesures à l'échelle de la communauté. Voir [Considerations for resuming non-essential international traffic in the Caribbean in the context of the COVID-19 pandemic](#).

<sup>9</sup> Présentation du Rapport annuel 2021 par le Dr Carissa F. Etienne, Directrice du Bureau sanitaire panaméricain et Directrice régionale pour les Amériques de l'Organisation mondiale de la Santé. 20 septembre 2021. 59<sup>e</sup> Conseil directeur de l'OPS, 73<sup>e</sup> session du Comité régional de l'OMS pour les Amériques. Voir le document CD59/3 : Rapport annuel du Directeur du Bureau sanitaire panaméricain. Disponible sur : <https://www.paho.org/fr/documents/cd593-rapport-annuel-du-directeur-du-bureau-sanitaire-panamericain>.

<sup>10</sup> « Compte tenu du statut du Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins (Fonds renouvelable) de l'OPS en tant que mécanisme d'approvisionnement reconnu dans la Région des Amériques pour le Mécanisme pour un accès mondial aux vaccins contre la COVID-19 (COVAX), qui vise à fournir un accès équitable aux vaccins contre la COVID-19, le BSP a déployé le traqueur COVAX en mars 2021. Cet outil permet de suivre le traitement et la livraison des vaccins anti-COVID-19 aux États Membres. En juin 2021, le BSP a déployé l'outil de planification

pour les fournitures stratégiques de santé publique. L'utilisation d'outils virtuels a nécessité une attention particulière dans le domaine des technologies de l'information et des communications afin d'améliorer l'accès aux équipements et outils et la disponibilité de ceux-ci tout en surveillant de près la cybersécurité.<sup>11</sup> Le BSP a également amélioré son infrastructure lorsque cela était nécessaire et selon le besoin.

En 2021, plusieurs interventions de développement de l'Organisation<sup>12</sup> ont été identifiées pour guider les améliorations institutionnelles,<sup>13</sup> tandis que des mesures spécifiques ont été mises en œuvre pour protéger le plus grand atout de l'OPS, ses ressources humaines. Nous avons ajusté notre planification et notre budget pour gérer l'évolution de la situation de pandémie en assurant constamment une gestion prudente des ressources limitées. Nous avons établi de nouveaux partenariats et de nouvelles alliances, tout en renforçant les partenariats traditionnels et en mobilisant des ressources supplémentaires pour la riposte à la pandémie. Le fonctionnement ininterrompu des Organes directeurs garantissait le processus consultatif et la responsabilité de la prise de décisions.

Au niveau programmatique, le budget programme 2022-2023 a été approuvé par les Organes directeurs de l'OPS et, sur la base de cette approbation, le processus de planification opérationnelle a été lancé et mené en temps opportun. Ce processus a suivi une approche intégrée, y compris l'élaboration des plans de travail biennaux, des plans de ressources humaines, des plans de ressources et de l'analyse des risques.<sup>14</sup> Le processus de surveillance et d'évaluation du rendement de l'Organisation du budget programme de l'OPS 2020-2021 a été achevé, auquel ont participé la haute direction, les responsables d'entités et le personnel technique afin d'évaluer les progrès réalisés dans la mise en œuvre des plans de travail biennaux approuvés au niveau des centres de coût.

Dans les domaines de la gestion des risques, de la conformité et de l'éthique, plusieurs mesures ont été prises pour améliorer la gouvernance et maintenir des opérations exemptes de fraude ou de conflit d'intérêts potentiels. Le processus de gestion des risques des projets de coopération technique financés par des contributions volontaires a été mis en œuvre avec succès pour accroître la supervision et la reddition de comptes envers les États Membres et protéger l'Organisation contre les risques institutionnels, y compris les risques financiers, juridiques, opérationnels, techniques et de réputation.<sup>15</sup> Le Comité permanent de la gestion des risques institutionnels et de la conformité du BSP s'est réuni à plusieurs reprises pendant l'année pour surveiller et discuter de la situation des risques, émettre des recommandations d'amélioration, y compris des mesures et des principes visant à améliorer le registre du risque institutionnel, et faire rapport sur l'inclusion des risques liés aux projets et de l'analyse des risques dans la planification opérationnelle. La haute direction a continué de surveiller le programme de gestion des risques, et une série de séances de formation et d'ateliers a été organisée avec des gestionnaires infrarégionaux, des représentants de pays et des directeurs de centres pour discuter des rapports sur les risques au niveau des pays et au niveau des centres et de l'Organisation, ainsi que des défis et des opportunités qui existent localement pour la gestion des risques et les communications, fournir une formation sur les outils et identifier les moyens par lesquels le processus pourrait être encore amélioré pour soutenir les efforts locaux.<sup>16</sup> De plus, des participants ciblés, y compris les administrateurs, les administrateurs de programmes et les

---

*de la demande de vaccins anti-COVID-19 en tant que plateforme centralisée pour documenter les demandes de vaccins des pays, ainsi que les accords avec le Mécanisme COVAX et bilatéraux* ». Paragraphe 75, extrait du Rapport annuel du Directeur du Bureau sanitaire panaméricain. 59<sup>e</sup> Conseil directeur de l'OPS, 73<sup>e</sup> session du Comité régional de l'OMS pour les Amériques. Session virtuelle, du 20 au 24 septembre 2021. Disponible sur : <https://www.paho.org/fr/documents/cd593-rapport-annuel-du-directeur-du-bureau-sanitaire-panamericain>

<sup>11</sup> Même si ce n'est pas obligatoire, la sécurité informatique de l'OPS est alignée sur les meilleures pratiques définies dans la norme ISO 27001.

<sup>12</sup> Présentation du Rapport annuel 2021 par le Dr Carissa F. Etienne, Directrice du Bureau sanitaire panaméricain et Directrice régionale pour les Amériques de l'Organisation mondiale de la Santé. 20 septembre 2021. 59<sup>e</sup> Conseil directeur de l'OPS, 73<sup>e</sup> session du Comité régional de l'OMS pour les Amériques. Disponible sur : <https://www.paho.org/fr/documents/cd593-rapport-annuel-du-directeur-du-bureau-sanitaire-panamericain>.

<sup>13</sup> Un Comité directeur interne a été créé en juin 2020 sur l'instruction de la Directrice pour examiner les fonctions organisationnelles, la structure et les budgets existants de l'OPS, et élaborer une série de recommandations pour préparer l'Organisation à aborder l'exercice biennal 2022-2023 sur des bases solides du point de vue technique, administratif et financier. Cet exercice a donné lieu à l'élaboration et à la mise en œuvre d'initiatives de développement organisationnel.

<sup>14</sup> [PIB-HQ-CO-Centers-21-3568](#). Août 2021.

<sup>15</sup> [Document CE166/6. Réforme de la gouvernance de l'OPS et résolution CE166.R9](#). Session virtuelle, du 22 au 23 juin 2020.

<sup>16</sup> Au total, plus de 70 personnes ont assisté à au moins une des diverses séances de formation et ont fourni des commentaires précieux pour développer davantage le programme de gestion des risques de l'OPS. Quatre séances ont eu lieu, les trois premières portant sur des groupes spécifiques de bureaux de pays et d'attributions de l'OPS et la quatrième revêtant la forme d'un aperçu général et d'une séance de synthèse à participation ouverte afin d'examiner spécifiquement les mesures pour la communication de rapports et l'outil Power BI géré de manière

gestionnaires de projet, ont été invités à participer à des séances ciblées,<sup>17</sup> qui correspondaient le mieux à leurs domaines de responsabilité afin d'améliorer leur compréhension de la gestion et de l'analyse des risques ainsi que de l'utilisation d'outils de gestion des risques.

En ce qui concerne la conformité, des améliorations ont été apportées au PMIS pour renforcer la responsabilité, y compris la publication d'une nouvelle règle de délégation des notifications dans le PMIS,<sup>18</sup> avec des séances de formation spécifiques en la matière. Cette politique réduira le risque d'une délégation de pouvoir inappropriée qui pourrait permettre aux utilisateurs du PMIS sans la délégation de pouvoir requise d'approuver des transactions ou des dépenses de fonds.

En résumé, 2021 a été une année difficile, caractérisée par la criticité des demandes dans le contexte d'une urgence COVID-19 en évolution qui a eu un impact direct sur les pays de ce continent et a nécessité des réponses constantes et opportunes de la part de l'Organisation. Ces réponses comprenaient des communications systématiques adaptées à différents publics pour lutter contre une infodémie<sup>19</sup> concomitante, qui se caractérise par les informations fausses et trompeuses diffusées en particulier sur les médias sociaux, avec un potentiel important d'aggraver les résultats en matière de santé, tout en renforçant les contrôles internes pour surveiller de près les activités de l'Organisation sur les plans programmatique, financier et de gestion.<sup>20</sup> Enfin, en décembre 2021, sur la base d'une situation épidémiologique changeante due à la détection et à la montée en puissance du variant Omicron, il a été décidé de prolonger toutes les mesures liées à l'urgence COVID-19 jusqu'au 31 décembre 2022<sup>21</sup> et de retarder le retour dans les locaux au niveau du siège avec un occupation limitée jusqu'après le 31 mars 2022.<sup>22</sup>

### **Risques importants en 2021**

En raison des conditions particulières de 2020, la haute direction a discuté et examiné plusieurs domaines de risques en 2021, y compris le niveau de tolérance au risque.<sup>23</sup> La liste des risques a également été examinée et a fait l'objet d'un classement de priorités avec le Comité permanent de la gestion des risques institutionnels et de la conformité et avec l'équipe de la haute direction dans le but de préparer le budget programme 2022-2023. Ces entités surveillaient régulièrement l'information contenue dans le registre des risques institutionnels, avec la présentation des constatations au cours du processus d'évaluation institutionnelle du suivi du rendement. Dans cet exercice, l'examen et la hiérarchisation des risques ont pris en compte des aspects tels que l'utilisation des risques comme opportunités potentielles, l'identification des risques nouveaux et émergents et les décisions visant à renforcer la culture du risque institutionnel. Sur la base de cet exercice, le concept de niveau de tolérance

---

centralisée. Par la suite, une enquête a été remise à tous les participants afin d'obtenir leurs commentaires sur le processus en général et leurs préférences pour les rapports futurs sur les risques.

<sup>17</sup> Séances de formation sur la planification opérationnelle 2022-2023, y compris risques et opportunités dans le Registre des risques institutionnels (PIB-HQ-CO-Centers-21-3541, juillet 2021) et démonstration Power BI sur le registre des risques et aperçu des paramètres actuels du registre des risques ERM de l'OPS (PIB-HQ-CO-Centers-21-3652, novembre 2021).

<sup>18</sup> GIB-HQ-CO-Centers-21-1295. Août 2021.

<sup>19</sup> [Gestion de l'infodémie sur la COVID-19 : Promouvoir des comportements sains et atténuer les effets néfastes de la diffusion d'informations fausses et trompeuses \(who.int\)](#).

<sup>20</sup> Présentation du Rapport annuel 2021 par le Dr Carissa F. Etienne, Directrice du Bureau sanitaire panaméricain et Directrice régionale pour les Amériques de l'Organisation mondiale de la Santé. 20 septembre 2021. 59<sup>e</sup> Conseil directeur de l'OPS, 73<sup>e</sup> session du Comité régional de l'OMS pour les Amériques. Disponible sur : <https://www.paho.org/fr/documents/cd593-rapport-annuel-du-directeur-du-bureau-sanitaire-panamericain>.

<sup>21</sup> PIB-HQ-CO-Centers-21-3690. Prolongation-Déclaration de la situation de catastrophe au Siège et dans les bureaux de pays en raison de la pandémie mondiale de COVID-19 jusqu'au 31 décembre 2022.

<sup>22</sup> Les lignes directrices sur le retour aux locaux définissaient les phases d'occupation (voir : PIB-HQ-CO-Centers-21-3692, décembre 2021).

<sup>23</sup> Système des Nations Unies, Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, Guidelines on Risk Appetite Statements (final), 38<sup>e</sup> session du Comité de haut niveau sur la gestion [document CEB/2019/HLCM/26, 15-16 octobre 2019]. Annexe 1 : La tolérance au risque est le « niveau acceptable de variation qu'une entité est prête à accepter en ce qui concerne la poursuite de ses objectifs ». Page 23 : « Les tolérances au risque peuvent également être définies comme des seuils quantitatifs qui attribuent l'appétit pour le risque de l'organisation à des types de risque, des unités d'affaires, des activités et des segments spécifiques, et à d'autres niveaux. Certaines tolérances au risque sont des limites de politique qui ne doivent pas être dépassées, sauf dans des circonstances extraordinaires (limites strictes), tandis que d'autres tolérances au risque sont des points de repère ou des points de déclenchement pour l'examen et l'atténuation des risques (limites souples). Alors que l'appétit pour le risque est une détermination stratégique basée sur des objectifs à long terme, la tolérance au risque peut être considérée comme une volonté tactique de supporter un risque spécifique dans les paramètres établis ». Disponible sur [Guidelines on Risk Appetite Statements](#).

a été intégré dans le registre des risques institutionnels en vue de renforcer le lien entre les contrôles internes et les risques et d'inclure des questions de conformité spécifiques dans l'enquête trimestrielle de conformité destinée aux gestionnaires de centres de coûts.

Voici la liste des domaines et la portée des risques. Les mesures d'atténuation sont décrites ci-dessous et s'appliquent à un ou plusieurs risques.

Domaine de risque	Portée
Dépendance à l'égard des États Membres et nécessité d'assurer le financement des engagements financiers de ces derniers <sup>24</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non-respect par certains États Membres de leurs engagements financiers (contributions fixées)</li> <li>• Ressources insuffisantes ou baisse des investissements pour mettre en œuvre et réaliser le Plan stratégique de l'OPS, y compris les fonds provenant de mécanismes de contributions volontaires</li> <li>• Effondrement ou crise de la gouvernance qui peut retarder le respect des obligations financières ou faire dérailler le développement des programmes</li> </ul>
Capacité à répondre aux besoins des États Membres grâce à la mobilisation des ressources, des partenaires et des donateurs et à la rapidité de la riposte.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incapacité à répondre rapidement aux besoins des États Membres en cas d'urgence et de catastrophe (flambées épidémiques et événements naturels)</li> <li>• Manque de diversification des partenaires et des donateurs</li> <li>• Incapacité à élaborer et à mettre en œuvre des plans de mobilisation des ressources</li> </ul>
Capacité d'attirer et de retenir les talents avec les aptitudes et les compétences nécessaires pour répondre aux nouveaux modes de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contraintes de temps ou de ressources qui rendent difficile le maintien et la mise à jour continus des aptitudes et compétences nécessaires au personnel actuel</li> <li>• Incapacité d'attirer et de maintenir en poste du personnel avec les compétences et les aptitudes requises pour soutenir les engagements programmatiques</li> </ul>
Priorités nationales concurrentes qui réduisent l'attention accordée aux priorités en matière de santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampleur croissante de l'urgence COVID-19 et de nouvelles crises humanitaires susceptibles d'affecter les résultats en matière de santé</li> <li>• Systèmes d'information avec des données ventilées limitées et très peu de données sur les déterminants sociaux de la santé</li> </ul>
Préparation de l'infrastructure des systèmes et de la technologie pour soutenir la transformation numérique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources insuffisantes pour le développement d'applications destinées à la modernisation du lieu de travail et à la continuité des activités</li> <li>• Cybersécurité</li> </ul>
Devoir de protection du personnel et de la continuité opérationnelle des activités en cas de pandémie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non-respect des protocoles de sécurité sur le lieu de travail destinés à assurer la santé et le bien-être du personnel</li> <li>• Absence de plans de continuité des opérations actualisés dans les lieux d'affectation de l'OPS</li> </ul>
Réputation du BSP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilité de fraude, de conflit d'intérêts ou de mauvaise conduite</li> </ul>

Pour gérer les risques, plusieurs mesures d'atténuation sont intégrées au programme de travail régulier des responsables des risques et régulièrement surveillées par le Comité permanent de la gestion des risques institutionnels et de la conformité, l'équipe de la haute direction et d'autres entités. L'éventail des mesures d'atténuation à différents niveaux et dimensions

<sup>24</sup> L'article 4 fait référence à l'obligation légale des États Membres de mettre à disposition les contributions fixées aux fins de mise en œuvre le premier jour de l'exercice budgétaire auquel elles correspondent.

comprend l'élaboration ou l'examen de politiques et de procédures, la confirmation régulière de la conformité dans le cadre de processus institutionnels spécifiques, le suivi de la mise en œuvre des accords avec les bailleurs, la formation pour renforcer les capacités internes dans plusieurs domaines de travail, le processus consultatif régulier et *ad hoc* avec les États Membres, le maintien des communications avec les parties prenantes internes et externes concernant les progrès et les défis du BSP et le suivi de la mise en œuvre de l'intervention du BSP pendant l'urgence, ainsi que le devoir de protection et la réalisation d'évaluations ou d'audits.

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

Le cadre de contrôle interne de l'OPS, fondé sur le modèle à trois lignes,<sup>25</sup> est conçu pour réduire et gérer, plutôt qu'éliminer, le risque d'échec à la réalisation de la mission de l'Organisation et à améliorer le rendement. Le contrôle interne est un processus continu, réalisé par les Organes directeurs, la haute direction et d'autres membres du personnel de l'OPS, conçu pour fournir une assurance raisonnable quant à l'efficacité et à l'efficience des activités, à la fiabilité des rapports financiers et à la conformité aux règlements et règles applicables.

Dans ce contexte et compte tenu de l'évolution positive du programme de gestion des risques institutionnels au sein du BSP,<sup>26</sup> qui a permis une approche plus systématique de l'identification, de l'évaluation et de l'atténuation des risques émergents, l'OPS doit poursuivre ses efforts pour promouvoir une culture de gestion efficace des risques ainsi qu'un examen plus régulier des risques opérationnels au niveau local. Avec l'élaboration du premier exercice de cartographie de l'assurance, le rôle du modèle à trois lignes et les lacunes connexes ont été cernés à des fins de contrôle interne. Les activités de suivi et d'examen seront axées sur les risques importants, financiers et de réputation pour l'Organisation,<sup>27</sup> et les relieront stratégiquement à la conformité pour une approche plus globale. En 2022, un exercice spécial est attendu, qui sera effectué par l'intermédiaire de la fonction d'audit interne de l'OPS pour évaluer la deuxième ligne de défense et la cartographie du E-Manuel de l'OPS afin d'identifier les politiques qui devraient être examinées ou mises à jour en fonction des évolutions aux niveaux opérationnel et administratif.

Pendant ce temps, le BSP continuera d'apporter des améliorations au PMIS afin de soutenir la première ligne de défense, représentée par les gestionnaires et les autres membres du personnel, et d'améliorer par anticipation la deuxième ligne de défense, 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, qui constituent la troisième ligne de défense.

Enfin, en ce qui concerne l'audit, le Bureau de l'audit interne (OIA) n'a attribué aucune note « insatisfaisant » à aucune des missions d'audit interne en 2021. C'est la quatrième année consécutive sans notation « insatisfaisant » dans l'ensemble, et la cinquième année sans notation « insatisfaisant » pour les bureaux de pays. L'Organisation a maintenu une réponse administrative efficace et efficiente aux défis de la pandémie de COVID-19 en 2021, avec le déploiement d'outils de technologie de l'information pour faciliter les activités administratives et opérationnelles décentralisées. L'Organisation a également maintenu un contrôle budgétaire strict sur les dépenses générales et les dépenses des ressources humaines.

Sur la base de l'activité d'audit interne entreprise en 2021 et de sa participation aux initiatives quotidiennes de l'Organisation (y compris sa fonction d'observateur dans les comités internes et les groupes de travail), OIA n'a pas identifié de faiblesses significatives dans les contrôles internes qui compromettraient gravement la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels de l'OPS. L'opinion générale d'OIA en ce qui concerne l'environnement de contrôle interne du BSP en 2021 est qu'il a continué à fournir une assurance raisonnable de l'exactitude et de l'enregistrement en temps voulu des transactions, des actifs et des passifs, ainsi que de la sauvegarde des actifs.

---

<sup>25</sup> [Le modèle à trois lignes de l'Institut des auditeurs internes \(IAI\).](#)

<sup>26</sup> "...Nous continuons de surveiller les progrès de l'OPS dans des aspects clés du contrôle interne, de la gestion des risques et de l'éthique et des enquêtes. Nous avons également examiné l'efficacité de la planification de la continuité des activités de l'OPS durant la pandémie..."  
Extrait du paragraphe 14 du [Rapport financier du Directeur et rapport du Commissaire aux comptes \(document OD362, CD59\).](#)

<sup>27</sup> [Rapport financier du Directeur et rapport du Commissaire aux comptes \(document OD362, CD59\).](#)

## Examen de l'efficacité

En qualité de Directrice du BSP, je suis chargée d'examiner l'efficacité du système de contrôle interne. Mon examen est éclairé par les travaux du Bureau de l'audit interne (OIA), des cadres supérieurs de l'Organisation chargés d'élaborer et de tenir à jour le Cadre de contrôle interne, du Bureau de l'éthique, qui dirige le Système interne de gestion des conflits, et des commentaires formulés par les commissaires aux comptes dans leurs lettres de recommandations et leurs rapports d'audit.

Tout au long de l'exercice budgétaire, des efforts importants ont été déployés pour renforcer les mécanismes et les éléments de responsabilité institutionnelle liés à la transparence et à la gouvernance. Les interventions comprenaient l'élaboration de politiques, la gestion des risques, la planification stratégique et opérationnelle, le suivi, l'évaluation et l'établissement de rapports à tous les niveaux de l'Organisation, et comprenaient les éléments suivants :

- a. **Examen institutionnel des projets pour les contributions volontaires** :<sup>28</sup> un nouveau processus institutionnel normalisé a été conçu pour intégrer le processus lié aux risques pour les projets financés par des contributions volontaires dans le cadre de l'examen institutionnel des projets. Ce processus institutionnel, lancé en février 2021, requiert que toute proposition de projet financé par des contributions volontaires soit intégrée dans un flux d'examen de projet institutionnel et soit évaluée sur la base de critères de risques institutionnels normalisés.
- b. **Rapport de réunion virtuelle** :<sup>29</sup> la nouvelle plateforme de rapport de réunion virtuelle a été créée pour enregistrer les réunions virtuelles planifiées, conserver des dossiers sur les participants (internes et externes) et créer une base de données en ligne pour tous les rapports de réunion virtuelle. Le nouveau format du rapport de réunion virtuelle comprend les objectifs, le résumé, les mesures en attente, les personnes responsables et les dates d'échéance. Le but de cet effort est d'assurer un maintien constant de la mémoire institutionnelle et de faciliter les mesures de suivi. L'outil doit être utilisé pour rendre compte des réunions avec les entités de l'OMS, d'autres agences des Nations Unies, des réunions de coopération technique avec des partenaires externes et des réunions internes importantes.
- c. **Composante d'évaluation des réunions virtuelles et en face à face** :<sup>30</sup> à compter du 17 mai 2021, toutes les entités qui organisent des réunions virtuelles uniquement à des fins de renforcement des capacités sont tenues de distribuer un formulaire d'évaluation à chaque participant invité à l'événement. Cette évaluation sera automatiquement déclenchée par l'outil Rapport de réunion virtuelle pour toutes les réunions désignées comme renforcement des capacités. Le formulaire d'évaluation est disponible dans les quatre langues officielles de l'OPS et la plateforme envoie le formulaire à tous les participants virtuels une fois la réunion terminée. Une fois ces évaluations recueillies sur la plateforme, le chef de projet responsable de l'activité de renforcement des capacités effectuera une évaluation finale de l'événement afin d'intégrer les commentaires et recommandations pertinents des participants.
- d. **Vérification des actifs physiques** : un processus intégré a été mis en place dans le PMIS pour la vérification physique des immobilisations non obsolètes acquises au 31 octobre 2021.<sup>31</sup> Auparavant, la vérification des actifs était effectuée manuellement et sujette à des incohérences ; grâce à ce nouveau processus, tous les actifs portables attribués aux dépositaires sous PMIS sont vérifiés de manière centralisée par les Opérations des services généraux sans contact. La perte d'un actif dont la juste valeur marchande est supérieure à \$500 sera déclarée.
- e. **Politique de responsabilité pour les actifs** : cette politique<sup>32</sup> fournit des directives supplémentaires sur la gestion des actifs. Par exemple, toutes les pertes, tous les vols ou tous les dommages aux biens affectés au personnel de l'Organisation seront désormais signalés aux Opérations des services généraux au lieu du Bureau des enquêtes. Lorsqu'un bien ou un équipement est perdu ou endommagé par simple négligence, la personne concernée sera responsable du paiement d'un montant forfaitaire à l'Organisation.
- f. **Accord de confidentialité de l'OPS** :<sup>33</sup> l'accord de confidentialité a pour objet d'accroître la sensibilisation et le respect des principes éthiques de l'Organisation. Le processus de confirmation de l'accord par tout le personnel se fait par l'intermédiaire du PMIS afin d'assurer un suivi approprié. HRM est l'entité responsable de ces formulaires et demandera des déclarations annuelles à tout le personnel de l'OPS.

<sup>28</sup> En réponse à la résolution CD58.R3. Voir le rapport [CE169/INF/1. Enseignements tirés de la réforme de la gouvernance de l'OPS](#). 169<sup>e</sup> session du Comité exécutif. Session virtuelle, 24 septembre 2021.

<sup>29</sup> [GIB-HQ-CO-Centers-21-1265](#). 5 février 2021.

<sup>30</sup> [GIB-HQ-CO-Centers-21-1285](#). 21 mai 2021.

<sup>31</sup> Ce processus s'aligne sur la [Politique XIII.2.3 de l'OPS sur la gestion des immobilisations](#).

<sup>32</sup> [ETL 21-02 Asset Accountability](#). Janvier 2021.

<sup>33</sup> [GIB-HQ-CO-Centers-21-1325](#). Septembre 2021.

- g. **Certification annuelle des comptes** :<sup>34</sup> un processus de certification annuelle des comptes 2021 adressé par les gestionnaires de centres de coûts au Directeur a été intégré dans le cadre de PMIS (enquête), dans le but d'assurer la cohérence, la constitution de dossiers et le suivi approprié. Il s'agit d'un changement important, étant donné que les années précédentes, cela se faisait par le biais de notes de service.
- h. **Couverture d'assurance pour les bureaux de pays et centres** : une procédure standard mise à jour<sup>35</sup> a été publiée pour fournir des orientations aux bureaux de pays et aux centres sur les exigences d'assurance pour les bâtiments et les actifs. Les lignes directrices comprenaient une procédure spécifique pour le remplacement de tous les véhicules<sup>36</sup> achetés avec des fonds de l'OPS (par ex., ACP, POC, PSC, etc.) qui ne sont pas liés à une subvention.
- i. **Devoir de protection Fichier de vaccination COVID-19 sous PMIS** :<sup>37</sup> dans le cadre des mesures de préparation au retour dans les locaux, tous les membres du personnel sont désormais tenus de déclarer leur statut vaccinal contre la COVID-19 dans le PMIS.<sup>38</sup> L'information doit être communiquée par tout le personnel (membres du personnel et collaborateurs occasionnels) dans un nouveau module du PMIS pour le suivi des vaccins. Cette nouvelle fonctionnalité du PMIS inclut plus d'options et offre des capacités de surveillance et de notification plus robustes. Afin de protéger la confidentialité, les renseignements individualisés ne seront accessibles que par l'employé et l'Unité de santé et bien-être (HRM/WB). Cet effort complète la Proclamation sur la promotion de la reprise sécuritaire des voyages dans le monde pendant la pandémie de COVID-19 annoncée par la Maison-Blanche le 25 octobre 2021. Depuis le 5 novembre 2021, le Département d'État américain a informé toutes les organisations internationales et les missions étrangères des nouvelles directives pour les voyages aux États-Unis. Les titulaires d'un visa G-4 et leurs personnes à charge doivent être complètement vaccinés s'ils restent aux États-Unis au-delà de 60 jours, ou dès que cela est médicalement approprié, à moins qu'ils n'aient une contre-indication médicale, telle que déterminée par le directeur des Centres pour le contrôle et la prévention des maladies (CDC).<sup>39</sup>
- j. **Continuité des activités et retour dans les locaux** :<sup>40</sup> alors que la situation de la COVID-19 évolue aux niveaux national et mondial, les mesures en vue d'une reprise des activités régulières de l'OPS sont constamment réévaluées. Les lignes directrices mises à jour concernant le retour dans les locaux ont été distribuées et ce retour restera progressif, avec des phases qui s'échelonnent dans le temps en fonction des informations relatives à la situation épidémiologique de la localité et à la capacité du système de santé (santé publique et services de santé).
- k. **Politique de télétravail de l'OPS** :<sup>41</sup> la nouvelle politique de télétravail a été publiée dans le but d'étendre l'admissibilité à tous les membres du personnel de l'OPS engagé pour une durée déterminée ou temporairement, toutes catégories et niveaux confondus, dont les attributions se prêtent au télétravail. La politique définit ce qui constitue un site de télétravail, établit une durée maximale de 12 jours de télétravail par mois et énonce les devoirs et les responsabilités des télétravailleurs et des superviseurs. Cette politique sera en place une fois que la politique de télétravail d'urgence sera terminée.
- l. **Éthique sur le lieu de travail** :<sup>42</sup> le Bureau d'éthique a continué de surveiller l'état du BSP afin de maintenir un environnement qui aide le personnel et les gestionnaires de l'OPS à respecter les principes d'éthique et d'intégrité de l'Organisation. Dans ce contexte, l'enquête Éthique et climat de l'OPS a été lancée en septembre à l'aide d'un service en ligne indépendant (NAVEX Global). Au total, 1163 personnes ont répondu, et les résultats, attendus au début de 2022, seront partagés et discutés au sein de la communauté de l'OPS. Dans le même temps, l'OPS a rejoint l'initiative Diversité, équité et inclusion de l'OMS, dont l'objectif est d'améliorer l'environnement de travail en embrassant les différences, en incluant toutes les personnes, en faisant participer pleinement tout le personnel et en traitant celui-ci avec dignité et respect. L'OPS participe à cette initiative afin de continuer à améliorer la collaboration entre les membres du personnel et de favoriser les efforts collégiaux pour atteindre les objectifs institutionnels. Une série de mesures ont été prises en ce qui concerne la prévention de l'exploitation et des abus sexuels, y compris des rappels à tout le personnel sur

<sup>34</sup> [PIB-HQ-CO-Centers-21-3364](#). Janvier 2021.

<sup>35</sup> Lettre de transmission numéro 21-09 du E-Manuel. Avril 2021.

<sup>36</sup> [ETL-21-06 : Replace vehicules](#). Février 2021.

<sup>37</sup> [PIB-HQ-CO-Centers-21-3392](#). Février 2021.

<sup>38</sup> [GIB-HQ-CO-Centers-21-1344](#). Décembre 2021.

<sup>39</sup> [GIB-HQ-CO-Centers-21-1341](#). Décembre 2021.

<sup>40</sup> Le modèle du retour dans les locaux prévoit cinq phases. Le pourcentage défini pour chaque phase préconise un niveau maximum d'occupation des locaux. Il s'étend de la phase 1, dans laquelle seul un maximum de 10 % du personnel du lieu d'affectation serait considéré comme admissible au retour dans les locaux, à la phase 5, qui permet une occupation complète.

<sup>41</sup> [PIB-HQ-CO-Centers-21-3437](#). Avril 2021.

<sup>42</sup> [PIB-HQ-CO-Centers-21-3599](#). Septembre 2021.

l'importance de signaler tout événement ou tout acte suspect,<sup>43</sup> la fourniture d'informations sur le rapport indépendant de l'OMS concernant les cas au Congo pendant l'urgence Ebola<sup>44</sup> et la publication d'une politique spécifique traitant de la prévention de l'exploitation et des abus sexuels.<sup>45</sup> En vertu de cette politique, il est strictement interdit au personnel de l'OPS d'abuser de sa position et de se livrer à tout type de comportement sexuel avec des personnes qui dépendent des services ou de l'assistance de l'OPS. Il impose également au personnel l'obligation de signaler immédiatement tout soupçon d'exploitation et d'abus sexuels.

- m. **Prévention de la fraude** :<sup>46</sup> des changements ont été apportés au PMIS pour réduire le risque de fraude, ce qui nécessite des mesures supplémentaires pour confirmer les informations clés sur les fournisseurs.
- n. En outre, une formation obligatoire a été conçue pour cibler les administrateurs, les responsables de projet, les gestionnaires de centres de coûts, les acheteurs régionaux, les partenaires financiers et les équipes responsables de la trésorerie sur la façon de détecter et de signaler toute activité suspecte.
- o. **Cybersécurité** : des changements importants ont été apportés aux opérations de cybersécurité de l'OPS. Un nouveau système innovant de gestion des informations et des événements de sécurité (SIEM) (Microsoft Sentinel) a été mis en œuvre et entièrement intégré aux systèmes institutionnels pour améliorer la surveillance des incidents et les interventions, en utilisant l'analyse comportementale et la technologie d'intelligence artificielle. Dans le même temps, un nouveau service d'opérations de sécurité a été contracté (Open Systems), ce qui permet au BSP de bénéficier d'une surveillance 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 des événements de sécurité, d'une analyse plus approfondie des alertes et d'une escalade beaucoup plus rapide des incidents vers l'équipe de sécurité de l'information. Un autre nouvel outil, Varonis, a été mis en œuvre et vise à améliorer l'audit des événements et à détecter les menaces internes grâce à l'analyse du comportement des utilisateurs.

Enfin, dans le but de soutenir les bonnes pratiques dans le domaine administratif, les gestionnaires de centres de coûts sont tenus de fournir périodiquement des assurances quant à leur conformité aux politiques et procédures. Ces responsables sont tenus de remplir une certification mensuelle de conformité ainsi qu'une certification trimestrielle de conformité des responsables de centres de coûts. Les certifications de conformité couvrent divers processus administratifs et financiers et servent de contrôle sur les activités du centre de coûts. Grâce à ces certifications, ils assurent qu'ils ne sont au courant d'aucune raison importante (c.-à-d. toute inexactitude importante des dépenses financières sous leur responsabilité en tant que gestionnaire de centre de coûts) qui empêcheraient le Directeur de signer avec confiance la lettre annuelle de certification. Les questions soulevées dans l'un ou l'autre de ces rapports sont portées à l'attention de la haute direction, où des mesures correctives à différents niveaux sont prescrites et mises en œuvre.

Le Comité d'audit de l'OPS, créé conformément à la résolution CD49.R2, se réunit deux fois par an et fait office d'organe expert indépendant fournissant des services consultatifs. Le Comité d'audit fournit un soutien au Directeur de l'OPS 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. En 2021, le Comité d'audit a pu se réunir virtuellement en avril et en novembre et a couvert un ordre du jour très complet avec les sujets mentionnés ci-dessus.

<sup>43</sup> [PIB-HQ-CO-Centers-21-3509](#). Juin 2021.

<sup>44</sup> [PIB-HQ-CO-Centers-21-3611](#). Octobre 2021.

<sup>45</sup> [PIB-HQ-CO-Centers-21-3472](#). Mai 2021.

<sup>46</sup> [PIB-HQ-CO-Centers-21-3594](#). Septembre 2021.

### ***Déclaration***

L'équipe de la haute direction 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 ouvert le 1<sup>er</sup> janvier 2021 et clos le 31 décembre 2021, et qu'il demeure tel le jour de la signature du présent rapport.

**Signé**

**Carissa F. Etienne**

**Directrice**

**Bureau sanitaire panaméricain**

## **RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES À L'ORGANISATION PANAMÉRICAINNE DE LA SANTÉ**

### **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 2021, 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, y compris les politiques comptables importantes.

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 2021, 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 de l'Organisation panaméricaine de la Santé.

### **Fondement des opinions**

J'ai réalisé cet audit conformément aux normes internationales d'audit et au Règlement financier de l'Organisation panaméricaine de la Santé. Mon audit de la régularité a été entrepris en utilisant les principes énoncés dans les 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 ».

Je suis indépendant de l'Organisation panaméricaine de la Santé conformément aux exigences éthiques pertinentes pour l'audit des états financiers au Royaume-Uni, à savoir les normes éthiques 2019 du Conseil de l'information financière applicables aux entités cotées. 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 mes opinions.

### **Autres informations**

La Directrice est responsable des autres informations. Les autres informations comprennent les informations contenues dans les remarques de la Directrice et la Déclaration du contrôle interne. Mon opinion des états financiers ne prend pas en compte ces 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 des erreurs matérielles. 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.

### **Responsabilités de la Directrice et des personnes chargées de la gouvernance pour les états financiers**

Le Directeur 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, il incombe au Directeur de juger de la capacité de l'Organisation panaméricaine de la Santé à 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 l'administration ne compte liquider l'Organisation panaméricaine de la Santé ou cesser de fonctionner, ou qu'il n'y ait pas d'autre choix réaliste que de procéder ainsi.

Le Directeur et les personnes chargées de la gouvernance sont responsables de la supervision du processus d'information financière de l'Organisation panaméricaine de la Santé.

### **Responsabilités du Commissaire aux comptes pour 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 d'audit 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 audit réalisé selon les 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, 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 panaméricaine de la Santé.
- J'évalue le bien-fondé des politiques comptables observées ainsi que le caractère raisonnable des estimations comptables et déclarations connexes formulées par l'administration.
- J'émet des conclusions quant au bien-fondé de l'utilisation par l'administration 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 panaméricaine de la Santé 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 d'audit, 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 d'audit. Toutefois, à l'avenir, des événements ou situations pourraient causer la cessation des activités continues de l'Organisation panaméricaine de la Santé.
- 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.

Par ailleurs, il m'est demandé d'obtenir des preuves suffisantes pour donner des assurances raisonnables que les recettes et dépenses notifiées dans les états financiers ont été appliquées aux fins prévues à cet effet par la Conférence sanitaire panaméricaine et que les opérations financières sont conformes au Règlement financier les régissant.

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.

### **Rapport**

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



Gareth Davies

Date : **12 mai 2022**

Vérificateur et auditeur général  
National Audit Office  
157-197 Buckingham Palace Road  
Victoria, London  
SW1W 9SP  
United Kingdom

## États financiers

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

Au 31 décembre 2021  
(en milliers de dollars des États-Unis)

	Référence	31 décembre 2021	31 décembre 2020
<b>ACTIFS</b>			
<b>Actifs courants</b>			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 3	167 326	357 346
Investissements à court terme	Note 4.1	174 063	188 236
Créances	Note 6	245 449	246 330
Stocks	Note 7	8 974	11 458
<b>Total des actifs courants</b>		<b>595 812</b>	<b>803 370</b>
<b>Actifs non courants</b>			
Investissements à long terme	Note 4.2	955 795	485 672
Créances	Note 6	104 810	76 487
Immobilisations corporelles	Note 8	139 091	140 115
Immobilisations incorporelles	Note 9	643	348
<b>Total des actifs non courants</b>		<b>1 200 339</b>	<b>702 622</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>		<b>1 796 151</b>	<b>1 505 992</b>
<b>PASSIFS</b>			
<b>Passifs courants</b>			
Passifs opérationnels	Note 10	27 727	29 958
Dettes	Note 11	41 448	22 440
Avantages du personnel	Note 12.4	2 717	2 386
Recettes différées	Note 13	875 313	672 202
Provisions à court terme		10 290	11 223
<b>Total des passifs courants</b>		<b>957 495</b>	<b>738 209</b>
<b>Passifs non courants</b>			
Dettes	Note 11	8 659	8 659
Avantages du personnel	Note 12.4	296 142	332 562
Recettes différées	Note 13	193 607	152 853
<b>Total des passifs non courants</b>		<b>498 408</b>	<b>494 074</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>1 455 903</b>	<b>1 232 283</b>
<b>ACTIFS NETS/SITUATION NETTE</b>			
Soldes des fonds	Note 14	85 654	65 739
Réserves	Note 14	254 594	207 970
<b>TOTAL ACTIFS NETS / FONDS PROPRES</b>		<b>340 248</b>	<b>273 709</b>
<b>TOTAL PASSIFS ET ACTIFS NETS / FONDS PROPRES</b>		<b>1 796 151</b>	<b>1 505 992</b>

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

Au 31 décembre 2021  
 (en milliers de dollars des États-Unis)

	Référence	31 décembre 2021	31 décembre 2020
<b>RECETTES</b>			
<b>Recettes d'opérations sans contrepartie directe</b>			
Contributions fixées	Note 15	105 275	105 275
Contributions volontaires	Note 15	177 631	136 813
Allocations de l'OMS	Note 15	135 647	154 194
<b>Recettes d'opérations avec contrepartie directe</b>			
Achats de fournitures de santé publique	Note 15	1 372 018	953 976
Autres recettes	Note 15	6 811	( 26 064)
Recettes diverses	Note 15	( 2 937)	15 899
<b>TOTAL DES RECETTES</b>		<b>1 794 445</b>	<b>1 340 093</b>
<b>DÉPENSES</b>			
Dépenses liées au personnel	Note 16	153 482	181 502
Fournitures, biens et matériels	Note 16	1 382 555	967 456
Dépréciation, amortissement et réévaluation	Note 16	1 699	13 255
Services contractuels	Note 16	158 769	85 440
Voyages	Note 16	16 348	9 836
Transferts et subventions aux contreparties	Note 16	54 726	60 896
Dépenses générales de fonctionnement	Note 16	17 525	17 815
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>		<b>1 785 104</b>	<b>1 336 200</b>
<b>EXCÉDENT/(DÉFICIT) NET <sup>1</sup></b>		<b>9 341</b>	<b>3 893</b>

<sup>1</sup> Principales composantes en 2021 : passif actuariel de l'assurance-maladie du personnel (-\$21,7 millions), passif actuariel du TAREP (-\$2,0 millions), pertes (-\$3,2 millions), gain/perte de change (-\$10,6 millions). En 2020 : passif actuariel de l'assurance-maladie du personnel (-\$48,3 millions), passif actuariel du TAREP (-\$2,5 millions), pertes (-\$30,1 millions), réévaluations des constructions (-\$11,1 millions), gain/perte de change (\$5,0 millions).

## Organisation panaméricaine de la Santé

**État des variations de l'actif net**

Au 31 décembre 2021

*(en milliers de dollars des États-Unis)*

La description	Référence	31 décembre 2021	31 décembre 2020
<b>Actifs nets en début d'année</b>		<b>273 709</b>	<b>240 848</b>
Gains / (pertes) actuariels sur le passif correspondant aux avantages du personnel	Note 12.7	57 198	( 13 636)
Gains / (pertes) actuariels résultant de l'évaluation des terrains et constructions	Note 8		<b>42 604</b>
<b>Total des postes (recettes/dépenses) comptabilisés</b>		<b>57 198</b>	<b>28 968</b>
<b>Excédent/(déficit) pour l'exercice financier</b>		<b>9 341</b>	<b>3 893</b>
<b>Total des recettes et dépenses comptabilisés pour l'année</b>		<b>66 539</b>	<b>32 861</b>
<b>Actifs nets en fin d'année</b>	<b>Note 14</b>	<b>340 248</b>	<b>273 709</b>

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

Au 31 décembre 2021  
(en milliers de dollars des États-Unis)

	Référence	31 décembre 2021	31 décembre 2020
<b>Flux de trésorerie provenant du fonctionnement :</b>			
<b>Excédent / (déficit) pour l'exercice</b>		9 341	3 893
<b>Flux hors trésorerie</b>			
Dépréciation	Note 8	1 423	1 877
Amortissement	Note 9	276	209
(Augmentation)/diminution des créances	Note 6	( 27 442)	14 269
(Augmentation)/diminution des stocks	Note 7	2 484	( 9 695)
Augmentation/(diminution) des passifs opérationnels	Note 10	( 2 231)	2 979
Augmentation/(diminution) des dettes	Note 11	19 008	8 614
Augmentation/(diminution) des avantages du personnel	Note 12.3 / 12.7	21 109	43 770
Augmentation/(diminution) des recettes différées	Note 13	243 865	100 384
Augmentation/(diminution) des provisions à court terme	Note 23	( 933)	( 3 164)
Perte	Note 16		11 169
<b>Flux de trésorerie nets provenant du fonctionnement</b>		<b>266 900</b>	<b>174 305</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des investissements et activités de financement :</b>			
(Augmentation)/diminution des investissements à court terme	Note 4.1	14 173	58 798
(Augmentation)/diminution des investissements à long terme	Note 4.2	( 470 123)	( 64 124)
Acquisition d'immobilisations, installations et équipements corporelles et incorporelles	Note 8 / 15	( 399)	( 499)
(Augmentation)/diminution des immobilisations incorporelles	Note 9	( 571)	( 60)
<b>Flux de trésorerie nets provenant des activités d'investissement</b>		<b>( 456 920)</b>	<b>( 5 885)</b>
<b>Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>		<b>( 190 020)</b>	<b>168 420</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie en début d'année</b>		<b>357 346</b>	<b>188 926</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin d'année</b>		<b>167 326</b>	<b>357 346</b>

## Organisation panaméricaine de la Santé

## État de la comparaison des montants budgétaires et des montants réels

Au 31 décembre 2021

(en milliers de dollars des États-Unis)

Numéro du résultat intermédiaire	Titre abrégé du résultat intermédiaire	EB 2020				EB 2021				
		Budget programme 2020-2021 approuvé	Affectation budgétaire	Dépenses	Total 2020 : dépenses en % de l'affectation budgétaire	Budget affecté	Dépenses	Total 2021 : dépenses en % de l'affectation budgétaire	Total des dépenses 2021-2022	Total des dépenses 2021-2022 en % du budget programme approuvé
Programmes de base										
1	Accès à des services de santé complets et de qualité	25 500	12 750	5 896	46%	12 750	10 606	83%	16 502	65%
2	La santé tout au long de la vie	42 000	21 000	6 663	32%	21 000	12 838	61%	19 501	46%
3	Soins de qualité pour les personnes âgées	4 000	2 000	734	37%	2 000	1 423	71%	2 157	54%
4	Capacité d'intervention face aux maladies transmissibles	68 000	34 000	22 447	66%	34 000	27 495	81%	49 942	73%
5	Accès aux services pour les MNT et les troubles	19 500	9 750	6 004	62%	9 750	10 676	110%	16 680	86%
7	Personnels de santé	14 000	7 000	3 752	54%	7 000	4 845	69%	8 597	61%
8	Accès aux technologies de la santé	35 400	17 700	9 858	56%	17 700	14 793	84%	24 651	70%
9	Renforcement des fonctions de direction et	10 000	5 000	1 982	40%	5 000	3 172	63%	5 155	52%
10	Augmentation du financement public de la santé	4 000	2 000	895	45%	2 000	1 556	78%	2 451	61%
11	Augmentation de la protection financière	4 100	2 050	628	31%	2 050	716	35%	1 344	33%
12	Facteurs de risque pour les maladies transmissibles	26 000	13 000	5 716	44%	13 000	7 707	59%	13 423	52%
13	Facteurs de risque pour les MNT	27 000	13 500	3 588	27%	13 500	6 071	45%	9 660	36%
14	Malnutrition	6 000	3 000	1 378	46%	3 000	2 201	73%	3 579	60%
15	Réponse transversale face aux violences et traumatismes	3 000	1 500	711	47%	1 500	1 425	95%	2 136	71%
16	Action intersectorielle pour la santé mentale	4 500	2 250	1 175	52%	2 250	1 713	76%	2 888	64%
17	Élimination des maladies transmissibles	21 000	10 500	7 080	67%	10 500	9 253	88%	16 333	78%
18	Déterminants sociaux et environnementaux	13 000	6 500	5 163	79%	6 500	8 535	131%	13 698	105%
19	Promotion de la santé et action intersectorielle	7 000	3 500	968	28%	3 500	2 357	67%	3 325	48%
20	Systèmes intégrés d'information sanitaire	16 000	8 000	3 609	45%	8 000	5 334	67%	8 943	56%
21	Données, informations, connaissances et preuves	19 000	9 500	5 808	61%	9 500	7 648	81%	13 456	71%
22	Recherche, éthique et innovation au service de la santé	3 000	1 500	1 128	75%	1 500	1 748	117%	2 876	96%
23	Préparation aux situations d'urgence sanitaire	21 500	10 750	5 215	49%	10 750	8 189	76%	13 404	62%
24	Prévention et contrôle des épidémies et des pandémies	16 500	8 250	5 349	65%	8 250	7 638	93%	12 986	79%
25	Détection des situations d'urgence sanitaire et riposte	25 000	12 500	9 284	74%	12 500	19 665	157%	28 949	116%
26	Thèmes transversaux : Équité, appartenance ethnique, égalité des sexes et droits de l'homme	7 000	3 500	2 160	62%	3 500	3 089	88%	5 249	75%
27	Leadership et gouvernance	78 500	39 250	32 578	83%	39 250	35 385	90%	67 963	87%
28	Gestion et administration	96 500	48 250	33 963	70%	48 250	42 017	87%	75 980	79%
<b>Total partiel - Programmes de base</b>		<b>620 000</b>	<b>310 000</b>	<b>184 355</b>	<b>59%</b>	<b>310 000</b>	<b>258 863</b>	<b>84%</b>	<b>443 218</b>	<b>71%</b>
	Programme pour l'élimination de la fièvre aphteuse	9 000	4 500	3 348	74%	4 500	3 516	78%	6 863	76%
	Initiative Smart Hospitals	8 000	4 000	9 316	233%	4 000	15 570	389%	24 886	311%
	Riposte aux flambées et crises	13 000	6 500	109 374	1683%	6 500	88 352	1359%	197 726	1521%
	Maintien de l'éradication de la poliomyélite			33	0%		97	0%	131	N/A
<b>Total partiel - Programmes spéciaux</b>		<b>30 000</b>	<b>15 000</b>	<b>122 071</b>	<b>814%</b>	<b>15 000</b>	<b>107 535</b>	<b>717%</b>	<b>229 606</b>	<b>765%</b>
<b>TOTAL Budget programme</b>		<b>650 000</b>	<b>325 000</b>	<b>306 427</b>	<b>94%</b>	<b>325 000</b>	<b>366 398</b>	<b>113%</b>	<b>672 824</b>	<b>104%</b>

Le budget programme de l'OPS 2020-2021 (PB20-21) a été approuvé par le Conseil directeur en 2019 (document OD358) en tant que budget intégré, indépendamment des sources de financement. Il s'agit du premier budget programme prévu dans le Plan stratégique de l'OPS 2020-2025 (PS20-25) et définit les résultats et les cibles pour l'Organisation tout entière convenus par les États Membres.

Les chiffres de la colonne « Budget programme approuvé 2020-2021 » indiquent le total des ressources nécessaires (souvent appelé « plafond budgétaire » ou « enveloppes ») et non le financement. Bien que le budget de l'OPS soit approuvé par les Organes directeurs de l'Organisation sur une base biennale, seulement aux fins de déclaration et en vertu des normes IPSAS, le budget a été ventilé à hauteur de 50 % pour chaque exercice budgétaire (2020 et 2021).

Il est important de noter qu'il n'y a pas eu de transferts budgétaires entre les résultats au cours de l'exercice budgétaire 2021 (ni en 2020) ; le budget en résultant est donc le même que le budget d'origine. Les dépenses pour 2021 représentent les dépenses réelles et comptabilisées résultant de toutes les sources de financement du budget programme : les contributions fixées et recettes diverses, les contributions volontaires de l'OPS, ainsi que les fonds spéciaux qui financent le budget programme.

## 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 BSP 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 la Région des 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)<sup>1</sup> 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.

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. 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.

L'impact de la pandémie de COVID-19 sur la performance financière de l'OPS dépendra d'événements futurs, dont *a)* la durée et la propagation de l'épidémie, *b)* les restrictions et avertissements, *c)* les effets sur les marchés financiers et *d)* les effets sur

---

<sup>1</sup> <https://www.ipsasb.org/publications/2019-handbook-international-public-sector-accounting-pronouncements>

l'économie mondiale, qui sont tous très incertains et ne peuvent être prédits de manière fiable. Lorsque la performance financière de l'OPS pour l'exercice 2021 est évidente, l'incidence financière a été divulguée dans les notes pertinentes des états financiers concernés.

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. Exposé de la comparaison des montants budgétaires et des montants réels
- f. Notes concernant les états financiers, qui contiennent un résumé des principales politiques comptables et d'autres informations pertinentes.

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

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

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

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

## **2.3 Investissements**

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

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

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

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

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

#### **2.4 Prêts et créances**

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

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

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

L'Organisation place des fonds qui ne lui sont pas nécessaires pour ses besoins immédiats de fonctionnement ; ces investissements lui permettent de percevoir des recettes sur ses excédents de liquidités et, en vertu des articles X et XI du Règlement financier et des articles X et XI des Règles de gestion financière de l'Organisation panaméricaine de la Santé, cette pratique finance une partie du budget programme. Les investissements sont effectués conformément à la politique sur les investissements de l'Organisation, qui énonce certains principes destinés à préserver le principal détenu en investissement, à maintenir un niveau de liquidités adéquat et à réaliser un rendement en proportion avec les contraintes en matière de risque d'investissement. Les principes de politique 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 A2/P2 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 15 ans.

Les comptes de dépôt sont détenus dans des institutions financières ayant reçu une notation de catégorie « investissement » des 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.

La résolution CD58.R7 du Conseil directeur adoptée en septembre 2020 autorise la Directrice à établir une réserve pour les créances douteuses à l'égard des contributions fixées considérées à risque. Le Règlement financier et les Règles de gestion financière ne prévoient pas une provision pour créances douteuses dans la rubrique Recettes diverses pour les contributions fixées de l'OPS et les recettes diverses. Par conséquent, la diminution/(augmentation) de la provision pour créances douteuses passe de la rubrique Recettes diverses à la rubrique Autres recettes. Ce changement permettra d'uniformiser tous les fonds.

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.

Les créances résultant d'opérations sans contrepartie directe sont établies 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 de la valeur à une autre entité sans recevoir directement une valeur environ égale à titre de contrepartie.

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

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, en versements annuels. L'article 13.6 du Règlement financier permet au Directeur d'établir une réserve pour les créances douteuses lorsque l'institution ne s'attend pas à ce que ces comptes soient réglés dans les 12 mois suivant la date du rapport financier annuel et qu'aucun échéancier de paiement n'a été établi pour ces créances.
- **Créances inscrites au Fonds de péréquation des impôts (opérations sans contrepartie directe) au titre du Fonds de péréquation des impôts** : 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 incluent 1) les contributions volontaires, comprenant les 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, et 3) le fonds des contributions volontaires destinées à la préparation aux situations

d'urgence et aux secours en cas de catastrophe, 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, 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 2021, l'Organisation a classé tous les soldes des créances en contributions volontaires échues avant le 31 décembre 2022 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 2022 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 médicales, 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'accès aux 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 approuvée la prise en charge de ces biens. 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/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-maladie, 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.

## 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 médicales sont comptabilisés en dépenses lorsque le gouvernement ou les institutions non gouvernementales en prennent possession. Les stocks détenus aux fins de distribution à titre gracieux sont évalués au plus faible du coût ou du coût de remplacement.

L'OPS a établi un inventaire des fournitures médicales liées à la COVID-19 enregistrées dans le cadre du Fonds de préparation aux situations d'urgence et de secours en cas de catastrophe de l'OPS en 2020 pour contribuer aux efforts de secours durant la pandémie.

## 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 ou 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'étant propriétaire de ces articles, ces derniers sont comptabilisés comme des 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 effectue périodiquement une réévaluation de ses terrains et bâtiments, y compris les biens loués. Des experts indépendants déterminent 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 sont 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 loue plusieurs bureaux qui sont occupés par les bureaux de représentants à travers les Amériques. Tous ces accords sont résiliables.

## 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'amortissement est imputé aux fins de dépréciation du coût ou de la juste valeur de l'immobilisation incorporelle à sa valeur résiduelle sur la durée de vie utile estimée, au moyen de la méthode linéaire, pour un amortissement sur un semestre imputé sur l'année d'acquisition. L'estimation de la durée de vie utile des catégories d'immobilisations incorporelles est comme suit :

Catégorie et description des actifs	Vie utile estimée
Logiciel acquis à l'extérieur de l'Organisation	7 ans
Logiciel élaboré au sein de l'Organisation	5 ans
Licences et droits, droits d'auteur et autres immobilisations incorporelles	3 ans

## 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 proviennent d'accords juridiquement contraignants entre l'Organisation et ses partenaires, tels que les gouvernements (États Membres de l'OPS et États non membres de l'OPS), les organisations internationales (onusiennes et non onusiennes), des organisations à but lucratif, des organisations non gouvernementales, des fondations et d'autres contributions volontaires, aux termes desquelles les partenaires apportent un financement à l'Organisation 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 et 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 2021, l'Organisation a classé tous les soldes des recettes différées en contributions volontaires échues avant le 31 décembre 2022 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 2022 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'indemnités de cessation de service et de rapatriement (TAREP, selon le sigle anglais) 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. 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.

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, les autres recettes et les 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 dégagées de ces opérations sont comptabilisées lorsque le gouvernement ou les institutions non gouvernementales en prennent possession. Le fonds pour l'achat de fournitures de santé publique est composé de trois fonds : le Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins, le Fonds pour les achats remboursables au nom des États Membres et le Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques de santé publique. Pour plus amples informations sur le Fonds renouvelable et le Fonds stratégique, voir la Note 2.6 (Créances) et sur les achats remboursables, la Note 2.13 (Recettes différées).
- **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 des contributions fixées de l'OMS
  - allocations au titre des contributions volontaires de l'OMS
  - allocations au titre d'autres fonds 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 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.

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 budget programme).

**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).

**Secteur des opérations entre parties** : 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.

## 2.19 Comparaison avec le budget

Les Organes directeurs de l'Organisation approuvent le projet de budget programme 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 comptabilisés 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

Le Conseil des normes comptables internationales pour le secteur public (IPSASB) a publié les normes nouvelles et modifiées suivantes qui devaient initialement entrer en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2022. L'IPSASB a par la suite retardé les dates de mise en œuvre de ces normes et modifications, qui entrent désormais en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2023 :

- IPSAS 41-Instruments financiers et modification ultérieure. Cette norme remplacera l'actuelle norme IPSAS 29-Instruments financiers, et établira de nouvelles exigences en matière de comptabilisation et d'évaluation des instruments financiers, y compris la dépréciation, la décomptabilisation et la comptabilité de couverture générale. L'OPS ne prévoit pas d'incidence significative sur les états financiers consolidés résultant de cette norme.
- IPSAS 42-Prestations sociales. Cette norme définit les prestations sociales comme des transferts monétaires aux individus afin d'atténuer l'effet des risques sociaux et de répondre aux besoins de la société dans son ensemble, et fournit des conseils pour leur comptabilité. Cette norme n'aura aucune incidence sur les états financiers consolidés.

## 3. Trésorerie et équivalents de trésorerie

	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Espèces en caisse, US\$	151 703	305 964
Espèces en caisse et devises	15 622	8 305
Fonds opérant sur les marchés monétaires	2 473	49 282
Moins : Actifs du régime	( 2 473)	(6 206)
<b>Total</b>	<b>167 326</b>	<b>357 346</b>

En raison de l'incertitude au cours des premiers mois de la pandémie, l'Organisation a maintenu des soldes de trésorerie plus élevés en 2020 pour répondre à des besoins imprévus. En 2021, le Comité d'investissement de l'OPS a approuvé une augmentation des limites sur les portefeuilles d'investissements gérés et un nouveau portefeuille de liquidité afin de maximiser le rendement de l'excès de liquidité et de réduire les soldes de trésorerie lorsque les taux d'intérêt avoisinent 0 %.

## 4. Investissements

Malgré les récentes incertitudes financières des marchés en raison de la COVID-19, la politique d'investissement de l'OPS a atténué le risque s'y rapportant en exigeant que les actifs soient de première qualité afin de préserver le capital. Le Comité d'investissement de l'OPS a augmenté les actifs gérés par des gestionnaires de portefeuille externes pour les fonds à long et à court terme afin de tirer parti de leur expertise à la lumière de la réduction des rendements sur les marchés monétaires et les dépôts à terme.

Une baisse globale des recettes d'investissement de \$2,8 millions a été constatée. Cette forte baisse est attribuable à des taux d'intérêt plus faibles en 2021 qui résultent de la pandémie. Il n'y a eu aucune perte d'actifs d'investissements détenus au cours de cet exercice dans l'une ou l'autre des ressources de trésorerie investies à titre collectif.

#### 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 2021	31 décembre 2020
Certificats de dépôt	174 063	188 236
<b>Total</b>	<b>174 063</b>	<b>188 236</b>

Des intérêts accumulés de \$184 662 (2020 : \$79 950) 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 du régime des indemnités de cessation de service et de rapatriement (TAREP), comprenant les actifs du régime détenus en fiducie irrévocable, sont détenus jusqu'à leur échéance et déclarés à la juste valeur, les changements de valeur étant comptabilisés dans le solde du fonds.

	31 décembre 2021	31 décembre 2020
<b>Augmentation nette des investissements à long terme</b>		
Augmentation (diminution) des investissements à long terme	470 123	64 123
(Gains)/pertes nets non réalisés	11 712	( 4 662)
<b>Augmentation nette des investissements à long terme</b>	<b>481 835</b>	<b>59 462</b>
<b>Flux de trésorerie résultant des investissements à long terme</b>		
Recettes d'intérêts	8 191	8 720
Gains/(pertes) nets réalisés	( 523)	1 253
<b>Flux de trésorerie résultant des investissements à long terme</b>	<b>7 669</b>	<b>9 974</b>

Évaluation des investissements à long terme	31 décembre 2021		31 décembre 2020	
	Coût	Marché	Coût	Marché
Titres à revenu fixe	18 447	19 004	13 030	13 031
Portefeuilles en gestion	959 068	955 795	477 232	485 672
Moins : actifs du régime	( 18 447)	( 19 004)	( 13 030)	( 13 031)
<b>Total</b>	<b>959 068</b>	<b>955 795</b>	<b>477 232</b>	<b>485 672</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 \$64 662 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 \$2 431 184 (2020 : \$1 490 315) 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 2021, le solde de trésorerie était de \$11 360 959.

## 5. Instruments financiers

### 5.1 Nature des instruments financiers

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

	Coût amorti 2021	Juste valeur du marché 2021	Coût amorti 2020	Juste valeur du marché 2020
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	167 326		357 346	
Trésorerie et équivalents de trésorerie (actifs du régime)	2 473		6 206	
<b>Investissements à court terme</b>				
Certificats de dépôt (détenus jusqu'à l'échéance)	174 063		188 236	
<b>Investissements à long terme</b>				
Titres à revenu fixe (actifs du régime)		19 004		13 031
Portefeuilles en gestion (disponibles à la vente)		955 795		485 672
<b>Créances</b>	338 618		316 249	
<b>Dettes</b>	41 448		22 440	
<b>Total</b>	<b>723 928</b>	<b>974 799</b>	<b>890 477</b>	<b>498 702</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	0.10%	50 190	2 473	117 136
<b>Investissements à court terme</b>					
Certificats de dépôt	62 journées	1.22%	174 063		
<b>Investissements à long terme</b>					
Actifs du régime	immédiate	1.97%	19 004		
Portefeuilles en gestion	1,7 années	0.89%	955 795		
<b>Total</b>			<b>1 199 051</b>	<b>2 473</b>	<b>117 136</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 Farm Credit Bank	12 538	1.83%	16-nov.-35	31 décembre 2021
Federal Farm Credit Bank	6 402	2.23%	29-Sep-36	31 décembre 2021

Ce chiffre ne représente que le capital et n'inclut pas les intérêts accumulés de \$64 641.

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 décembre 2021	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
956 068	939 308	(16 760)	972 646	16 578

### 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 48 % du montant total des espèces et des investissements à court terme et à long terme.

Avec la baisse brutale des taux d'intérêt, l'allocation pour la trésorerie et les équivalents de trésorerie a été réduite en 2021.

Risque de crédit	2021		2020	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	75 063	7.7%	102 548	20.4%
AAA	537 826	55.2%	281 221	55.9%
AA	107 675	11.0%	50 299	10.0%
A	209 402	21.5%	55 159	11.0%
BBB	45 082	4.6%	14 279	2.8%
<b>Total</b>	<b>975 049</b>	<b>100%</b>	<b>503 507</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.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent \$2 473 243 détenus dans le compte TAREP sur le marché monétaire.

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

Catégorie d'Investissement	2021	2020
Fonds opérant sur les marchés monétaires	13 834	10 631
Titres émis par le gouvernement et des entités des États-Unis	471 509	243 351
Valeurs mobilières endossées à des actifs ou hypothèques	53 676	17 474
Titres émis par des sociétés commerciales	370 980	191 747
Dépôts de banque	61 229	40 304
Obligations municipales	3 820	
<b>Total des Investissements á long terme</b>	<b>975 049</b>	<b>503 507</b>

La majorité des créances sont dues au titre des contributions fixées des États Membres de l'OPS, 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. Les pertes ont diminué de \$3,2 millions en 2021, ce qui a entraîné des pertes totales de \$33,3 millions (voir la Note 6).

#### 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 et les créances sont fixées et doivent être reçues en dollars, mais peuvent être reçues en devises étrangères avec l'accord de l'Organisation si le montant peut être absorbé par les bureaux de pays dans un délai de trente jours.

Les soldes bancaires en monnaie nationale détenus au Venezuela et à Cuba sont soumis à des restrictions qui rendent difficile le rapatriement des fonds excédentaires sur les comptes bancaires du siège de l'OPS aux États-Unis. Cependant, en 2021, l'OPS a réussi à transférer \$1,5 million du compte bancaire du bureau de pays de Cuba vers le compte bancaire du siège de l'OPS. Au 31 décembre, un solde de \$1,0 million restait à Cuba à des fins opérationnelles et un solde négligeable (\$561) était détenu au Venezuela. En outre, le rapatriement des soldes excédentaires en monnaie nationale de la République dominicaine (solde de \$0,4 million) est subordonné à la disponibilité de dollars des États-Unis dans le secteur privé et des retards ont été enregistrés dans le passé. Ces restrictions augmentent le risque de change pour l'Organisation. L'OPS a pris les mesures nécessaires pour atténuer les risques et a identifié des mécanismes de change pour faciliter la gestion de ces soldes. Hormis les sommes citées 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 bailleur soit, dans des cas exceptionnels, 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.

#### 5.5 Risque de liquidité

L'Organisation a un risque de liquidité limité associé aux passifs financiers non dérivés. Les revenus différés sont principalement à court terme et détenus en espèces. Les contrôles budgétaires garantissent que la mise en œuvre des montants alloués est soutenue par la disponibilité de la trésorerie.

## 6. Créances

	Total		Total	
	31 décembre 2021	31 décembre 2021	31 décembre 2020	31 décembre 2020
<b>Courantes</b>				
Contributions fixées <sup>1</sup>		74 782		84 568
Fonds de péréquation des impôts				5
Contributions volontaires		121 873		106 220
Contributions volontaires – Préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophes	17 868		14 737	
Contributions volontaires	75 095		55 409	
Contributions volontaires – Contributions volontaires nationales	28 910		36 074	
Achat de fournitures de santé publique		62 192		74 675
Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins	56 882		66 914	
Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques de santé publique	5 310		7 761	
Solde à recevoir des activités de financement inter-organisations de l'OMS				2 536
Avances au personnel		3 010		3 220
Dépenses payées d'avance		11 641		6 568
Créances diverses		5 231		5 007
Provisions pour créances douteuses <sup>2</sup>		( 33 280)		( 36 469)
<b>Total</b>		<b>245 449</b>		<b>246 330</b>
<b>Non courantes</b>				
Contributions volontaires		90 503		60 982
Contributions volontaires – Préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophes	786			
Contributions volontaires	18 645		29 877	
Contributions volontaires – Contributions volontaires nationales	71 072		31 105	
Cotisations pour l'entretien et les aménagements immobiliers		1 250		1 250
Contributions fixées de l'OPS et recettes diverses		27		27
Achat de fournitures de santé publique		13 030		14 228
Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins	11 440		12 476	
Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques de santé publique	1 590		1 752	
<b>Total</b>		<b>104 810</b>		<b>76 487</b>

<sup>1</sup> Voir la Note 6.1

<sup>2</sup> Voir la Note 6.2

## 6.1 Créances découlant des contributions fixées

	Arriérés	2021	Total 2021	Total 2020
Antigua-et-Barbuda				21
Argentine	2 916	3 139	6 054	5 731
Aruba		28	28	
Belize				21
Brésil		11 172	11 172	24 210
Chili	687	1 480	2 168	687
Colombie		1 714	1 714	
Costa Rica		19	19	
Curaçao	64	28	92	64
El Salvador	74	80	154	74
France		1	1	1
Guyana		2	2	
Haïti		28	28	
Paraguay		91	91	
Pérou		699	699	961
Porto Rico	344	71	415	344
Sainte-Lucie		7	7	
Sint Maarten		21	21	43
Suriname		28	28	
Royaume-Uni		27	27	23
États-Unis		42 146	42 146	44 246
Uruguay				290
Venezuela	7 851	2 065	9 916	7 851
<b>TOTAL *</b>	<b>11 936</b>	<b>62 846</b>	<b>74 782</b>	<b>84 568</b>

\* L'encours total à payer sur les contributions fixées s'élevait à \$74,8 millions, soit une diminution de \$9,8 millions par rapport à 2020. En raison du retard dans la réception des contributions fixées des États Membres, l'Organisation a utilisé l'intégralité du solde des liquidités disponibles dans le Fonds de roulement ainsi que d'autres sources internes sans restriction.

## 6.2 Mouvements dans la provision pour créances douteuses

Description	31 décembre 2020	Augmentation/ (Diminution)	31 décembre 2021
Contributions fixées	21 769	( 4 300)	17 469
Autres ACP (par ex. TVA)	1 248	824	2 072
Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins	11 699	( 245)	11 454
Fonds renouvelable pour les fournitures stratégiques de santé publique	1 391	223	1 614
PROMESS	362	211	573
PANAFTOSA		66	66
Fonds spécial d'appui aux programmes		32	32
<b>TOTAL *</b>	<b>36 469</b>	<b>( 3 189)</b>	<b>33 280</b>

\* Il n'y a aucune preuve de la nécessité de déprécier les actifs en raison de la pandémie de COVID-19.

## 7. Stocks

Au cours de l'année 2021 et en raison des pandémies de COVID-19, l'OPS continue de gérer un inventaire des fournitures médicales connexes inscrites au titre du Fonds pour la préparation aux situations d'urgence et de secours en cas de catastrophe de l'OPS. En outre, l'OPS a dressé des inventaires pour PANAFTOSA, PROMESS et CLAP qui se rapportent à leurs propres activités de vente de services.

	31 décembre 2021	31 décembre 2020
PROMESS	1 048	883
CLAP	39	28
Préparation de l'OPS aux situations d'urgence et de secours en cas de catastrophe	7 569	10 192
Centre panaméricain sur la fièvre aphteuse	318	355
<b>Solde de clôture des stocks</b>	<b>8 974</b>	<b>11 458</b>

## 8. Immobilisations corporelles

2021	Terrains	Installations	Matériel informatique	Matériel de bureau	Agencements et installations	Véhicules	Matériel audiovisuel	Installations mobiles	Total
Coût au 1er janvier	107 494	31 394	52	218	357	3 090	90	27	142 722
Entrées			119			280			399
Cessions						( 238)			( 238)
Pertes de valeur									
Ajustements									
Réévaluations nettes <sup>1/</sup>									
<b>Coût au 31 décembre</b>	<b>107 494</b>	<b>31 394</b>	<b>171</b>	<b>218</b>	<b>357</b>	<b>3 132</b>	<b>90</b>	<b>27</b>	<b>142 883</b>
Amortissement au 1er janvier			52	156	49	2 233	90	27	2 607
Imputation durant la période actuelle		920	20	28	71	384			1 423
Cessions						( 238)			( 238)
Ajustements									
Réévaluations nettes <sup>1/</sup>									
<b>Amortissement au 31 décembre</b>		920	72	184	120	2 379	90	27	3 792
<b>Valeur comptable nette au 31 décembre 2021</b>	<b>107 494</b>	<b>30 474</b>	<b>99</b>	<b>34</b>	<b>237</b>	<b>753</b>			<b>139 091</b>

2020	Terrains	Installations	Matériel informatique	Matériel de bureau	Agencements et installations	Véhicules	Matériel audiovisuel	Installations mobiles	Total
Coût au 1er janvier	64 026	49 220	611	188	35	3 026	317	27	117 450
Entrées				61	322	99			482
Cessions			( 559)	( 31)		( 35)	( 227)		( 852)
Pertes de valeur									
Ajustements									
Réévaluations nettes	43 468	( 17 826)							25 642
<b>Coût au 31 décembre</b>	<b>107 494</b>	<b>31 394</b>	<b>52</b>	<b>218</b>	<b>357</b>	<b>3 090</b>	<b>90</b>	<b>27</b>	<b>142 722</b>
Amortissement au 1er janvier		5 238	611	169	9	1 884	317	27	8 255
Imputation durant la période actuelle		1 419		18	40	400			1 877
Cessions			( 559)	( 31)		( 51)	( 227)		( 868)
Ajustements									
Réévaluations nettes		( 6 657)							( 6 657)
<b>Amortissement au 31 décembre</b>			<b>52</b>	<b>156</b>	<b>49</b>	<b>2 233</b>	<b>90</b>	<b>27</b>	<b>2 607</b>
<b>Valeur comptable nette au 31 décembre 2020</b>	<b>107 494</b>	<b>31 394</b>		<b>62</b>	<b>308</b>	<b>857</b>			<b>140 115</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. Une réévaluation complète a été effectuée en 2020 par un expert indépendant ayant de l'expérience dans les services d'expertise, d'évaluation, de conseil, de consultation et d'affiliation avec la Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS), l'Institut d'évaluation du Canada et l'Urban Land Institute (ULI).

Les montants d'évaluation pour chaque bien de l'Organisation selon l'évaluation de décembre 2020 sont les suivants :

Bâtiments	Référence	Fonds *	31 décembre 2020
Argentine		ACP	760
Barbade		ACP	2 350
Brésil		ACP	3 175
Jamaïque		ACP	1 700
Guatemala		MCIF	2 450
Guyana		ACP	413
Haïti		ACP	1 050
Washington, D.C. - 2121 Virginia Ave. NW		MCIF	18 500
Paraguay		ACP	685
Venezuela		ACP	311
<b>Total partiel Bâtiments</b>	Note 8		<b>31 394</b>
<b>Land</b>			
Brésil		ACP	8 659
Haïti		ACP	200
Washington DC - 525 23rd St		ACP	57 000
Washington DC - 2121 Virginia Ave.		ACP	37 500
Pérou		ACP	3 770
Venezuela		ACP	365
<b>Total partiel Terrains</b>	Note 8	ACP	<b>107 494</b>
<b>Total</b>			<b>138 888</b>

\*ACP : Contributions fixées de l'OPS et recettes diverses

MCIF : Fonds directeur d'investissement

	Terrain	Bâtiment
Date de prise d'effet de la réévaluation	Décembre 2020	Décembre 2020
L'expert indépendant est intervenu	Oui	Oui
Les méthodes et hypothèses significatives ont été appliquées pour estimer la juste valeur des actifs	<p>Juste valeur en conformité avec les normes uniformes de la pratique d'évaluation professionnelle, l'édition mondiale 2017 des normes professionnelles d'évaluation de la RICS (Red Book) et les Normes comptables internationales pour le secteur public (Normes IPSAS).</p> <p>L'évaluation a été réalisée après avoir identifié les données du marché et les tendances de l'économie régionale et locale, les plans d'utilisations des sol dans le quartier, l'offre et la demande d'espaces compétitifs, les transactions comparables de location et de vente et les taux de capitalisation du marché pour les propriétés productives de revenus.</p> <p>Le bâtiment du Siège, sis à 23rd St à Washington, et les immeubles du Pérou sont évalués à zéro sur la base de l'analyse du marché et du voisinage, la conclusion étant que l'utilisation maximale et le meilleur emploi des propriétés seraient le développement de nouveaux immeubles pour un investisseur (spéculation foncière) ou un promoteur.</p> <p>L'évaluation du bâtiment du Siège de l'OPS sis à 23rd St à Washington part de l'hypothèse selon laquelle le bâtiment n'est pas légalement protégé en tant que monument historique. Aucune décision de ce type n'a été prise à ce jour, et il est donc raisonnable d'évaluer le bâtiment dans son état actuel.</p>	
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.	<p>Dans la pratique de l'évaluation, une approche de la valeur est incluse ou omise en fonction de son applicabilité au type de bien faisant l'objet de l'évaluation, de même que de la qualité et de la quantité d'informations disponibles. Pour certains biens précis, les experts ont appliqué plus d'une des trois méthodes d'évaluation suivantes avant de dégager une moyenne.</p> <p>L'approche par les coûts a été utilisée pour la Barbade, le Brésil, la Jamaïque, le Guyana et Haïti. Elle est fondée sur la présomption selon laquelle l'acheteur, en connaissance de cause, ne paierait pas plus pour le bien en question que le coût de production d'un bien de substitution, d'utilité équivalente. Cette approche est particulièrement applicable lorsque le bien à évaluer comporte des améliorations relativement nouvelles qui représentent l'utilisation la plus élevée et la meilleure du terrain, ou lorsqu'il est amélioré par des travaux relativement uniques ou spécialisés pour lesquels il existe peu de ventes ou de locations de biens comparables.</p> <p>La méthode de comparaison des ventes a été utilisée pour le Guatemala, le Guyana, Washington, D.C., le Paraguay, le Pérou et le Venezuela. Cette approche utilise les ventes de biens comparables, en tenant compte des différences, pour établir une valeur pour le bien en question. L'évaluation est généralement réalisée à l'aide d'unités de comparaison physiques telles que le prix par mètre carré/pied carré, le prix par unité, le prix par étage, etc., ou d'unités de comparaison économiques telles que le multiplicateur de loyer brut. Les ajustements sont appliqués aux unités physiques de comparaison résultant de l'opération de vente comparable. L'unité de comparaison choisie pour le bien en question est ensuite utilisée pour obtenir une valeur totale. Les unités économiques de comparaison ne sont pas ajustées, mais plutôt analysées pour dégager des différences significatives, l'estimation finale qui en résulte étant fondée sur les comparaisons générales.</p> <p>L'approche par capitalisation des revenus a été utilisée pour l'Argentine, la Barbade, la Jamaïque, le Guatemala, le Guyana, Haïti, Washington, D.C., le Paraguay et le Pérou. Cette approche reflète les capacités de production de revenus du bien en question et est fondée sur l'hypothèse que la valeur est créée par l'attente d'avantages à tirer à l'avenir. L'estimation spécifique est le montant qu'un investisseur serait disposé à payer pour recevoir un flux de revenus majoré de la valeur de réversion d'un bien sur une période donnée.</p>	
Indication que la valeur comptable d'un actif réévalué peut différer de manière significative de celle qui serait déterminée si l'actif était réévalué à la date de déclaration.	Aucun changement significatif n'a eu lieu au cours de la période, ou n'aura lieu dans un avenir proche, dans l'environnement technologique, de marché, économique ou juridique dans lequel l'entité opère ou dans le marché où les actifs sont utilisés.	

## 9. Immobilisations incorporelles

L'Organisation déclare séparément les immobilisations incorporelles qui sont disponibles à l'utilisation et soumises à l'amortissement.

	31 décembre 2021	31 décembre 2020
<b>Immobilisations incorporelles disponibles à l'utilisation</b>		
Coût au 1er janvier	4 313	4 253
Entrées	571	60
Cessions	( 160)	
<b>Coût au 31 décembre</b>	<b>4 724</b>	<b>4 313</b>
Amortissement au 1er janvier	3 965	3 756
Imputation durant la période actuelle	276	209
Cessions	( 160)	
<b>Amortissement au 31 décembre</b>	<b>4 081</b>	<b>3 965</b>
<b>Total des immobilisations incorporelles</b>	<b>643</b>	<b>348</b>

## 10. Passifs opérationnels

	31 décembre 2021	Total 31 décembre 2021	31 décembre 2020	Total 31 décembre 2020
Contributions volontaires		14 877		16 992
Contributions volontaires: préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophe	1 342		782	
Contributions volontaires	847		743	
Contributions volontaires: contributions volontaires nationales	12 688		15 467	
Achats de fournitures de santé publique		748		3 500
Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins	61		537	
Achats remboursables au nom des États Membres	42			
Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques de santé publique	645		2 963	
OMS : Contributions volontaires		1 177		2 349
Assurance-maladie du personnel		386		
Recettes résultant des services		31		33
Fonds spécial d'appui aux programmes		692		91
Contributions fixées et recettes diverses		4 295		390
Frais d'occupation des postes		5 402		6 202
Fonds directeur d'investissement		118		134
Dépenses administratives transitoires du régime d'assurance-maladie, pour virement à l'OMS		1		5
Budget ordinaire d'AMRO				262
<b>Total</b>		<b>27 727</b>		<b>29 958</b>

## 11. Dettes

	31 décembre 2021	31 décembre 2020
<b>Courantes</b>		
Contributions fixées reçues d'avance	53	10 428
Contributions volontaires - Accords échus	2 219	596
Achats de fournitures de santé publique	23 150	2 143
Solde dû à l'Organisation mondiale de la Santé en compensation d'opérations entre bureaux	3 779	
Divers	12 247	9 273
<b>Total</b>	<b>41 448</b>	<b>22 440</b>
<b>Non courantes</b>		
Actifs affectés par des passifs - Terrain à Brasilia (Brésil) (Note 8.2)	8 659	8 659
<b>Total</b>	<b>8 659</b>	<b>8 659</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.

Les soldes de congé annuel ont augmenté en conséquence de la non-utilisation par les membres du personnel de leur droit de congé prévu en 2020 et en 2021, compte tenu de la pandémie et des limitations des déplacements instituées pour endiguer la pandémie. De plus, la limitation normale fixée pour le report à nouveau des soldes de congé annuel a été assouplie à la fin de l'exercice, avec un maximum de 120 heures supplémentaires. Les congés s'accumulent pendant le service et peuvent être reportés d'une année civile à l'autre. Le paiement du report à nouveau est plafonné à 60 jours de congé accumulé.

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 (ASHI)

Établi en 2010, ce fonds réunissant plusieurs employeurs 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. Le Comité de contrôle mondial examine les activités et l'état financier du régime d'assurance-maladie du personnel, y compris les prestations et cotisations, examine la stabilité financière et l'adéquation de la réserve financière, examine le rapport annuel et la performance globale, organise des études actuarielles périodiques et approuve les hypothèses sous-jacentes, examine les rapports actuariels et recommande toute modification

requis à l'assurance-maladie, et examine les rapports des auditeurs internes et des commissaires aux comptes. La direction de l'OPS compte un membre permanent et le personnel de l'OPS est représenté en alternance.

Les recettes de ce régime proviennent des cotisations perçues auprès des entités participantes et du personnel actif et ancien de ces entités à l'assurance-maladie du personnel. En règle générale, les cotisations sont financées pour les deux tiers par les entités participantes et pour un tiers par les affiliés. De plus, le régime reçoit des recettes de financement provenant des revenus issus d'investissements gérés à l'extérieur et des intérêts sur les liquidités excédentaires investies.

L'assurance-maladie du personnel poursuit trois stratégies pour améliorer le financement des passifs découlant de l'assurance-maladie des fonctionnaires retraités (ASHI) : faire en sorte que les cotisations sont suffisantes pour constituer des actifs qui aident à couvrir l'obligation au titre des prestations définies, limiter les coûts par des négociations régulières avec les prestataires de soins de santé afin de limiter l'incidence de l'inflation médicale, gérer les cas et examiner la conception des régimes, ainsi qu'atteindre un taux de rendement moyen prévu de 3,7 % sur les investissements à long terme.

Un Comité permanent mondial est en place pour prendre les décisions sur les cas qui lui sont soumis, conformément au règlement de l'assurance-maladie du personnel, et recommander au Comité de contrôle mondial tout amendement proposé au règlement et pratiques en matière d'assurance-maladie. L'OPS dispose d'un représentant à ce comité.

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 et survivantes. Le régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités est la part du régime d'assurance-maladie du personnel qui assure les retraités et leurs personnes à charge ou survivantes.

(ii) Le Comité de contrôle mondial régit l'ensemble du régime d'assurance-maladie du personnel, y compris l'ASHI. Le Comité tient des réunions périodiques 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 futurs d'inflation générale et les augmentations des frais médicaux, de même que les taux de rendement de l'actif.

141(c) Le régime ne fait l'objet d'aucune modification, d'aucune réduction ni d'aucun règlement correspondant à l'année 2021.

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 pour chaque groupe de bureaux. L'actuaire a recommandé la méthode du taux d'actualisation ; l'OPS a examiné et approuvé cette méthodologie.

142–143 Il n'y a pas de droits de remboursement prospectifs liés au régime.

144–145 L'assurance-maladie du personnel dispose d'informations sur les actifs par classe d'actifs, au 31 décembre 2021.

146 Veuillez consulter les hypothèses et méthodes fournies à la section 12.6 du présent rapport pour plus de détails.

147(a) Veuillez consulter les analyses de sensibilité au taux d'actualisation et aux taux d'augmentation future des frais médicaux, fournies à la section 12.8 du présent rapport.

Historiquement, l'assurance-maladie du personnel n'a pas divulgué d'analyse de sensibilité à l'hypothèse générale d'inflation.

L'actuaire a explicitement déterminé les résultats financiers en utilisant les hypothèses de substitution modélisées. La principale limite de cette approche est qu'elle n'illustre que les résultats potentiels, sans quantifier la fourchette probable des taux d'actualisation futurs ou des augmentations des frais médicaux.

Il n'y a eu aucun changement depuis la période précédente dans la portée de l'analyse de sensibilité divulguée.

- 148 L'ASHI n'investit pas de manière significative dans des produits de rente ou des swaps. En 2021, l'actuaire a réalisé une étude actif-passif de l'assurance-maladie du personnel, qui est en cours d'examen et pourrait être prise en compte dans l'établissement de sa stratégie d'investissement pour le régime.
- 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. Le Comité de contrôle mondial a exprimé l'intention d'accumuler éventuellement des fonds pour financer à peu près entièrement le passif comptable. Le principal mécanisme pour atteindre cet objectif est d'augmenter régulièrement les contributions à l'ensemble du Fonds d'assurance-maladie du personnel au moyen de l'accumulation d'actifs. Le Comité de contrôle mondial continue de surveiller cette stratégie et se réserve le droit d'y apporter des changements à l'avenir.
- 149(b) Veuillez consulter les informations sur la contribution prévue pour l'année prochaine à la section 12.7 ci-dessous.
- 149(c) Veuillez consulter le tableau d'analyse de sensibilité à la section 12.8 ci-dessous.

### **12.3 Fonds des indemnités de cessation de service et de rapatriement (TAREP)**

Établi en avril 1972, ce régime à prestations définies de l'OPS 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 fournit certains avantages liés à la cessation de service, y compris le paiement des congés accumulés, les allocations de rapatriement, d'invalidité et de décès et les indemnités de cessation de service.
- (ii) Le TAREP n'est assujéti à aucun cadre de réglementation extérieur mais le financement global de l'OPS est régi par la contribution des pays qui en sont membres.
- (iii) Le TAREP ne relève d'aucun comité de gouvernance officiel. 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 établi pour les avantages autres que les congés accumulés. Ce taux 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 correspondant à ces avantages. L'actuaire a recommandé la méthode du taux d'actualisation ; l'OPS a examiné et approuvé cette méthodologie.
- 144–145 L'OPS dispose d'informations détaillées sur les investissements du régime.
- 146 Voir les « Hypothèses et méthodes actuarielles » (Note 12.6) du présent rapport pour plus de détails sur le processus de sélection du taux d'actualisation.
- 147 Une analyse de sensibilité est fournie plus loin à la section 12.8. Le tableau peut inclure des scénarios hypothétiques dans lesquels les taux d'actualisation sont négatifs.
- L'actuaire a explicitement déterminé les résultats financiers en utilisant les hypothèses de substitution modélisées. La principale limite de cette approche est qu'elle n'illustre que les résultats potentiels, sans quantifier la fourchette probable des taux d'actualisation futurs.
- Il n'y a eu aucun changement depuis la période précédente dans la portée de l'analyse de sensibilité.
- 148 Le TAREP n'a pas de couverture actif-passif.

149(a) L'OPS n'est pas légalement tenue de réserver à l'avance des fonds destinés au régime.

Toutefois, l'OPS a l'intention de conserver ses actifs pour assurer progressivement un financement à peu près intégral de ce passif comptable. Le principal mécanisme permettant d'atteindre cet objectif consiste à verser des cotisations pour couvrir une partie ou la totalité des paiements de prestations de chaque année à leur échéance, plutôt que de puiser dans les actifs du régime pour verser les prestations.

Le fonds du TAREP a un solde de \$21,5 millions d'actifs. En outre, l'Organisation dispose d'un solde de \$1,1 million dans le Fonds des indemnités de cessation de service, qui est disponible pour couvrir les indemnités actuelles et futures de fin de contrat.

149(b) Pour les avantages autres que les congés accumulés et leurs cotisations prévues, veuillez consulter le tableau de la section 12.7. Pour les congés accumulés, les cotisations attendues ne font pas l'objet de prévisions actuarielles.

149(c) Veuillez consulter le tableau d'analyse de sensibilité à la section 12.8 ci-dessous.

## 12.4 Obligation nette au titre des prestations définies

Au 31 décembre 2021, 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 2021	Total 2020
Passifs courants		2 717	2 717 <sup>1</sup>	2 386
Passifs non courants	295 795	347	296 142	332 562
<b>Total</b>	<b>295 795</b>	<b>3 064</b>	<b>298 859</b>	<b>334 948</b>

<sup>1</sup> L'OPS détient \$1 142 644 dans le Fonds des indemnités de cessation de service afin de couvrir les indemnités actuelles et futures de cessation de service, ce qui peut être appliqué pour réduire cette obligation nette au titre des prestations définies.

- 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 2022 sont estimées à \$14 620 000 pour le Fonds d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités et à \$1 279 135 pour le Fonds des indemnités de cessation de service et de rapatriement.

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

En 2021, 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.

## 12.6 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 comptable internationale du secteur public 39	
<b>Date de mesure</b>	31 décembre 2021	
<b>Taux d'actualisation</b>	3,2 %	2,5 %
<b>Inflation générale</b>	2,5 %	2,9 %
<b>Augmentations des frais médicaux</b>	<p>États-Unis : 4,9 % en 2022, diminuant progressivement pour atteindre 3,95 % à partir de 2032.</p> <p>Amériques hors États-Unis : 6,0 % en 2022, diminuant progressivement pour atteindre 3,95 % à partir de 2036.</p>	sans objet
<b>Évolution future des taux de cotisation des participants</b>	On s'attend à ce que les participants demeurent aux pourcentages actuels de la paie finale de la pension.	sans objet
<b>Espérance de vie</b>	Les taux de mortalité correspondent aux taux recommandés par le Groupe de travail des Nations Unis au moyen de lignes directrices sur l'harmonisation.	
<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
<b>Usage effectif de la couverture au moment de la prise de la retraite</b>	Il est anticipé que les participants ayant moins de 9 ans de service au moment du départ à la retraite choisiront de ne pas bénéficier de la couverture de l'ASHI, tandis que 94 % des participants ayant plus de 9 ans de service au moment du départ à la retraite choisiront la couverture de l'ASHI.	sans objet

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

## 12.7 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 2021	Total 2020
<b>Rapprochement de l'obligation au titre des prestations définies</b>				
Obligation au titre des prestations définies (solde de début)	408 566	23 855	432 421	358 099
Frais de service	12 186	1 923	14 109	11 580
Intérêts sur l'obligation au titre des prestations définies	11 551	442	11 993	11 902
Remboursements de frais de Medicare	( 8 632)	( 2 394)	( 11 026)	( 13 613)
Dépenses administratives réelles après la cessation de service	( 839)		( 839)	( 826)
Cotisations réelles des fonctionnaires retraités	2 554		2 554	2 746
Amendements au régime adoptés				29 465
Changements de méthodes comptables				6 991
(Gain)/Perte sur l'obligation au titre des prestations définies résultant des changements d'hypothèse financière	( 9 304)	( 432)	( 9 736)	35 281
(Gain)/Perte sur l'obligation au titre des prestations définies résultant d'autres changements d'hypothèse	( 34 930)	1 146	( 33 784)	( 5 126)
Intérêts sur réserve encourue mais non payée	195		195	299
(Gain)/Perte sur l'obligation au titre des prestations définies sur réserve encourue mais non payée	( 1 001)		( 1 001)	( 4 378)
<b>Obligation au titre des prestations définies au 31 décembre 2021</b>	<b>380 346</b>	<b>24 540</b>	<b>404 886</b>	<b>432 420</b>
<b>Rapprochement des actifs du régime</b>				
Valeur marchande des actifs du régime (solde de début)	78 236	19 237	97 473	80 559
Paievements réels bruts au titre des prestations et remboursements	( 16 049)	( 2 394)	( 18 443)	( 21 693)
Dépenses administratives du régime d'assurance-maladie	( 1 681)		( 1 681)	( 1 490)
Cotisations des participants au régime d'assurance-maladie	6 448		6 448	6 692
Cotisations institutionnelles, hors 4% des cotisations salariales	12 825	4 894	17 719	23 451
Cotisations institutionnelles supplémentaires	2 153		2 153	2 157
Intérêts sur les actifs nets	2 324	365	2 689	2 742
Gain/(Perte) sur les actifs du régime	295	( 625)	( 330)	5 055
<b>Actifs du régime au 31 décembre 2021</b>	<b>84 551</b>	<b>21 477</b>	<b>106 028</b>	<b>97 473</b>
<b>Rapprochement de l'état de financement</b>				
<b>Obligation au titre des prestations définies</b>				
Personnel en activité	146 844	24 541	171 385	196 911
Encourue mais non payée	5 910		5 910	228 794
Personnel inactif	227 591		227 591	6 716
<b>Total de l'obligation au titre des prestations définies</b>	<b>380 345</b>	<b>24 541</b>	<b>404 886</b>	<b>432 421</b>
<b>Actifs du régime</b>				
Actifs du régime bruts	84 550	21 477	106 027	97 473
<b>Total des actifs du régime</b>	<b>84 550</b>	<b>21 477</b>	<b>106 027</b>	<b>97 473</b>
<b>Total du passif net (Actif) comptabilisé dans l'état de la situation financière</b>				
Courant		2 717	2 717	2 386
Non courant	295 795	347	296 142	332 562
<b>Passif net (Actif) comptabilisé dans l'état de la situation financière</b>	<b>295 795</b>	<b>3 064</b>	<b>298 859</b>	<b>334 948</b>
<b>Dépenses de 2021</b>				
Frais de service	12 186	1 923	14 109	11 580
Dépenses d'intérêts	9 422	77	9 499	9 459
Amendements au régime adoptés				29 465
<b>Total des dépenses comptabilisées dans l'état de la performance financière</b>	<b>21 608</b>	<b>2 000</b>	<b>23 608</b>	<b>50 504</b>
<b>Cotisations attendues en 2022</b>				
Cotisations du personnel/pour le personnel en activité, nettes des demandes de réclamations/dépenses administratives	8 016		8 016	4 809
Cotisations de l'OPS pour personnel inactif	6 605	1 279	7 884	7 317
<b>Total des cotisations attendues en 2022</b>	<b>14 621</b>	<b>1 279</b>	<b>15 900</b>	<b>12 126</b>

Remarque : à partir de l'activité actuarielle totale pour l'année, qui s'élève à \$33 590 008 (2020 : \$64 502 011), \$57 197 543 (2020 : \$13 636 186) sont comptabilisés dans l'état des variations de l'actif net et \$23 607 535 (2020 : \$50 865 825) 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 \$1 142 644 dans le Fonds des indemnités de cessation de service pour couvrir les indemnités de fin de contrat actuelles et futures.

L'obligation au titre des prestations définies de l'ASHI est passée de \$408,6 millions en 2020 à \$380,3 millions en 2021 en raison des éléments ci-après :

- demandes de remboursement avec résultat favorable : -\$21,8 millions ;
- variation du taux d'actualisation de 2,9 % à 3,2 % : -\$21,6 millions ;
- mise à jour des hypothèses générales d'inflation des frais médicaux : \$12,3 millions ;
- mise à jour sur l'utilisation de la couverture et l'âge des personnes à charge : -\$10,1 millions ;
- autres changements.

L'obligation au titre des prestations définies du TAREP est passée de \$23,9 millions en 2020 à \$24,5 millions en 2021 en raison d'un changement du taux d'actualisation, qui est passé de 2,8 % à 1,9 %, et d'une augmentation de l'utilisation présumée des indemnités de cessation de service.

## 12.8 Analyse de la sensibilité des frais médicaux et analyse de la sensibilité du taux d'actualisation

Trois des principales hypothèses de l'évaluation du régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités sont les suivantes : 1) le taux auquel les coûts médicaux devraient changer 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.

Les tableaux suivants présentent l'analyse de sensibilité respective pour chacun des fonds déclarés. La sensibilité des frais médicaux ne s'applique pas aux données TAREP.

	ASHI Obligation au titre des prestations définies au 31 décembre 2021	ASHI Obligation au titre des prestations définies au 31 décembre 2020
<b>Analyse de la sensibilité des frais médicaux</b>		
Hypothèse actuelle sur l'inflation des frais médicaux moins 1 %	311 540	333 651
Hypothèse actuelle sur l'inflation des frais médicaux	380 345	408 566
Hypothèse actuelle sur l'inflation des frais médicaux plus 1 %	468 527	504 963
<b>Analyse de la sensibilité du taux d'actualisation</b>		
Hypothèse actuelle sur le taux d'actualisation moins 1 %	460 180	497 891
Hypothèse actuelle sur le taux d'actualisation	380 345	408 566
Hypothèse actuelle sur le taux d'actualisation plus 1 %	319 896	341 287
	TAREP Obligation au titre des prestations définies au 31 décembre 2021	TAREP Obligation au titre des prestations définies au 31 décembre 2020
<b>Analyse de la sensibilité du taux d'actualisation</b>		
Hypothèse du taux d'actualisation actuel moins 1 %	25 279	24 566
Hypothèse du taux d'actualisation actuel :	24 541	23 855
Hypothèse du taux d'actualisation actuel plus 1 %	23 896	23 232

## 12.9 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 la Caisse 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 2019, et l'évaluation au 31 décembre 2021 est en cours. La Caisse a recouru à une reconduction des données de participation en vigueur le 31 décembre 2019 au 31 décembre 2020 dans ses états financiers correspondant à 2020.

L'évaluation actuarielle au 31 décembre 2019 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 144,4 %. Le ratio de capitalisation était de 107,1 % 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 2019, 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 (2018, 2019 et 2020), la totalité des cotisations versées à la Caisse s'élevait à \$25 689 009, \$26 725 648 et \$26 151 426, respectivement, dont 67 % ont été versés par l'OPS.

En 2021, le montant des cotisations versées à la Caisse était de \$17 352 041 (en 2020 : \$17 531 103). En 2022, les cotisations prévues s'élèvent à environ \$17 699 082.

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 public, en ligne, à l'adresse [www.unjspf.org](http://www.unjspf.org).

### 13. Recettes différées

	31 décembre 2021	31 décembre 2020
<b>Courantes</b>		
<b>Contributions volontaires</b>		
Contributions volontaires - Préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophe	74 981	33 342
Contributions volontaires	117 194	94 479
Contributions volontaires nationales	94 225	139 297
<b>Achats de fournitures de santé publique</b>		
Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins	404 091	277 230
Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques de santé publique	183 548	121 125
Achats remboursables	809	6 264
<b>Recettes résultant des services</b>	465	465
<b>Total</b>	<b>875 313</b>	<b>672 202</b>
<b>Non courantes</b>		
<b>Contributions volontaires</b>		
Contributions volontaires - Préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophe	7 919	
Contributions volontaires	38 197	48 439
Contributions volontaires nationales	147 491	104 414
<b>Total</b>	<b>193 607</b>	<b>152 853</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 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 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 2020	Recettes	Dépenses	Transferts	Évaluation actuarielle/ Réévaluation immobilière	Solde 31 décembre 2021
<b>Soldes des fonds :</b>						
Fournitures stratégiques en matière de santé publique - Capitalisation	24 076	314 422	( 307 157)			31 341
Régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités de l'OPS	( 330 331)	1	( 21 608)		56 143	( 295 795)
Contributions volontaires	37	56 635	( 56 635)			37
Contributions volontaires - Contributions volontaires nationales	( 11 223)	75 075	( 74 142)			( 10 290)
Recettes résultant des services	7 787	2 456	( 1 218)			9 025
Provisions pour avantages du personnel	6 784		1 400			8 184
Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins	223 012	1 027 906	(1 001 830)			249 088
Achats remboursables		6 568	( 6 568)			
Contributions fixées de l'OPS et recettes diverses	136 599	94 295	( 121 989)	( 24 469)		84 436
Provision pour prestations de cessation de service et de rapatriement	456		( 658)		1 055	853
Frais d'occupation des postes OPS	8 542		245			8 787
Coûts de service du régime d'assurance-maladie		542	( 554)			( 12)
Budget ordinaire d'AMRO		38 587	( 38 587)			
Fonds volontaires d'AMRO pour la promotion de la santé		93 037	( 93 037)			
Compte spécial d'AMRO pour les frais de service		4 023	( 4 023)			
<b>Total partiel</b>	<b>65 739</b>	<b>1 713 547</b>	<b>(1 726 361)</b>	<b>( 24 469)</b>	<b>57 198</b>	<b>85 654</b>
<b>Réserves :</b>						
Fonds de roulement	28 709			21 291		50 000
Fonds de péréquation des impôts	3 211	8 075	( 6 576)			4 710
Fonds directeur d'investissement	43 769	314	( 2 970)			41 113
Fonds spécial d'appui aux programmes	115 223	37 474	( 11 557)			141 140
Contributions volontaires - Préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophe	12 979	35 030	( 37 636)			10 373
Fonds spécial de promotion de la santé	811	5				816
Fonds des excédents budgétaires	132			3 178		3 310
Fonds pour les urgences en cas d'épidémie	1 034		( 4)			1 030
Fonds des excédents de l'OPS au titre des normes IPSAS - Financement du PMIS	2 102					2 102
Fonds d'excédent de recettes						
<b>Total partiel</b>	<b>207 970</b>	<b>80 898</b>	<b>( 58 743)</b>	<b>24 469</b>		<b>254 594</b>
<b>Total</b>	<b>273 709</b>	<b>1 794 445</b>	<b>( 1 785 104)</b>		<b>57 198</b>	<b>340 248</b>

## 14.1 Fonds de roulement et emprunts internes

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 58<sup>e</sup> session, au moyen de sa résolution CD58.R1 en date du 28 septembre 2020, le Conseil directeur a approuvé une augmentation par rapport au niveau autorisé, qui est passé de \$25 millions à \$50 millions.

En vertu de l'article 4.5 du Règlement financier, tout déficit au titre des recettes par rapport aux dépenses inscrites au budget programme 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 budget programme et sont donc exclus des recettes et dépenses aux fins du calcul de l'excédent ou du déficit des crédits inscrits au budget programme.

		Solde 31 décembre 2020	Solde 31 décembre 2021	Solde 31 décembre 2020 (Exercice 2020-2021)	Solde 31 décembre 2019 (Exercice 2018-2019)
<b>Solde au 1er janvier - Exercice</b>		25 000		25 000	21 717
Excédent/(déficit) de 2020		( 1 449)		( 1 449)	
Excédent/(déficit) de 2021			( 27 693)	( 27 693)	
Excédent/(déficit) de 2018					( 830)
Excédent/(déficit) de 2019					16 506
<b>Excédent/(déficit)</b>		<b>( 1 449)</b>	<b>( 27 693)</b>	<b>( 29 142)</b>	<b>15 676</b>
Postes non budgétaires de 2020 <sup>1</sup>		45 342		45 342	
Postes non budgétaires de 2021 <sup>1</sup>			8 270	8 270	
Postes non budgétaires de 2018 <sup>1</sup>					2 343
Postes non budgétaires de 2019 <sup>1</sup>					( 4 956)
<b>Postes non budgétaires <sup>1</sup></b>		<b>45 342</b>	<b>8 270</b>	<b>53 612</b>	<b>( 2 613)</b>
2020 - Virement au Fonds d'excédent de recettes - CD58/11		2 455		2 455	
2020 - Virement au Fonds d'excédent budgétaire - CD58/12		1 254		1 254	
2020 - Virement au Fonds d'excédent de recettes			( 3 179)	( 3 179)	
2019 - Virement pour fermeture du fonds					180
2019 - Virement au Fonds d'excédent de recettes					( 7 505)
2019 - Virement au Fonds d'excédent budgétaire					( 2 455)
<b>Total Postes</b>	Note 14	<b>3 709</b>	<b>( 3 179)</b>	<b>530</b>	<b>( 9 780)</b>
<b>Excédent/(déficit) des crédits du budget ordinaire</b>		<b>47 602</b>	<b>( 22 602)</b>	<b>25 000</b>	<b>3 283</b>
<b>Solde au 31 décembre <sup>2</sup></b>				<b>50 000</b>	<b>25 000</b>

<sup>1</sup> Les postes non budgétaires comprennent entre autres la dépréciation, l'amortissement et les contributions en nature.

<sup>2</sup> Concernant 2020, il s'agit d'une clôture provisoire. Par conséquent, l'excédent budgétaire et l'excédent de recettes seront comptabilisés à la fin de l'exercice biennal 2020-2021.

En raison du retard dans la réception des contributions fixées des États Membres, l'Organisation a utilisé l'intégralité du solde du Fonds de roulement, soit \$28,7 millions, qui était disponible avant l'ajout des \$21,3 millions provenant de l'excédent de l'exercice biennal 2020-2021 en fin d'exercice, ainsi que \$42,7 millions supplémentaires provenant d'autres sources internes sans restriction.

## 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 2021	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 2021
Canada	18	1 660	1 620	40	28	30
Colombie	16	277	277			16
États-Unis	3 127	8 859	859	8 000	6 544	4 584
Venezuela	49	329	294	35	4	80
Autres		4 614	4 614			
<b>Total</b>	<b>3 210</b>	<b>15 739</b>	<b>7 664</b>	<b>8 075</b>	<b>6 576</b>	<b>4 710</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 (MCIF) de l'Organisation a été créé au moyen de la résolution CSP27.R19 de la 27<sup>e</sup> Conférence sanitaire panaméricaine, 59<sup>e</sup> session du Comité régional, en octobre 2007. 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. En 2020, les biens immobiliers détenus dans le MCIF ont fait l'objet d'une nouvelle évaluation. L'impact de la réévaluation de \$14,6 millions ainsi qu'un transfert de \$4,6 millions du Fonds d'excédent de recettes sont attribués à l'augmentation de \$18,4 millions du solde du fonds. Pour plus de détails sur l'état du fonds, l'utilisation et les recettes s'y rapportant, de même que sur le plan d'investissement et les dépenses de fonctionnement au siège, voir le document SPBA16/13 sur

[https://www.paho.org/sites/default/files/spba16-13-e-master-capital-investment-fund\\_0.pdf](https://www.paho.org/sites/default/files/spba16-13-e-master-capital-investment-fund_0.pdf) (en anglais).

#### **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).

Le fonds est utilisé pour couvrir les coûts indirects associés à la gestion des contributions volontaires. Compte tenu des besoins stratégiques de l'Organisation et à la discrétion du Directeur, une partie des recettes créditées au cours d'un exercice biennal plus les soldes disponibles des exercices précédents sont mis à disposition pour financer le budget programme. Les soldes restants sont réservés pour faire face aux urgences.

Des frais de service sont imputés aux achats remboursables en fonction de la valeur de l'achat ; ces recettes sont portées au crédit du Fonds spécial d'appui aux programmes.

#### **14.5 Contributions volontaires : préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophe**

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 le Département des urgences sanitaires de l'Organisation (PHE). En période d'urgence officiellement déclarée, le Directeur de PHE, en coordination avec le Département de la planification, du budget et de l'évaluation (PBE) et le Département de gestion des ressources financières (FRM), et sous la supervision générale du Directeur, autorise l'utilisation temporaire de l'avance des fonds en attendant que les accords soient autorisés et signés. Ces avances sont entièrement recouvrées par le transfert des dépenses effectuées une fois que les accords sont convenablement enregistrés dans les comptes.

#### **14.6 Fonds spécial de promotion de la santé**

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

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

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

Dans le cas où le fonds est épuisé et avec le consentement des Organes directeurs de l'OPS, le Directeur peut affecter une partie de l'excédent de recettes de l'Organisation (le cas échéant) pour reconstituer le fonds.

#### **14.8 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 pour l'Organisation.

#### **14.9 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 ».

#### **14.10 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 2021	Recettes 2020
<b>Recettes d'opérations sans contrepartie directe</b>		
<b>Contributions fixées</b>		
Budget ordinaire de l'OPS	97 200	97 200
Fonds de péréquation des impôts	8 075	8 075
<b>Total partiel</b>	<b>105 275</b>	<b>105 275</b>
<b>Contributions volontaires</b>		
Contributions volontaires	56 635	45 898
Contributions volontaires – Contributions volontaires nationales	74 142	54 042
Contributions volontaires - Préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophe <sup>1</sup>	35 013	27 988
Fonds spécial pour l'appui aux programmes	11 841	8 885
<b>Total partiel</b>	<b>177 631</b>	<b>136 813</b>
<b>Autres recettes</b>		
Budget ordinaire AMRO	38 587	46 633
Fonds volontaires de promotion de la santé AMRO <sup>1</sup>	93 037	103 987
Compte spécial de frais généraux – AMRO	4 023	3 574
<b>Total partiel</b>	<b>135 647</b>	<b>154 194</b>
<b>Recettes d'opérations avec contrepartie directe</b>		
<b>Achats de fournitures de santé publique</b>		
Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins	1 027 661	754 347
Achats remboursables pour les États Membres	6 568	1 578
Fonds renouvelable régional pour les fourniture stratégiques de santé publique <sup>1</sup>	314 645	187 029
Fonds spécial d'appui aux programmes	23 144	11 022
<b>Total partiel</b>	<b>1 372 018</b>	<b>953 976</b>
<b>Autres recettes</b>		
Budget ordinaire de l'OPS		10
Recettes destinées aux services	2 733	3 464
Programme élargi de manuels et de matériel pédagogique		( 221)
Promotion de la santé	5	9
Assurance-maladie des fonctionnaires retraités	1	
Fonds directeur d'investissement	314	251
Fonds spécial d'appui aux programmes	27	( 44)
Coûts de service du régime d'assurance-maladie	542	605
Diminution/(Augmentation) de la provision pour créances douteuses <sup>2</sup>	3 189	( 30 138)
<b>Total partiel</b>	<b>6 811</b>	<b>( 26 064)</b>
<b>Recettes diverses</b>		
Budget ordinaire de l'OPS		
Recettes d'intérêts	8 431	11 194
Plus-values et moins-values	( 13 985)	4 857
Frais de gestion d'investissements	( 839)	( 515)
Autres recettes diverses	12	93
Fonds spécial d'appui aux programmes	2 494	( 3 020)
Provision pour indemnités de cessation de service et de rapatriement		95
Contributions volontaires – Contributions volontaires nationales	933	3 164
Contributions volontaires - Préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophe	17	31
<b>Total partiel</b>	<b>( 2 937)</b>	<b>15 899</b>
<b>TOTAL DES RECETTES</b>	<b>1 794 445</b>	<b>1 340 093</b>

<sup>1</sup> L'Organisation a reçu un financement considérable pour la riposte à la pandémie de COVID-19 dans ces trois postes de recettes.

<sup>2</sup> Voir la Note 6.2

## 16. Dépenses

	Total 2021	Total 2020
<b>Dépenses liées au personnel</b>		
Personnel national et international <sup>1</sup>	146 742	173 925
Personnel temporaire	6 740	7 577
<b>Total partiel</b>	<b>153 482</b>	<b>181 502</b>
<b>Fournitures, biens et matériels</b>		
Vaccins/seringues/chaîne du froid	1 001 829	735 471
Médicaments et fournitures de santé <sup>2</sup>	313 724	183 444
Autres biens et fournitures	67 002	48 541
<b>Total partiel</b>	<b>1 382 555</b>	<b>967 456</b>
<b>Dépréciation, amortissement et réévaluation</b>		
Dépréciation / amortissement	1 699	2 086
Dépréciation de biens <sup>3</sup>		11 169
<b>Total partiel</b>	<b>1 699</b>	<b>13 255</b>
<b>Services contractuels</b>		
Contrats	158 769	85 440
<b>Total partiel</b>	<b>158 769</b>	<b>85 440</b>
<b>Voyages</b>		
Voyages officiels <sup>4</sup>	16 348	9 836
<b>Total partiel</b>	<b>16 348</b>	<b>9 836</b>
<b>Transferts et subventions aux contreparties</b>		
Lettres d'accord	17 417	4 864
Petites contributions financières	321	
Fournitures médicales aux États Membres pour la pandémie <sup>5</sup>	36 988	56 032
<b>Total partiel</b>	<b>54 726</b>	<b>60 896</b>
<b>Dépenses générales de fonctionnement et autres dépenses directes</b>		
Entretien, sécurité et assurance	17 525	17 815
Augmentation des provisions		
<b>Total partiel</b>	<b>17 525</b>	<b>17 815</b>
<b>Total</b>	<b>1 785 104</b>	<b>1 336 200</b>

<sup>1</sup> Comprend : les coûts salariaux (diminution de \$0,8 million par rapport à 2020), l'impact actuariel du régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités (augmentation de \$26,7 millions par rapport à 2020), autres coûts salariaux hors paie, c.-à-d. les droits statutaires et les indemnités de cessation de service (diminution de \$0,5 million par rapport à 2020).

<sup>2</sup> Augmentation en raison de la riposte à la situation d'urgence COVID-19.

<sup>3</sup> L'année 2020 comprend une réévaluation des bâtiments de \$11,2 millions.

<sup>4</sup> Augmentation (\$73,4 millions par rapport à 2020) principalement pour les services professionnels, les consultants et la rédaction technique correspondant à la riposte à la COVID-19.

<sup>5</sup> Diminution des dons aux tiers (\$19 millions par rapport à 2020) principalement pour les contributions volontaires de l'OMS – Fonds d'urgence.

## 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 (par ex. 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 budget programme. Cette classification regroupe notamment les contributions volontaires et nationales, le Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins, le Régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités de l'OPS, le Fonds des frais d'occupation des postes et le Programme élargi de manuels et de matériel pédagogique.

### 17.1 Rapprochement entre l'activité des flux de trésorerie et les dépenses réelles présentées 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 2021 est présenté ci-dessous :

Activité	Investissements et financements		Total
	Opérations		
Montant réel sur base comparable tiré de l'état des montants budgétaires et des montants réels	( 366 398)		( 366 398)
Différences de base	( 1 469)		( 1 469)
Différences de calendrier			
Différences de présentation		( 456 920)	( 456 920)
Différences entre entités	634 767		634 767
<b>TOTAL</b>	<b>266 900</b>	<b>( 456 920)</b>	<b>( 190 020)</b>

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

Activité	Total
Montant réel sur base comparable tiré de l'état des montants budgétaires et des montants réels	366 398
Différences de base	1 699
Différences de calendrier	
Différences de présentation	
Différences entre entités	1 417 007
<b>TOTAL</b>	<b>1 785 104</b>

### 17.3 Comparaison des dépenses et du financement en 2021

Numéro du résultat intermédiaire	Titre abrégé du résultat intermédiaire	EB 2020		EB 2021		2020-2021 en %	
		Fonds disponibles au 31 décembre	Dépenses	Total dépenses 2020-2021	des fonds disponibles		
Programmes de base		[a]	[b]	[c]	[d] = [b] + [c]	[e] = [d] / [a]	
1	Accès à des services de santé complets et de qualité	17 812	5 896	10 606	16 502	93%	
2	La santé tout au long de la vie	20 150	6 663	12 838	19 501	97%	
3	Soins de qualité pour les personnes âgées	2 248	734	1 423	2 157	96%	
4	Capacité d'intervention face aux maladies transmissibles	52 816	22 447	27 495	49 942	95%	
5	Accès aux services pour les MNT et les troubles de santé mentale	17 170	6 004	10 676	16 680	97%	
6	Capacité d'intervention face aux violences et traumatismes	1 516	622	768	1 390	92%	
7	Personnels de santé	8 947	3 752	4 845	8 597	96%	
8	Accès aux technologies de la santé	28 097	9 858	14 793	24 651	88%	
9	Renforcement des fonctions de direction et de gouvernance	6 112	1 982	3 172	5 155	84%	
10	Augmentation du financement public de la santé	2 890	895	1 556	2 451	85%	
11	Augmentation de la protection financière	1 400	628	716	1 344	96%	
12	Facteurs de risque pour les maladies transmissibles	14 347	5 716	7 707	13 423	94%	
13	Facteurs de risque pour les MNT	10 475	3 588	6 071	9 660	92%	
14	Malnutrition	3 728	1 378	2 201	3 579	96%	
15	Réponse transversale face aux violences et traumatismes	2 331	711	1 425	2 136	92%	
16	Action intersectorielle pour la santé mentale	2 976	1 175	1 713	2 888	97%	
17	Élimination des maladies transmissibles	16 843	7 080	9 253	16 333	97%	
18	Déterminants sociaux et environnementaux	14 510	5 163	8 535	13 698	94%	
19	Promotion de la santé et action intersectorielle	3 573	968	2 357	3 325	93%	
20	Systèmes intégrés d'information sanitaire	9 404	3 609	5 334	8 943	95%	
21	Données, informations, connaissances et preuves	13 606	5 808	7 648	13 456	99%	
22	Recherche, éthique et innovation au service de la santé	3 029	1 128	1 748	2 876	95%	
23	Préparation aux situations d'urgence sanitaire et réduction des risques	15 829	5 215	8 189	13 404	85%	
24	Prévention et contrôle des épidémies et des pandémies	14 722	5 349	7 638	12 986	88%	
25	Détection des situations d'urgence sanitaire et riposte	38 638	9 284	19 665	28 949	75%	
26	Thèmes transversaux : Équité, appartenance ethnique, égalité des sexes et droits de l'homme	5 325	2 160	3 089	5 249	99%	
27	Leadership et gouvernance	69 438	32 578	35 385	67 963	98%	
28	Gestion et administration	81 043	33 963	42 017	75 980	94%	
<b>Total partiel - Programmes de base</b>		<b>478 975</b>	<b>184 355</b>	<b>258 863</b>	<b>443 218</b>	<b>93%</b>	
	Programme d'élimination de la fièvre aphteuse	12 210	3 348	3 516	6 863	56%	
	Initiative Smart Hospitals	26 240	9 316	15 570	24 886	95%	
	Riposte aux flambées et crises	212 528	109 374	88 352	197 726	93%	
	Maintien de l'éradication de la poliomyélite	202	33	97	131	65%	
<b>Total partiel - Programmes spéciaux</b>		<b>251 180</b>	<b>122 071</b>	<b>107 535</b>	<b>229 606</b>	<b>91%</b>	
<b>TOTAL - Programme et budget</b>		<b>730 155</b>	<b>306 427</b>	<b>366 398</b>	<b>672 824</b>	<b>92%</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 disponibles ») comme illustré dans le tableau ci-dessus, et de comparer le budget approuvé (enveloppes ou plafonds) comme illustré dans l'état de la comparaison des montants budgétaires et des montants réels.

Comme le montre le tableau ci-dessus, le niveau d'exécution du budget programme pour l'exercice biennal 2020-2021, par rapport aux fonds disponibles, était de 92 %, ce qui s'explique par une mise en œuvre de 93 % des fonds disponibles dans les programmes de base et de 91 % dans les programmes spéciaux (en particulier les efforts de riposte à la COVID-19).

Les niveaux de financement absolus et relatifs ont considérablement varié au sein des programmes de base. Sur les 28 résultats intermédiaires, trois ont été surfinancés par rapport à leur allocation budgétaire approuvée : le résultat 25 (Détection des urgences sanitaires et riposte) avec \$13,6 millions ou 155 %, le résultat 18 (Déterminants sociaux et environnementaux) avec \$1,5 million ou 112 %, et le résultat 22 (Recherche, éthique et innovation au service de la santé) avec \$29 000 ou 101 %. En raison de la corrélation directe entre les fonds disponibles et la mise en œuvre mesurée par rapport au budget approuvé, les résultats 18 et 25 ont eu un niveau de mise en œuvre qui a dépassé leur allocation budgétaire approuvée.

D'autre part, les résultats présentant le pourcentage de financement le plus faible étaient respectivement le résultat 11 (Augmentation de la protection financière) avec 34 %, le résultat 13 (Facteurs de risque pour les MNT) avec 39 %, le résultat 06 (Capacité d'intervention face à la violence et aux traumatismes) avec 46 % et le résultat 02 (La santé tout au long de la vie) avec 48 % du budget approuvé. Certaines des raisons expliquant le sous-financement observé sont la nature très ciblée de certaines contributions volontaires et l'intérêt limité des donateurs pour les domaines prioritaires. Par conséquent, ces résultats ont présenté le plus faible niveau d'exécution du budget programme, avec des pourcentages inférieurs à 50 % du budget approuvé.

## 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 2021	Total 2020
<b>ACTIFS</b>							
<b>Actifs courants</b>							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	167 326					167 326	357 346
Investissements à court terme	174 063					174 063	188 236
Dus par d'autres secteurs*		295 837	972 328	50 841	(1 319 006)		
Créances	64 559	121 971	56 956	1 963		245 449	246 330
Stocks		7 569	1 405			8 974	11 458
<b>Total des actifs courants</b>	<b>405 948</b>	<b>425 377</b>	<b>1 030 689</b>	<b>52 804</b>	<b>(1 319 006)</b>	<b>595 812</b>	<b>803 370</b>
<b>Actifs non courants</b>							
Placements à long terme	955 795					955 795	485 672
Créances	27	90 503	13 030	1 250		104 810	76 487
Immobilisations nettes	117 826			21 265		139 091	140 115
Immobilisations incorporelles	161		452	30		643	348
<b>Total des actifs non courants</b>	<b>1 073 809</b>	<b>90 503</b>	<b>13 482</b>	<b>22 545</b>		<b>1 200 339</b>	<b>702 622</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>	<b>1 479 757</b>	<b>515 880</b>	<b>1 044 171</b>	<b>75 349</b>	<b>(1 319 006)</b>	<b>1 796 151</b>	<b>1 505 992</b>
<b>PASSIFS</b>							
<b>Passifs courants</b>							
Passifs opérationnels	4 681	16 054	1 471	5 521		27 727	29 958
Dus à d'autres secteurs*	1 319 006				(1 319 006)		
Dettes	9 665	8 379	23 193	211		41 448	22 440
Avantages du personnel				2 717		2 717	2 386
Recettes différées		286 400	588 913			875 313	672 202
Provisions à court terme		10 290				10 290	11 223
<b>Total des passifs courants</b>	<b>1 333 352</b>	<b>321 123</b>	<b>613 577</b>	<b>8 449</b>	<b>(1 319 006)</b>	<b>957 495</b>	<b>738 209</b>
<b>Passifs non courants</b>							
Dettes	8 659					8 659	8 659
Avantages du personnel				296 142		296 142	332 562
Recettes différées		193 607				193 607	152 853
<b>Total des passifs non courants</b>	<b>8 659</b>	<b>193 607</b>		<b>296 142</b>		<b>498 408</b>	<b>494 074</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>1 342 011</b>	<b>514 730</b>	<b>613 577</b>	<b>304 591</b>	<b>(1 319 006)</b>	<b>1 455 903</b>	<b>1 232 283</b>
<b>Soldes des fonds et réserves</b>							
Soldes des fonds	84 436	( 10 253)	289 454	( 277 983)		85 654	65 739
Réserves	53 310	11 403	141 140	48 741		254 594	207 970
<b>TOTAL NETS DES FONDS et DES RÉSERVES</b>	<b>137 746</b>	<b>1 150</b>	<b>430 594</b>	<b>( 229 242)</b>		<b>340 248</b>	273 709
<b>SOLDES NETS DES FONDS et DES RÉSERVES</b>	<b>1 479 757</b>	<b>515 880</b>	<b>1 044 171</b>	<b>75 349</b>	<b>(1 319 006)</b>	<b>1 796 151</b>	<b>1 505 992</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 2021	Total 2020
<b>RECETTES</b>							
<b>Recettes d'opérations sans contrepartie directe</b>							
Contributions fixées	97 200			8 075		105 275	105 275
Contributions volontaires		177 631	11 841		( 11 841)	177 631	136 813
Allocations de l'OMS	38 587	93 037	4 023			135 647	154 194
<b>Recettes d'opérations avec contrepartie directe</b>							
Achats de fournitures de santé publique			1 395 161		( 23 143)	1 372 018	953 976
Autres recettes	3 477	3 684	4 880	25 080	( 30 310)	6 811	( 26 064)
Recettes diverses	( 6 381)	950	2 494			( 2 937)	15 899
<b>TOTAL DES RECETTES</b>	<b>132 883</b>	<b>275 302</b>	<b>1 418 399</b>	<b>33 155</b>	<b>( 65 294)</b>	<b>1 794 445</b>	<b>1 340 093</b>
<b>DÉPENSES</b>							
Dépenses liées au personnel	94 982	26 017	12 837	43 864	( 24 218)	153 482	181 502
Fournitures, biens et matériels	10 995	53 684	1 341 412	2 014	( 25 550)	1 382 555	967 456
Équipement, véhicules, mobilier, immobilisations incorporelles, dépréciation et amortissement	431		238	1 030		1 699	13 255
Services contractuels	33 722	116 073	2 818	6 156		158 769	85 440
Voyages	2 381	13 595	372			16 348	9 836
Transferts et subventions aux contreparties	6 294	52 100	17		( 3 685)	54 726	60 896
Dépenses générales de fonctionnement	11 771	3 669	210	1 875		17 525	17 815
Dépenses d'appui indirectes		11 841			( 11 841)		
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>	<b>160 576</b>	<b>276 979</b>	<b>1 357 904</b>	<b>54 939</b>	<b>( 65 294)</b>	<b>1 785 104</b>	<b>1 336 200</b>
<b>EXCÉDENT NET/(DÉFICIT)</b>	<b>( 27 693)</b>	<b>( 1 677)</b>	<b>60 495</b>	<b>( 21 784)</b>		<b>9 341</b>	<b>3 893</b>

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

En 2021, l'Organisation a passé les écritures comptables suivantes :

- Il n'y a pas eu de radiation de l'inventaire pour les bénéficiaires du programme PALTEX (2020 : \$221 291)
- Il n'y a pas eu de radiation au titre des lettres d'accord (2020 : \$1 484)
- Il n'y a pas eu de radiation de petites contributions financières (2020 : \$322)
- \$53 ont été comptabilisés comme radiation de créances détenues sur d'anciens employés (2020 : \$78 791)
- \$13 333 ont été comptabilisés comme radiation d'une transaction frauduleuse (perte) dans un paiement commercial (2020 : \$0)
- \$25 712 ont été comptabilisés comme radiation de créances des fonds de l'OPS au titre des recettes destinées aux services (2020 : \$0)
- Aucun paiement à titre gracieux n'a été comptabilisé (2020 : \$0)

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

En 2021, 11 cas de fraude, de vol, de dommages ou de perte de biens ont été notifiés, qui s'élevaient à \$28 131. De cette somme, l'OPS a recouvré \$2 567, la perte nette pour l'Organisation s'élevant à \$25 565.

Il y a eu 10 cas de fraude, de dommages, de perte ou de vol de biens 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 \$25 481.

Il y a eu 45 transactions impliquant des cyber-arnaqueurs, qui ont testé des cartes de crédit volées sur le portail de dons de l'OPS afin de vérifier que les cartes étaient actives, vraisemblablement dans le but de continuer à les utiliser frauduleusement sur d'autres sites de commerce en ligne. Le Département de la gestion des ressources financières (FRM) a remboursé aux titulaires des cartes les montants reçus. FRM s'est montré proactif en remboursant l'argent aux personnes avant de recevoir un avis de contestation afin d'éviter les frais bancaires mais, dans sept cas, des frais de rétrofacturation ont été facturés (\$12 par contestation). Par conséquent, l'OPS a subi une perte nette de \$84.

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

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 budget programme », 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 et 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 conformément aux normes établies par la Commission de la fonction publique internationale et s'applique à tous les membres du personnel des Nations Unies.

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

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

### 21.1 Personnel de direction essentiel

Au 31 décembre 2021, les membres du personnel de direction essentiel étaient au nombre de quatre (2020 : quatre).

Personnel de direction essentiel	2021	2020
Traitement et ajustement de poste	841	819
Avantages	334	291
Indemnités de cessation de service	45	
Pension et assurance-maladie	291	289
<b>Total de la rémunération</b>	<b>1 511</b>	<b>1 399</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.

## 23. Constitution de provisions

Au 31 décembre 2021, l'Organisation a comptabilisé une provision s'élevant à \$10,3 millions (2020 : \$11,2 millions), 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. La réduction du montant de la provision est due à la réévaluation des devises en fin d'exercice.

	31 December 2020	Increase / (Decrease)	31 December 2021
Provisions	11 223	( 933)	10 290

## 24. Passif éventuel

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, l'OPS ne considère pas que ces actions en justice ont une incidence significative sur les états financiers compte tenu des probabilités en balance. L'OPS n'est pas en mesure de quantifier les coûts potentiels de la défense de ces actions mais ne considère 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 locaux de bureaux et les services de bureau.

Services reçus en nature			
Bureau de pays ou centre	Personnel	Locaux de travail	Services de bureau
Bahamas	X	X	X
Barbados	X	X	X
Belize	X		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	
CLAP	X		

# **Rapport du Commissaire aux comptes**

MAI 2022

---

OPS

# Rapport du Commissaire aux comptes sur les états financiers 2021 de l'OPS

L'objectif de l'audit est de fournir une assurance indépendante aux États Membres, d'ajouter de la valeur à la gestion financière et à la gouvernance de l'OPS et d'appuyer vos objectifs par le biais du 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 d'orientation</b>	<b>89</b>
Principales observations	90
<b>Première partie</b>	<b>95</b>
<b>Gestion financière</b>	<b>95</b>
Gouvernance et contrôle interne	104
<b>Deuxième partie</b>	112
Procédure de planification stratégique de l'OPS	112
<b>Troisième partie</b>	<b>128</b>
Recommandations formulées l'année précédente	128
Remerciements	130
<b>Appendice 1. Recommandations formulées l'année précédente</b>	<b>131</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 d'orientation

## 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 pays membres afin de lutter contre les maladies transmissibles et non transmissibles ainsi que leurs causes, de renforcer les systèmes de santé et d'intervenir en cas d'urgence et de catastrophe. L'OPS est engagée à assurer 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 budgétaire. Nous avons également examiné le cadre de contrôle interne des « trois lignes de défense » de l'OPS et son approche en matière de surveillance de la conformité, de gestion des risques et de surveillance. Notre travail de vérification de la performance s'est concentré sur les processus de planification stratégique et de budgétisation et sur la façon dont les résultats sont pris en compte dans le contexte de son cadre axé sur les résultats. Par ailleurs, nous avons fait le suivi des progrès accomplis dans la mise en œuvre de nos recommandations antérieures.

**4** Nos conclusions et recommandations ont été discutées avec la direction. Conformément aux bonnes pratiques, les résultats de notre audit financier ont été communiqués au Comité d'audit avant de terminer nos travaux.

**5** La langue originale de rédaction du présent rapport est l'anglais. La version anglaise fait foi.

## Principales observations

### Opinion d'audit sur les états financiers

**6** Notre audit comprenait l'examen des états financiers 2021 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.

**7** Compte tenu des défis persistants liés à l'impact continu de la pandémie de COVID-19 et d'une autre année de travail entièrement à distance de l'OPS, nous avons dû entreprendre l'audit entièrement à distance. En dépit de cela et des pressions considérables sur le plan du personnel, 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

**8** L'OPS a déclaré un excédent de recettes sur les dépenses de \$9,3 millions (2020 : \$3,9 millions). Dans l'ensemble, les niveaux d'activité financière ont encore augmenté par rapport à ceux atteints en 2020. Cela reflétait l'augmentation continue des recettes et des dépenses, attribuable à la réponse à la pandémie, et l'utilisation accrue des fonds pour les achats. Les conséquences de la priorité accordée à la pandémie ont inévitablement eu une incidence sur l'exécution du budget programme de base, contribuant à réduire le taux d'exécution à 71 %. Nous avons noté que le Règlement financier relatif à l'approbation du budget de l'OPS différait des autres organisations internationales, et les États Membres souhaiteraient peut-être revoir ces dispositions pour s'assurer qu'ils restent en accord avec le degré de délégation sur les limites financières.

**9** Dans l'ensemble, l'OPS a maintenu sa situation financière, avec une augmentation des recettes différées correspondant à une augmentation de la totalité des investissements détenus. Bien que le taux des contributions fixées et les autres soldes débiteurs en souffrance à la fin de l'exercice demeurent élevés, l'OPS indique que la tendance s'est améliorée au cours des premiers mois de 2022. Il subsiste une pression importante sur la liquidité des activités financées par des fonds de base, et le Fonds de roulement a de nouveau été épuisé en 2021, avec des emprunts internes supplémentaires nécessaires pour gérer les pressions de trésorerie. Jusqu'à ce que les arriérés de créances soient complètement réduits, en dépit des augmentations prévues, le Fonds de roulement continuera d'être pleinement utilisé chaque année.

**10** Pour faciliter la préparation des états financiers, l'OPS a utilisé pour la première fois un guide de déclaration. Il s'agit d'une mesure positive qui, selon nous, peut encore être renforcée en 2022, lorsque l'OPS devrait traiter de manière plus complète les domaines précédemment identifiés lors de l'audit afin d'améliorer davantage les déclarations et les modalités de présentation à l'intérieur des états financiers. Cela inclura également les questions essentielles d'incertitude d'estimation dans les états

financiers, en particulier dans les domaines importants de ses terrains et constructions et du passif correspondant aux avantages du personnel. Ces domaines sont d'une importance cruciale pour la déclaration de situation globale de l'OPS et, à ce titre, il est important que les hypothèses sous-jacentes et la sensibilité de celles-ci soient claires à la lecture des comptes et validées de manière appropriée chaque année par la direction.

**11** Dans l'ensemble, les actifs nets ont augmenté pour atteindre \$340,2 millions (2020 : \$273,7 millions). Après avoir tenu compte de l'augmentation des actifs et des passifs correspondant aux fonds pour les achats, le changement le plus important a été la réduction des passifs nets correspondant aux avantages du personnel, qui se portent à environ \$36 millions. Les changements résultent des mouvements actuariels, reflétant une expérience favorable sur le plan des demandes de remboursement, des changements dans les acceptations de couverture, enfin, d'une augmentation du taux d'actualisation, compensée par une augmentation des taux d'inflation des frais médicaux. L'OPS a pris certaines mesures pour gérer de manière proactive ces passifs et il est important que cette attention soit maintenue de sorte à assurer que les coûts futurs sont limités. Compte tenu des tendances inflationnistes et de l'instabilité du marché, les passifs correspondant aux avantages du personnel resteront inconstants. Bien que l'OPS considère que cette situation est peu probable, elle est également susceptible de subir les coûts résultant d'un litige portant sur le programme Mais Médicos. Au minimum, l'OPS devra faire face à des frais de justice pour continuer d'assurer sa défense et les États Membres devront rester attentifs aux risques que présente cette affaire.

## **Gouvernance et contrôle interne**

**12** Notre audit n'a révélé aucune faiblesse importante dans les contrôles internes de l'OPS, et aucune n'a été portée à notre attention. Il reste encore beaucoup à faire pour élaborer le modèle des trois lignes de défense afin d'améliorer la responsabilité, et nous avons souligné en particulier la nécessité d'accorder une plus grande attention à l'élaboration de l'orientation du travail de conformité et à l'amélioration de l'attention portée aux mesures d'atténuation dans le cadre du processus de gestion des risques institutionnels de l'OPS. Ce n'est que par la remise en question et l'examen des mesures d'atténuation améliorées que le processus de gestion des risques peut apporter une valeur réelle à l'OPS.

**13** Nous avons continué de faire des observations sur la fonction de conformité de l'OPS et sur la façon dont elle appuie la deuxième ligne de défense. Au cours de l'année 2021, le développement des activités de conformité a perdu de son élan et les principaux risques n'ont pas reçu beaucoup d'attention, ce qui a eu pour conséquence de limiter davantage la valeur de ces activités pour assurer le contrôle interne clé. Le Secrétariat envisage de modifier la fonction de conformité et la façon dont elle fournit les assurances, et nous avons fait d'autres observations en vue d'une amélioration afin de tirer parti des points soulevés dans nos rapports précédents.

**14** Il est important que les développements en matière de gestion des risques et de conformité fassent partie des efforts recentrés du Comité de gestion des risques

institutionnels et de conformité (ERMSC). L'ERMSC devra se concentrer davantage sur la prise en compte de l'exhaustivité et de l'atténuation des risques et sur l'application des activités de conformité aux processus institutionnels et de contrôle les plus importants au sein de l'OPS. À notre avis, ces changements renforceront la surveillance des processus de contrôle interne par la direction.

**15** Nous avons noté que, bien que de nouvelles améliorations puissent être apportées au niveau de chaque élément de contrôle, l'OPS dispose de toutes les composantes essentielles pour produire un rapport du contrôle interne convenablement étayé. Cependant, chaque élément fonctionne isolément, plutôt que dans le cadre d'une approche globale et holistique de la responsabilité. L'OPS devrait envisager l'adoption d'un cadre global de responsabilité afin de fournir une approche plus concise et plus ciblée du contrôle interne, ce qui facilitera la production de déclarations plus cohérentes et systématiques à l'intention des États Membres par le biais de la Déclaration de contrôle interne. Nous considérons qu'il est possible d'améliorer les informations actuelles dans la Déclaration de contrôle interne en adoptant une approche plus concise, logique et cohérente concernant son articulation.

### **Procédure de planification stratégique de l'OPS**

**16** Dans le cadre de notre audit de la performance, nous avons examiné les processus de planification et de budgétisation de l'OPS, en lien avec la chaîne de résultats associée. Le Plan stratégique a été formulé au moyen d'une consultation à l'échelle régionale, les autorités sanitaires nationales participant au processus d'établissement des priorités. Le Plan établit les priorités régionales qui ont guidé la formation des résultats immédiats et intermédiaires considérés comme prioritaires.

**17** Nos conclusions soulignent l'accent mis par l'OPS sur la communication conjointe des résultats en matière de santé avec les États Membres, ce qui signifie que le lien entre l'utilisation des ressources de l'OPS et le rôle et l'impact de l'OPS par le biais des travaux du Secrétariat n'est pas pleinement visible. Le Secrétariat nous a informés que les États Membres avaient décidé de ne pas attribuer le rôle spécifique et les produits à livrer du Secrétariat en ce qui concerne les résultats généraux. Une plus grande visibilité de la contribution du Secrétariat améliorerait la responsabilité et permettrait de mieux harmoniser les résultats et l'utilisation des ressources. Cela serait en accord avec les changements au sein de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), qui renforce le cadre de responsabilité pour la communication des résultats et souligne plus clairement le rôle de son Secrétariat dans ces résultats.

**18** Les activités non essentielles de l'OPS, y compris les fonds pour les achats et les contributions volontaires nationales, représentent la majorité des recettes et des dépenses et disposent de canaux de planification et de déclaration distincts. À notre avis, le Plan stratégique devrait mieux englober ces autres activités, en les reliant plus étroitement aux objectifs stratégiques généraux des États Membres. Cela permettrait de mieux mesurer la performance générale du Secrétariat, en soulignant mieux la façon dont d'autres activités contribuent à l'obtention des résultats.

**19** L'OPS travaille avec tous les États Membres pour identifier les domaines

prioritaires de chacun. Cela éclaire l'affectation du budget aux programmes par le biais d'un exercice d'établissement des coûts ascendant. Ces allocations ont été actualisées en raison de la pandémie de COVID-19 et, bien que les résultats souhaités soient restés les mêmes, certains changements ont été apportés à la hiérarchisation des priorités, bien que la possibilité d'une réaffectation plus importante soit influencée par les coûts fixes associés à la structure institutionnelle actuelle. Les fonctions de soutien de la direction et de la gouvernance de l'OPS, d'une part, et celles de gestion et administration, d'autre part, ne relèvent pas du même processus de hiérarchisation des priorités. Cela devrait être surveillé de près, car ces fonctions ont la capacité d'améliorer la mise en œuvre programmatique, par exemple au moyen d'un investissement dans un environnement de travail plus efficace à l'appui de la prestation.

**20** La stratégie de l'OPS est ambitieuse de par l'ampleur de ses objectifs. Nous pensons qu'il pourrait lui être utile d'examiner plus attentivement les domaines dans lesquels la contribution du Secrétariat peut apporter la contribution la plus bénéfique aux résultats en matière de santé grâce aux ressources investies par les États Membres. Cela devrait s'appuyer sur un programme d'évaluation ciblée, qui a été limité ces dernières années, et nous examinerons les dispositions révisées en matière d'évaluation et la manière dont elles éclairent l'utilisation des ressources lors des audits futurs.

**21** La surveillance financière de l'OPS est axée sur la consommation linéaire du budget, ou taux d'exécution. Pour améliorer la responsabilité, un profil budgétaire plus défini, lié aux événements financiers connus et aux activités prévues, devrait être utilisé pour refléter le calendrier des dépenses au cours du cycle de vie du budget ou du programme. Cela permettrait d'améliorer la gestion des flux de trésorerie et d'alléger les pressions sur le fonds de roulement de l'OPS. Nous avons de nouveau souligné l'importance d'une plus grande ambition en ce qui concerne les mesures d'économie, notant que celles qui ont été réalisées et rapportées étaient en grande partie fortuites, plutôt que des changements structurels permanents.

**22** Le Secrétariat est responsable de la fourniture de plus de 4000 produits et services qui contribuent aux résultats immédiats au titre du plan de travail. Le processus semestriel de surveillance et d'évaluation de la performance, le principal mécanisme interne de responsabilité, exige que les centres de coûts examinent leur performance par rapport au budget et à leurs résultats prévus. L'OPS devra garder à l'étude l'orientation de ce processus afin de s'assurer qu'il est proportionné et qu'il apporte une valeur claire. Il est possible d'examiner si la surveillance des dépenses et des prestations peut être retracée au niveau des centres de coûts dans le cadre des rapports de routine produits sous PMIS et fournir une base plus solide pour l'analyse des avantages en termes de coûts.

**23** La gestion axée sur les résultats évolue dans de nombreuses organisations. Une image plus holistique de la prestation est obtenue grâce à des mesures plus raffinées et équilibrées pour mettre l'accent sur la valeur ajoutée, en rattachant les coûts aux intrants et aux résultats spécifiques. Les objectifs et le cadre de déclaration actuels

donnent une image adéquate et équilibrée de la performance collective par rapport aux résultats, mais ne mesurent pas la performance et l'efficacité réelles du Secrétariat. Dans de nombreux cas, les données de référence ne sont pas disponibles pour mesurer le degré d'amélioration et certaines mesures sont principalement axées sur le processus. Nous avons formulé des recommandations pour assurer un meilleur équilibre dans la communication des résultats grâce à un ensemble équilibré d'indicateurs démontrant et quantifiant mieux la performance du Secrétariat.

**24** Nous examinerons comment les résultats de l'évaluation de fin d'exercice biennal sont communiqués aux États Membres dans notre rapport de l'année prochaine, une fois que le Secrétariat aura compilé et publié son rapport pour 2020-2021.

### **Recommandations antérieures**

**25** Sur les 41 recommandations formulées pour 2020 et celles des années précédentes qui restaient en cours, l'OPS en a mis en œuvre six. Par ailleurs, nous avons classé comme résolues six autres recommandations au motif que l'OPS n'a pas l'intention d'y travailler davantage. Vingt-neuf recommandations restent en suspens ou sont en cours. Afin d'améliorer la gouvernance du processus d'examen de l'état de ces recommandations, nous avons convenu avec le Comité d'audit de modifier la façon dont elles sont présentées pour fournir des conseils plus directs sur l'établissement des priorités et les progrès accomplis.

# 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 2021, 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 contrôles internes qui ont une incidence sur nos opinions d'audit et les tests des registres comptables et autres éléments justificatifs que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances. 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.

**1.3** Compte tenu des restrictions sur les voyages internationaux mises en place en raison de la pandémie de COVID-19 et de l'application continue de la politique de télétravail d'urgence de l'OPS au cours de la période, nous n'avons pas été en mesure de nous rendre au Siège ou dans les bureaux de pays pour notre mission d'audit de cette année. Nous nous engageons à reprendre nos travaux sur place dès que l'OPS lèvera ses restrictions. Bien que nous ayons été en mesure d'obtenir les preuves nécessaires à l'appui de notre opinion, les restrictions en milieu de travail limitent notre capacité à comprendre entièrement les activités de l'OPS et ont une incidence sur l'efficacité de notre audit.

### Observations financières

**1.4** L'OPS a présenté un excédent global de \$9,3 millions (2020 : excédent de \$3,9 millions), avec un total de recettes s'élevant à \$1 794 millions (2020 : \$1 340 millions) et un total de dépenses de \$1 785 millions (2020 : \$1 336 millions). L'augmentation des recettes et des dépenses par rapport à 2020 est principalement due aux activités

supplémentaires menées par les États Membres dans le cadre des fonds pour les achats de vaccins et de fournitures contre la COVID-19. L'achat de fournitures et d'équipements médicaux pour soutenir la riposte à la pandémie de COVID-19 a également continué d'augmenter en 2021. Cela comprenait un financement supplémentaire par l'intermédiaire de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), ainsi que des dons d'autres pays pour l'achat de fournitures de santé publique et pour financer des programmes spéciaux de réponse aux épidémies et aux crises. Le tableau 1 présente notre analyse des composantes des dépenses en 2021.

**Tableau 1. Principaux flux de recettes et dépenses** : les activités de l'OPS restent de plus en plus dominées par la prestation directe de services d'achat aux gouvernements des pays.

<b>Flux de recettes</b>	<b>2021</b>	<b>Pourcentage des recettes totales</b> (équivalent 2020 entre parenthèses)
Activités d'achat pour le compte des États Membres	\$1 372,0 millions	76,4 (71,2)
Contributions volontaires (y compris les contributions nationales)	\$177,6 millions	9,9 (10,3)
Recettes de l'OMS	\$135,6 millions	7,6 (11,5)
Contributions fixées	\$105,3 millions	5,9 (7,9)
Autres recettes diverses	\$3,9 millions	0,2 (-0,8) <sup>50</sup>
<b>Total des recettes</b>	<b>\$1 794,4 millions<sup>51</sup></b>	
<b>Flux de dépenses</b>	<b>2021</b>	<b>Part du total des dépenses</b> (équivalent 2020 entre parenthèses)
Activités d'achat pour le compte des États Membres	\$1 315,5 millions	73,7 (72,4)
Services contractuels	\$158,8 millions	8,9 (6,4)
Dépenses liées au personnel	\$153,5 millions	8,6 (13,6)
Transferts et subventions	\$54,7 millions	3,1 (4,6)
Autres dépenses	\$102,6 millions	5,7 (3,1)

<sup>50</sup> Ces recettes de valeur négative déclarées en 2020 correspondent au traitement par l'OPS des pertes de créances (voir la Note 6.2).

<sup>51</sup> Comprend \$37,5 millions de recettes d'appui aux programmes, dont \$11,6 millions ont été débloqués pour financer les dépenses en 2021.

---

<b>Total des dépenses</b>	<b>\$1 785,1 millions</b>
---------------------------	-------------------------------

---

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

---

**1.5** L'état de la comparaison des montants budgétaires et des montants réels illustre des décaissements finals imputés sur le budget biennal approuvé, les dépenses réelles pour la seconde année de l'exercice biennal 2020-2021 s'élevant à \$366,4 millions (2020 : \$306,4 millions) contre un budget de \$325,0 millions. Bien que l'OPS ait dépensé plus que le budget programme total autorisé, au total pour l'exercice biennal, elle a exécuté \$443,4 millions pour le budget programme de base de \$620 millions (71 %) et a dépensé \$229,6 millions pour les programmes spéciaux, dépassant le budget de \$30 millions de quelque 765 %. Cette augmentation significative est entièrement due à la pandémie et à la réponse à la crise correspondante.

**1.6** Contrairement à de nombreuses autres organisations internationales, où le pouvoir d'engager des dépenses est limité aux budgets approuvés, le Règlement financier de l'OPS<sup>52</sup> ne limite pas les dépenses au niveau budgétaire approuvé et permet au Directeur d'effectuer des paiements aux fins pour lesquelles le budget programme a été approuvé, sous réserve de la disponibilité du financement, et le Règlement ne fait pas de distinction entre les programmes de base et les programmes spéciaux. Compte tenu de l'augmentation considérable des niveaux de financement de la riposte à la pandémie et de la poursuite des discussions avec les États Membres à ce sujet tout au long de l'exercice biennal, la Directrice n'a pas jugé nécessaire de présenter une proposition de budget supplémentaire. Tout en comprenant parfaitement pourquoi les processus d'approbation budgétaire peuvent nécessiter de la souplesse pour les programmes spéciaux, les arrangements existants ne suivent pas la pratique normale consistant à établir des limites de dépenses claires pour le programme de travail de base. Par conséquent, les États Membres devraient peut-être examiner si le Règlement financier actuel prévoit un contrôle suffisant sur les niveaux de dépenses. Les Organes directeurs pourraient éventuellement envisager des processus d'approbation plus spécifiques conformément aux pratiques normales afin de permettre à l'OPS de ne prendre des engagements et d'effectuer des paiements qu'au niveau des budgets approuvés pour son programme de base.

**1.7** L'OPS a reçu un financement de \$222,2 millions pour le programme spécial d'intervention aux flambées et aux crises, au titre duquel elle a dépensé \$197,7 millions, en comparaison avec un budget approuvé de \$13 millions.

**L'OPS devrait :**

**R1 : examiner si le Règlement financier devrait être révisé afin de limiter les engagements et les dépenses au titre des programmes de base et exiger un processus d'approbation spécifique pour tout budget supplémentaire lorsque le budget approuvé initial est susceptible d'être dépassé.**

---

<sup>52</sup> Règlement financier de l'OPS, article 4.1

**1.8** Dans l'ensemble, principalement en raison des gains actuariels sur l'évaluation de l'assurance-maladie des fonctionnaires retraités (ASHI) et des niveaux plus élevés de liquidités détenues en investissement, les actifs nets ont augmenté pour atteindre \$340,2 millions (2020 : \$273,7 millions). Le total des actifs a augmenté de \$290,2 millions pour s'établir à \$1 796,2 millions et comprenait des liquidités et des investissements de \$1 297,2 millions (2020 : \$1 031,2 millions) et des immobilisations corporelles d'une valeur nette de \$139,1 millions (2020 : \$140,1 millions). Les créances ont augmenté pour atteindre \$350,3 millions (2020 : \$322,8 millions) après des pertes de \$33,3 millions, dont \$22,6 millions liés à un seul État Membre. Nous avons noté que, bien que les États en arriéré de paiements soient soumis à des restrictions de vote au titre de l'article 6B, il n'existe aucun processus permettant d'examiner et d'approuver l'utilisation par un État de l'OPS afin de tirer parti des fonds pour les achats ou de participer au programme national de contributions volontaires. Les États Membres pourraient envisager une procédure d'approbation pour la fourniture d'importants services non essentiels supplémentaires lorsque les contributions ont accumulé des arriérés importants pendant un certain temps. Cela pourrait fournir un mécanisme permettant d'encourager le paiement en temps voulu des contributions fixées et de minimiser les incidences sur les flux de trésorerie que l'OPS a subies ces dernières années.

**1.9** Le passif total est passé de \$1 232,3 millions à \$1 455,9 millions, soit une augmentation de \$223,6 millions. Le passif comprend le total des recettes différées pour les contributions volontaires et les fonds pour les achats de \$1 068,9 millions (2020 : \$825,1 millions) et l'évaluation actuarielle nette du passif correspondant aux avantages du personnel en 2021 de \$298,9 millions (2020 : \$334,9 millions), comme indiqué dans la Note 12 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 cinq dernières années mais les activités financées par les ressources de base connaissent des pressions de trésorerie plus importantes que les activités financées par des contributions volontaires. Nous employons l'analyse des ratios de santé financière d'une organisation pour tous nos audits internationaux afin de montrer comment la situation financière évolue sur la durée. Ces ratios expriment la relation d'un poste inscrit à un compte avec un autre. Par exemple, on compte \$0,60 d'actifs courants contre \$1 de passifs courants, ce qui démontre que les passifs courants dépassent les actifs courants de quelque 60 %. Nous avons entrepris un examen des indicateurs de la santé financière de l'OPS, à l'aide de ratios financiers clés (tableau 2).

**1.11** Notre analyse des activités générales et essentielles montre que les pressions financières ont été plus fortes, les actifs courants liés aux activités principales ne correspondant qu'à 30 % 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

principales.<sup>53</sup> Pour atténuer ce risque, l'OPS a la capacité de liquider les investissements non courants avec de courtes périodes de préavis si nécessaire.

**Tableau 2. Analyse des principaux ratios de santé financière de 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	2021	2020	2019	2018
<b>Ratio actuel</b>				
Actifs courants :	0,6 (0,3)	1,1 (0,6)	1,1 (0,6)	1,2 (0,6)
Passifs courants				
<b>Total des actifs :</b>				
<b>Total des passifs</b>				
Actifs : Passifs	1,2 (1,1)	1,2 (1,2)	1,2 (1,1)	1,4 (1,1)
<b>Ratio de liquidités :</b>				
Liquidités et investissements à court terme :	0,4 (0,3)	0,7 (0,00)	0,7 (-0,05)	0,8 (-0,02)
Passifs courants				
<b>Ratio d'investissement :</b>				
Liquidités et investissements :	0,7 (0,9)	0,7 (0,00)	0,7 (-0,04)	0,7 (-0,02)
Total des actifs				

## Rapports financiers

### États financiers

**1.12** Depuis que l'OPS a adopté les normes IPSAS en 2010, l'Organisation a évolué ; le domaine de concentration des activités secondaires a changé et les normes de déclaration ont été revues. L'OPS a continué de produire et de présenter des états financiers qui n'ont pas fait l'objet de réserves et illustrent fidèlement sa situation financière. Depuis notre nomination en 2018, nous avons encouragé le Secrétariat à améliorer davantage ses déclarations et les rapports financiers. À notre avis, l'OPS n'a pas pleinement investi dans un examen détaillé des exigences de déclaration prévues dans les normes IPSAS et n'a pas fait en sorte qu'elles restent utiles pour les utilisateurs et les parties prenantes sur la durée.

**1.13** Pour la première fois cette année, le Secrétariat a utilisé un guide de déclaration IPSAS. Ce processus a aidé l'OPS à évaluer sa propre conformité aux exigences des normes de déclaration. Malgré cela, il y a eu des domaines où l'application des guides n'a pas été entièrement suivie, et nous continuons de noter d'autres domaines où nous considérons qu'une attention est nécessaire. L'OPS a la possibilité d'améliorer

<sup>53</sup> Les activités principales sont décrites à la Note 18 concernant les états financiers et comprennent principalement les contributions fixées, les recettes diverses et les fonds du budget ordinaire de l'OMS.

ses rapports aux États Membres en rendant les états financiers plus accessibles. Nous collaborerons avec la direction et le Comité d'audit pour les examiner et les évaluer davantage au cours de la prochaine année afin d'accroître la transparence des états financiers. Nous avons noté que les états financiers comprenaient plus de détails sur la prestation de l'OPS, mais nous continuons de croire à des possibilités accrues de combiner les rapports financiers et la performance de l'OPS pour qu'ils figurent dans un seul rapport annuel.

### Évaluation des terrains et constructions

**1.14** Pour ses états financiers de 2020, l'OPS a obtenu une nouvelle expertise de son patrimoine immobilier et de ses propriétés foncières, ce qui a donné lieu à une évaluation révisée de \$138,9 millions et à une perte de valeur nette de \$11,2 millions. En vertu de ce modèle de réévaluation adopté par l'OPS, les normes de déclaration exigent que l'évaluation soit révisée chaque année pour confirmer qu'elle demeure appropriée. Bien que l'expert de l'OPS ait confirmé qu'il n'y avait pas eu de changements importants dans la valeur marchande, cela ne s'est pas accompagné de justificatifs prouvant l'examen des hypothèses, telles que les rapports de marché montrant que les prix et les rendements des terrains et des loyers étaient stables au cours de la période, en particulier pour les actifs matériels dans la ville de Washington, D.C. En tant que tel, il y a eu peu de preuves pour montrer comment l'OPS avait validé les travaux de son expert. L'OPS n'a guère analysé davantage les actifs pour démontrer qu'il n'y avait pas eu de changement physique dans ses actifs, que ce soit par des dépenses en immobilisations, des dépréciations ou des changements d'utilisation. Dans le cadre de notre réponse à l'audit, nous avons examiné ces questions et nous étions convaincus que l'évaluation existante demeurerait appropriée, d'autant plus que l'utilisation optimale des propriétés à Washington serait la vente de celles-ci à un investisseur à des fins de réaménagement. Cette considération devrait être incluse dans l'approche de l'OPS en matière de gestion stratégique du patrimoine.

**1.15** Au fur et à mesure que le temps entre les évaluations externes augmentera, l'incertitude d'estimation dans les hypothèses augmentera. Il s'agit d'un domaine dans lequel les informations communiquées par l'OPS pourraient être encore améliorées afin de mieux comprendre les facteurs influençant la valeur marchande. Les normes de déclaration exigent la divulgation de la sensibilité des hypothèses présentant des niveaux plus élevés d'incertitude d'estimation.

### Avantages postérieurs à l'emploi

**1.16** Le passif le plus important comptabilisé par l'OPS dans ses états financiers est le passif correspondant aux avantages du personnel. Ce passif comprend l'assurance-maladie des fonctionnaires retraités et les indemnités de cessation de service et de rapatriement s'y rapportant. Le passif global correspondant à ces avantages du personnel a diminué pour s'établir à \$404,9 millions (2020 : \$432,4 millions). Les passifs sont compensés par des actifs du régime de \$106,0 millions (2020 : \$97,5

millions), réservés par l'OPS pour couvrir partiellement ces passifs, ce qui laisse un passif net non financé de \$298,9 millions (2020 : \$334,9 millions).

**Tableau 3. Passif correspondant aux avantages du personnel.** Le passif net est demeuré à un niveau important au cours des cinq dernières années et la direction a besoin de stratégies claires pour atténuer les répercussions sur la santé financière de l'OPS

**Composition du passif correspondant aux avantages du personnel (en milliers de \$)**

	<b>Assurance- maladie des fonctionnaire s retraités (ASHI)</b>	<b>Indemnités de cessation de service et de rapatriement (TAREP)</b>	<b>Total</b>
1 <sup>er</sup> janvier 2021	408 565	23 855	<b>432 420</b>
Augmentation/(diminution) dans l'année	(28 219)	685	<b>(27 534)</b>
31 décembre 2021	380 346	24 540	<b>404 886</b>
Actifs du régime	84 551	21 477	<b>106 028</b>
<b>Passif net</b>	<b>295 795</b>	<b>3 064</b>	<b>298 859</b>
<b>31 décembre 2021</b>			

**Évolution du passif net non capitalisé correspondant aux avantages du personnel (en milliers \$)**

	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
ASHI	295 795	330 330	270 249	198 792	234 284
TAREP	3 064	4 618	7 292	4 435	4 323
<b>Total</b>	<b>298 859</b>	<b>334 948</b>	<b>277 541</b>	<b>203 227</b>	<b>238 607</b>

Source : états financiers de l'OPS

**1.17** Le passif est calculé par un actuaire indépendant en fonction des données et des hypothèses sous-jacentes de départ. Pour l'ASHI, la diminution de \$28,2 millions est nette des coûts de service, des intérêts et des paiements de demandes de remboursement s'élevant à \$16,0 millions et d'un gain actuariel de \$44,2 millions. Les répercussions des facteurs actuariels sont conçues pour fournir la meilleure estimation des coûts futurs du passif en monnaie courante. Pour l'année 2021, les rectifications sont comme suit :

- Une expérience continue en matière de demandes de remboursement favorables (gain de \$21,8 millions)
- Des variations du taux d'actualisation (gain de \$21,6 millions)
- Des mises à jour des hypothèses sur l'inflation des frais médicaux (perte de \$12,3 millions)
- Une modification de l'hypothèse d'acceptation de l'OPS pour les retraités ayant moins de neuf ans de service (gain de \$10,1 millions)
- Des mises à jour d'autres hypothèses (y compris la mortalité, les taux de retraite,

les devises et les nouvelles embauches (gain de \$3,0 millions)

### **Taux d'actualisation**

**1.18** L'OPS a fondé son taux d'actualisation sur la courbe de la performance 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 augmenté, qui est passé de 2,9 % à 3,2 %, entraînant un gain actuariel de \$21,6 millions de ce passif. 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.

**1.19** Comme indiqué l'année dernière, le taux obligataire utilisé par le Groupe de travail, qui est supérieur à la médiane, est généralement utilisé aux États-Unis mais est moins courant ailleurs. Ce taux reflète le fait que certaines obligations sont exclues, ce qui a pour conséquence de faire passer le taux au-dessus de l'attente médiane. Cela pourrait avoir une incidence sur l'exigence d'éviter les hypothèses « impartiales » énoncées dans la norme IPSAS 39. Nos travaux d'audit ont tenu compte de cette situation, mais nous avons conclu que l'incidence n'avait entraîné qu'une différence de 0,1 % par rapport à la comparaison fondée sur les obligations médianes (AA Only Universe). Compte tenu des sensibilités prévues pour le passif, énoncées dans la note 12.8 concernant les états financiers, l'adoption d'un taux d'actualisation inférieur de 0,1 % augmenterait le passif d'environ \$8 millions. Bien qu'il se situe dans une fourchette tolérable, nous continuons de croire qu'à la fin de l'exercice, le passif global est déclaré dans la partie inférieure des attentes. Les États Membres devront continuer à surveiller l'augmentation du passif correspondant aux avantages du personnel étant donné que les engagements futurs devront être honorés par un financement régulier.

### **Expérience des demandes de remboursement à l'ASHI**

**1.20** L'actuaire a revu à la baisse les demandes de remboursement futures attendues en raison d'une expérience favorable en matière de demandes de remboursement en 2021, ce qui s'est traduit par un gain de \$21,8 millions. L'actuaire a accordé une pondération de 40 % à l'expérience des demandes de remboursement de 2021 et une pondération de 60 % aux hypothèses de niveau des demandes de remboursement antérieures à 2021. Bien que notre expert ait noté que cette pondération est plus élevée que la valeur habituellement accordée à l'expérience de la mortalité pendant la pandémie (en tant que comparateur), l'impact de l'utilisation d'un poids inférieur sur l'expérience des demandes de remboursement de 2021 ne serait pas significatif.

**1.21** L'actuaire a noté que son hypothèse est également fondée sur les facteurs spécifiques suivants pour l'OPS :

- Le succès continu de la stratégie de contrôle des coûts pour l'ASHI. Par exemple, aux États-Unis, un tiers administrateur pour les médicaments sur ordonnance a été mis en place à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2021. Cela a contribué à une diminution substantielle des coûts des médicaments d'ordonnance aux États-Unis de 2020 à 2021, malgré une reprise partielle des soins de santé après

la phase initiale de la pandémie.

- Une reprise mondiale plus lente après la pandémie et les perturbations économiques connexes en 2021, par rapport aux attentes de l'actuaire utilisées lors de l'évaluation de 2020.
- L'inconstance intrinsèque des demandes de remboursement, en particulier dans les cas catastrophiques.

### Hypothèses démographiques

**1.22** L'une des hypothèses utilisées par l'actuaire est que tous les employés qui, à leur départ de l'Organisation, ne répondent pas aux critères pour être automatiquement admissibles à l'ASHI, adhéreront au régime. L'OPS a entrepris un examen en 2021 et a constaté que, parmi ceux qui avaient moins de neuf ans de service, aucun n'a opté pour le régime. Cette analyse a été reflétée dans les hypothèses utilisées pour l'évaluation au 31 décembre 2021 et s'est traduite par un gain actuariel de \$10,1 millions. Cette remise en question des hypothèses clés représente une bonne pratique en matière de gestion financière.

### Déclarations

**1.23** Bien que l'OPS divulgue un résumé des principaux changements ayant une incidence sur l'évolution du passif, celui-ci se situe à un niveau très élevé et ne fournit aucun contexte sur les causes sous-jacentes ou le raisonnement de l'OPS quant à la détermination de l'évaluation de l'année en cours.

**1.24** L'analyse de sensibilité présentée dans les notes concernant les états financiers se limite aux variations du taux d'actualisation et à l'inflation des frais médicaux. L'OPS pourrait développer cette analyse pour fournir la sensibilité d'autres hypothèses, y compris l'expérience des demandes de remboursement, les ajustements opérés pour la pandémie et les augmentations salariales. Compte tenu des tendances inflationnistes et de l'instabilité du marché, les passifs correspondant aux avantages du personnel resteront inconstants et les déclarations seront cruciales pour comprendre ces passifs.

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

**1.25** L'OPS est une organisation membre de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies par l'intermédiaire de ses employés. Toutefois, étant donné que le régime de retraite ne peut pas déterminer avec précision une estimation fiable du risque correspondant supporté par chaque organisation participante, aucun passif actuariel du régime de retraite n'apparaît dans les états financiers de l'OPS.

**1.26** Les caractéristiques du régime de retraite des Nations Unies sont décrites dans la Note 12.9 concernant les états financiers et cette information est uniforme dans de nombreuses organisations participantes. À la dernière date actuarielle, le 31 décembre 2019, la Caisse a conclu qu'il n'était pas nécessaire de verser un paiement différentiel en vertu de l'article 26 du Règlement de la Caisse, compte tenu du ratio de capitalisation de 107,1 % de la Caisse à cette date. Si cette situation change à

l'avenir, des paiements différentiels seraient exigés de l'OPS. Cette situation représente un risque financier futur potentiel pour l'organisation qui doit continuer à être suivi. L'évaluation 2021 de la Caisse des pensions n'était pas disponible à la date du présent rapport.

### Procès concernant Mais Médicos

**1.27** En 2018, quatre médecins cubains ont intenté un recours collectif contre l'OPS pour son rôle dans le programme Mais Médicos qui s'est déroulé de 2013 à 2018. Les requérants allèguent que l'OPS a agi en tant qu'intermédiaire financier entre le Brésil et Cuba. Ils affirment en outre que le programme a effectivement traité 8300 médecins cubains qui travaillaient au Brésil en tant qu'employés du gouvernement cubain comme du travail forcé.

**1.28** L'OPS a d'abord demandé le rejet de la poursuite au motif qu'elle était protégée à la fois en vertu du droit des États-Unis et de la Constitution de l'OMS. L'OPS nous a informés qu'un juge des États-Unis avait convenu que l'OPS bénéficiait de l'immunité en vertu du droit américain pour la plupart des réclamations des demandeurs. Cependant, en ce qui concerne une sous-partie de l'une des revendications, le juge a statué que si toutes les allégations étaient vraies, alors une exception à l'immunité en vertu du droit américain était respectée. Nous comprenons en outre que, en mars 2022, la cour d'appel de Washington a confirmé cette décision. L'OPS a demandé que cette décision soit reconsidérée.

**1.29** Si le tribunal refuse de réexaminer la question, l'affaire reviendra devant le tribunal de première instance, où l'OPS aura la possibilité de se défendre contre les allégations qu'elle considère comme non fondées. L'OPS estime que ses déclarations contenues dans les états financiers restent appropriées et ne les a pas modifiées à la suite de la dernière décision. L'organisation continue de croire que la poursuite n'a aucun fondement, ce qui signifierait qu'une provision financière serait inutile. L'affaire est actuellement couverte par les déclarations générales sur le passif éventuel (Note 24), sans aucune quantification. Bien qu'un passif soit peu probable, il demeure un éventuel risque financier important pour l'OPS.

## Gouvernance et contrôle interne

**1.30** Le Directeur est chargé d'assurer une administration financière efficace de l'Organisation conformément au Règlement financier. Il 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. Au cours de notre audit, nous n'avons relevé aucune faiblesse importante dans le contrôle interne, et nous n'avons relevé aucune observation de ce genre de la part du Bureau de l'audit interne (OIA). Dans le contexte de la pandémie en cours, cela demeure un élément positif des processus de gestion financière de l'OPS.

**1.31** L'OPS utilise le concept du « modèle des trois lignes de défense » dans son explication de la manière dont elle assure un environnement de contrôle interne robuste.

- La première ligne de défense sont les fonctions qui possèdent et gèrent les risques. Elle est constituée des gestionnaires et du personnel qui sont responsables des activités de première ligne et du soutien administratif.
- La deuxième ligne de défense sont les fonctions qui supervisent ou qui se spécialisent dans la conformité ou la gestion des risques.
- La troisième ligne de défense sont des fonctions qui fournissent une assurance indépendante. Dans le contexte de l'OPS, cela est assuré par le Bureau de l'audit interne et les fonctions d'enquête et d'éthique.

**1.32** Nous considérons qu'il s'agit d'un cadre solide pour s'acquitter des responsabilités énoncées dans le Règlement financier. Cependant, nous croyons que l'OPS doit prendre plusieurs mesures importantes pour s'assurer que ce modèle fonctionne de manière systématique afin de fournir un ensemble global d'assurances au Directeur, qui alimentent en fin de compte le document clé sur la responsabilité, soit la Déclaration du contrôle interne.

## **Contrôle interne**

### **Contrôles opérationnels (première ligne)**

**1.33** Nous avons déjà signalé que l'OPS dispose d'une base solide pour exercer un contrôle interne grâce à la fonctionnalité PMIS. Le PMIS a continué de démontrer son utilité en aidant le Secrétariat à fonctionner à distance pendant la période de pandémie. En réponse à une recommandation antérieure, l'OPS a élaboré son exercice de cartographie de l'assurance. Comme nous l'avons signalé l'an dernier, cela énonce les contrôles internes établis pour répondre aux exigences des règlements et autres lignes directrices existantes. Elle a évalué les mesures de première ligne en vigueur et déterminé le niveau actuel d'assurance fourni par les contrôles existants, documenté l'information de gestion disponible pour la deuxième ligne et identifié les activités de troisième ligne pertinentes, telles que la couverture de cette question par l'audit interne.

**1.34** À mesure que les activités reviennent à la normale, il est important que l'OPS s'appuie sur la carte d'assurance et examine systématiquement chaque processus opérationnel important pour s'assurer que les contrôles documentés sont complets et qu'ils sont liés, le cas échéant, aux risques sous-jacents. Cela devrait ensuite fournir une base solide pour que l'activité de deuxième ligne se concentre sur les risques clés et importants liés à la réputation et aux risques financiers. L'un des domaines clés pour confirmer le bon fonctionnement des contrôles concerne l'environnement des TIC et de la cybersécurité, où la direction a récemment reporté à la fois un examen externe et, avec l'accord de l'auditeur institutionnel, proposé des activités d'audit interne.

### **Gestion des risques (première et deuxième lignes)**

**1.35** Le Comité de gestion des risques institutionnels et de la conformité (ERMSC) de l'OPS a récemment réfléchi à plusieurs de nos recommandations précédentes et

reconnaît que l'Organisation doit poursuivre ses efforts pour promouvoir une culture de gestion efficace des risques et un examen plus régulier des risques opérationnels au niveau local. Il a reconnu la nécessité de concentrer les activités de surveillance et d'examen sur les risques matériels, de réputation et financiers pour l'Organisation, et de les lier stratégiquement à la conformité pour une approche plus globale. Il a noté que la qualité des informations contenues dans le registre des risques dépend de l'engagement des gestionnaires des centres de coûts ; par conséquent, l'OPS a organisé trois ateliers à l'intention des représentants de l'OPS/OMS et des administrateurs de bureaux de pays au cours de l'année. Nous avons déjà souligné que la gestion des risques au niveau local (activité de première ligne) n'était pas activement utilisée pour la prise de décisions et nous réexaminerons ce domaine à la reprise de nos activités dans notre programme pour les bureaux de pays, après la fin des arrangements de télétravail d'urgence qui ont été imposés.

**1.36** L'OPS n'a pas encore élaboré le registre des risques pour tenir compte de l'efficacité des mesures d'atténuation, comme nous l'avons recommandé l'an dernier. À notre avis, il s'agit d'un domaine sur lequel il faut se concentrer dans l'approche de l'OPS en matière de gestion des risques. Le but de la gestion des risques est d'identifier systématiquement les risques opérationnels pour la réalisation des objectifs d'une organisation. Si l'on ne cible pas la qualité et l'efficacité des mesures d'atténuation pour gérer les risques, la valeur du processus est érodée. L'amélioration des processus d'atténuation et des examens permettra à la direction de déterminer la qualité et l'efficacité des mesures d'atténuation, d'évaluer si elles réduisent les risques et de déterminer si elles sont rentables. Cela mettrait également en évidence plus clairement l'efficacité du Secrétariat à faire face aux risques et aiderait les fonctions d'appui telles que l'évaluation et le Bureau d'audit interne en matière d'évaluation des risques opérationnels et stratégiques pour leur propre travail.

---

#### Tableau 4. Principaux risques pour l'exercice biennal 2022-2023

Domaine de risque	Domaine d'application
Dépendance à l'égard du financement de leurs engagements financiers par les États Membres et nécessité d'assurer ce financement	Non-respect par certains États Membres de leurs engagements financiers (contributions fixées) Ressources insuffisantes ou baisse des investissements pour mettre en œuvre et réaliser le Plan stratégique de l'OPS, y compris les fonds provenant de mécanismes de contributions volontaires Effondrement ou crise de gouvernance susceptible de retarder le respect des obligations financières ou de faire dérailler le développement programmatique
Capacité à répondre aux besoins des États Membres par la mobilisation de ressources, l'effet de levier des partenaires et des donateurs, et la rapidité de réponse	Incapacité à répondre rapidement aux besoins des États Membres en cas d'urgence (flambées de maladie et catastrophes naturelles) Manque de diversification des partenaires et des donateurs

---

Capacité d'attirer et de retenir les talents avec les aptitudes et les compétences nécessaires pour répondre aux nouveaux modes de travail	Incapacité à élaborer et à mettre en œuvre des plans de mobilisation des ressources Contraintes de temps ou de ressources qui rendent difficiles le maintien et la mise à jour continus des aptitudes et compétences nécessaires au personnel actuel Incapacité d'attirer et de maintenir en poste du personnel avec les compétences et les aptitudes requises pour soutenir les engagements programmatiques
Priorités nationales concurrentes qui réduisent l'attention accordée aux priorités en matière de santé	Ampleur croissante de l'urgence de la COVID-19 et de nouvelles crises humanitaires susceptibles d'affecter les résultats en matière de santé Systèmes d'information avec des données ventilées limitées et très peu de données sur les déterminants sociaux de la santé
Préparation de l'infrastructure des systèmes et technologies pour soutenir la transformation numérique	Ressources insuffisantes pour le développement d'applications destinées à la modernisation du lieu de travail et à la continuité des activités
Devoir de diligence envers le personnel et continuité opérationnelle des activités pendant la pandémie	Manquements aux protocoles de sécurité au travail afin d'assurer la santé et le bien-être du personnel Absence de plans de continuité des activités mis à jour dans les lieux d'affectation de l'OPS
Réputation du BSP	Possibilité de fraude, de conflit d'intérêts ou de mauvaise conduite
Source : rapport annuel de l'ERMSC	

**1.37** Les mesures d'atténuation les plus importantes de l'OPS pour faire face aux principaux risques sont énoncées dans son budget programme 2022-2023. Ce document considère que ces 17 mesures d'atténuation aident collectivement l'Organisation à faire face à ces risques. En examinant les risques de haut niveau, nous avons constaté que bon nombre des mesures d'atténuation décrites étaient axées de manière générique sur la surveillance et le processus existant. Nous soulignons trois mesures d'atténuation présentées dans le budget programme, à titre d'exemples où nous considérons que des améliorations peuvent être apportées (**tableau 5**) et où des mesures plus précises permettraient spécifiquement d'atténuer et de traiter les risques. L'OPS nous a informés que des mesures d'atténuation plus précises font actuellement l'objet de discussions au sein de l'ERMSC, mais nous avons observé que la remise en question de ces mesures d'atténuation n'a pas été enregistrée.

### Tableau 5. Exemples de mesures d'atténuation

Mesure d'atténuation actuelle	Commentaire de l'audit externe
Mener un plaidoyer au niveau national pour le financement de la santé	L'un des principaux rôles du Secrétariat est de plaider en faveur du financement des programmes nationaux de santé auprès des États Membres et d'autres donateurs bilatéraux. À notre avis, il ne s'agit pas d'une mesure d'atténuation spécifique

<p>Suivre le recouvrement des contributions fixées et continuer d'étudier les mécanismes permettant d'accroître le recouvrement des contributions fixées en temps opportun</p>	<p>mais d'une responsabilité fondamentale de l'Organisation.</p> <p>Conformément à une bonne gestion financière, le Secrétariat devrait surveiller et suivre de près les créances impayées. Il s'agit d'un processus opérationnel de routine et non d'une mesure d'atténuation spécifique pour faire face au risque sous-jacent. Compte tenu du niveau élevé des créances impayées, cette mesure d'atténuation perçue n'est pas efficace.</p>
<p>Surveiller la conformité au modèle de contrôle interne de l'OPS à différents niveaux, tels que la réglementation des programmes, des finances, des achats et des ressources humaines, afin de détecter et de prévenir les activités dysfonctionnelles, y compris la fraude</p>	<p>Il incombe au Secrétariat de maintenir des systèmes de contrôle interne pour détecter et prévenir les activités irrégulières, y compris la fraude. Il ne s'agit pas d'une mesure d'atténuation spécifique pour le risque et la fonction de conformité ne fonctionne pas actuellement comme prévu.</p>
<p>Source : examen de l'audit externe dans le rapport de l'ERMSC de l'OPS</p>	

**1.38** Les membres de l'ERMSC sont issus de la direction générale du Secrétariat, y compris des bureaux de représentant de l'OPS/OMS. Le Bureau d'audit interne et le Bureau de l'éthique sont des observateurs permanents et le comité est présidé par le Directeur de l'Administration. Les limites de mandat sont appliquées à tous les membres, quelle que soit l'importance de leurs rôles et responsabilités respectifs au sein de l'Organisation. Nous nous attendons à ce que les directeurs de FRM et de HRM soient des représentants permanents, en plus des représentants de l'OPS/OMS dans les pays qui encourent des risques institutionnels importants. Bien que les responsabilités et les attributions du Comité soient définies, nous estimons qu'il y a des mesures importantes qui devraient être arrêtées et documentées plus explicitement lors de ses réunions, y compris les suivantes : nécessité de tenir compte de l'exhaustivité et de la hiérarchisation de l'identification des risques, pertinence et efficacité des mesures d'atténuation des risques proposées, orientation et hiérarchisation de la conformité, ainsi qu'efficacité des activités de contrôle de deuxième ligne.

**L'OPS devrait :**

**R2 : a) développer davantage son approche de la gestion des risques en mettant davantage l'accent sur la qualité et la précision des mesures d'atténuation des risques et b) compte tenu de nos observations et des changements proposés à la fonction de conformité, examiner le mandat de l'ERMSC.**

**Risque lié aux projets**

**1.39** Nous avons signalé l'année dernière que, à la demande d'un État Membre, l'OPS avait commandé un examen externe de son approche en matière de gestion des risques liés aux projets. Dans son cadre de gestion de projet, l'OPS considère la gestion des risques comme suit :

- Identifier les risques à l'étape de développement du projet : cela souligne

l'importance de la gestion des risques tout au long des phases du projet, en mettant l'accent sur l'identification et la catégorisation des risques ;

- Effectuer une évaluation conjointe des risques à la phase initiale : il s'agit de guider l'équipe de projet tout au long de l'évaluation afin de déterminer le niveau de risque pour chacun des risques identifiés au cours de la phase précédente ; et
- Surveiller les risques et prendre des mesures d'atténuation pendant la mise en œuvre : cela décrit l'importance d'une surveillance proactive et systématique des risques de projet identifiés pour mettre en œuvre des activités d'intervention en cas de risque, au besoin.

**1.40** En avril 2022, l'OPS avait identifié quelque 570 risques de projets actifs « approuvés » sur 181 projets. Le projet avec le plus de risques enregistrés était un projet au Brésil visant à renforcer le Réseau national des laboratoires de santé publique avec 10 risques enregistrés. Le projet des hôpitaux intelligents dans les Caraïbes a enregistré le deuxième plus grand nombre de risques (neuf). Dans l'ensemble, les projets au Brésil contenaient 181 des risques identifiés sur 39 projets. Comme nous l'avons rapporté l'année dernière, le registre des risques ne donne aucune visibilité sur l'efficacité des mesures d'atténuation et il est donc difficile d'évaluer les risques résiduels que l'OPS encourt sur ces projets. Après la pandémie, et lorsque l'OPS nous permettra de reprendre nos visites présentielle dans les bureaux de pays, nous examinerons dans quelle mesure la nouvelle gestion des risques de projet est intégrée dans les activités.

**1.41** L'examen externe a également recommandé une évaluation indépendante améliorée de la performance des projets et de veiller à ce que les activités financées par des fonds volontaires soient intégrées aux autres processus de déclaration de l'OPS. Depuis le début de notre mandat, il y a eu peu de preuves démontrant une évaluation systématique.

### **Conformité (fonction de deuxième ligne)**

**1.42** Nous avons noté l'an dernier que la conformité était axée sur la gestion des actifs, et nous croyons que des occasions ont été perdues de mettre sur pied une série plus complète de travaux de conformité, alignés sur les contrôles clés, pour soutenir l'activité de défense de deuxième ligne. À l'heure actuelle, nous considérons que la fonction de conformité de l'OPS ne maximise pas son potentiel de fournir une assurance étayée à l'appui des affirmations formulées dans la Déclaration du contrôle interne.

**1.43** La conformité n'a pas fonctionné dans un cadre global de responsabilité, qui permettrait d'énoncer clairement la fonction de rôle et l'orientation de son travail pour soutenir et assurer les risques clés et importants des activités financières de l'OPS. Nous pensons qu'il est important que les fonctions de conformité de l'OPS soient axées sur les risques, et nous nous félicitons des discussions que nous avons eues

avec le Directeur de l'Administration pour placer la fonction de conformité dans le cadre du processus de gestion des risques de l'Organisation.

**1.44** Nos constatations indiquent qu'il est nécessaire d'examiner en détail le rôle et les attributions de la fonction de conformité. Il faudrait élaborer dans ce contexte une série de rapports fonctionnels pour confirmer les domaines clés de la conformité, pour identifier les tendances et les modèles afin d'éclairer les évaluations des risques et d'autres réponses. Ces efforts devraient être axés sur le processus clé et les contrôles internes identifiés au sein de l'OPS. Nous travaillerons avec la direction pour examiner l'évolution de la fonction de conformité, mais nous recommandons que cela s'inscrive dans un cadre global de responsabilité qui tient compte de tous les éléments de l'environnement de contrôle interne.

#### **Bureau de l'audit interne (OIA) (troisième ligne)**

**1.45** Le rôle de l'OIA est d'aider la direction à protéger et à améliorer la gestion des risques et les contrôles internes au Secrétariat. Ce bureau agit en parallèle avec d'autres éléments de défense de troisième ligne tels que l'éthique et les enquêtes. L'OIA fournit un avis indépendant sur la question de savoir si les processus de gestion des risques et les contrôles internes connexes sont conçus de manière adéquate et fonctionnent efficacement. Leurs travaux devraient couvrir toutes les fonctions opérationnelles et institutionnelles, y compris les systèmes informatiques.

**1.46** En 2021, l'OIA a effectué sept missions d'audit et, dans son rapport annuel, a indiqué n'avoir 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 générale de l'OIA en ce qui concerne l'environnement de contrôle interne est qu'il a « fourni une assurance raisonnable de l'exactitude et de l'enregistrement en temps voulu des transactions, des actifs et des passifs, ainsi que de la sauvegarde des actifs ». Il n'a toutefois pas fourni d'opinion précise couvrant les processus de gestion des risques ou l'environnement de contrôle interne proprement dit.

**1.47** Dans son programme d'audit de 2022, l'OIA a proposé un examen de la deuxième ligne de défense. Nous nous en félicitons et, bien que la portée de ces travaux n'ait pas été finalisée à la date du présent rapport, nous continuerons d'assurer la liaison avec le vérificateur institutionnel de l'OPS et d'examiner les résultats en temps voulu.

**1.48** Conformément aux bonnes pratiques, l'OIA est tenu périodiquement, en vertu des normes professionnelles auxquelles il souscrit dans sa charte, de mandater une évaluation externe de la qualité. L'OIA a commandé un tel examen par l'Institut des auditeurs internes (IIA) en 2022. L'OIA n'a pas opté pour une « évaluation externe complète de la qualité » mais propose d'effectuer une auto-évaluation avec une validation indépendante effectuée par l'IIA. Cela portera principalement sur l'exhaustivité de l'examen de ses activités par l'OIA et sur la conformité aux normes professionnelles et sur les entrevues avec les parties prenantes comme le Directeur, le Directeur de l'Administration, le Président du Comité d'audit et le Commissaire aux

comptes. À notre avis, compte tenu de l'importance du rôle de l'OIA dans la gouvernance et la surveillance de l'Organisation, l'OPS pourrait bénéficier de l'indépendance d'une évaluation externe complète de la qualité et l'avantage de cette évaluation devrait être réexaminé avant de conclure l'examen.

#### **Déclaration du contrôle interne**

**1.49** La Déclaration du contrôle interne de l'OPS devrait fournir aux États Membres une assurance quant à l'environnement de contrôle interne du Secrétariat et au fonctionnement des lignes de défense ainsi que d'autres éléments de contrôle. Au cours de notre mandat, nous avons travaillé avec le Secrétariat pour améliorer la Déclaration afin de faire en sorte qu'elle puisse mieux servir de document clé sur la responsabilité. Cette année, cependant, il y a eu une augmentation des déclarations, ce qui a nui à l'accent mis sur les assurances qui sous-tendent la Déclaration.

**1.50** De nombreuses organisations ont mis en place un cadre global de responsabilité afin de rassembler les trois lignes de défense, la planification, les rapports financiers et de performance, les régimes de délégation et de pouvoir, ainsi que l'éthique pour fournir un cadre clair régissant les rapports adressés aux États Membres. Bien que ces éléments soient en place à l'OPS, le cadre conceptuel global et l'interaction de ces composantes pourraient être améliorés.

#### **L'OPS devrait :**

**R3 : a) revoir son approche à l'égard de la Déclaration du contrôle interne en mettant l'accent sur les sources d'assurance et b) envisager l'adoption d'un cadre global de responsabilité pour rassembler les divers éléments de responsabilité institutionnelle et les sources d'assurance.**

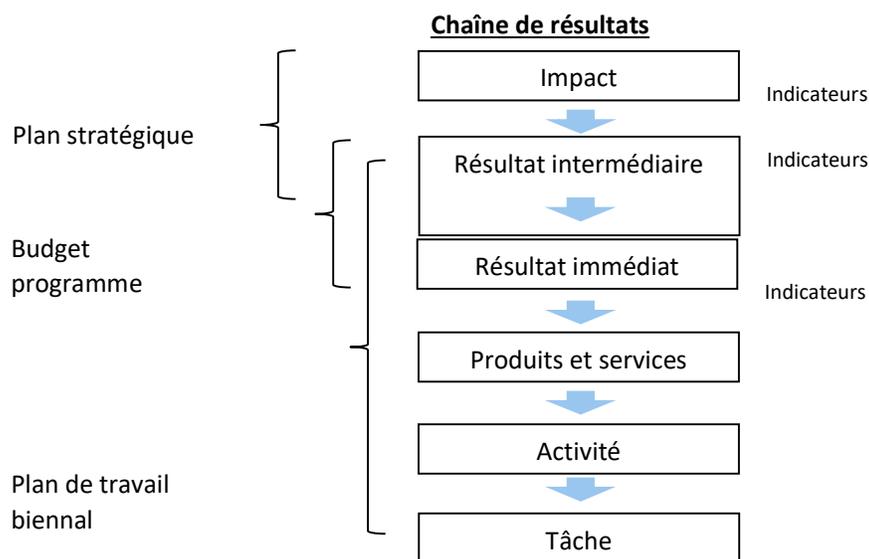
## Deuxième partie

### Procédure de planification stratégique de l'OPS

#### Introduction et portée

**2.1** L'OPS a fait face à d'importantes pressions financières dans le financement de son budget et continuera de faire face à l'environnement économique actuel. Nous avons donc estimé qu'il était important de revoir l'approche de l'OPS en ce qui concerne la manière dont elle a hiérarchisé et planifié ses ressources pour répondre aux ambitions des États Membres et la manière dont le cadre de responsabilité et de déclaration démontre l'utilisation efficace des ressources. Nous avons examiné comment la gestion axée sur les résultats est intégrée dans les plans stratégiques et biennaux de l'OPS et comment ceux-ci soutiennent l'efficacité et l'efficacé.

**2.2** Nous avons examiné le processus de planification de l'OPS à trois niveaux : son plan stratégique, son budget biennal et ses plans de travail biennaux ainsi que la chaîne de résultats associée, comme illustré au **tableau 6**. Une fois que la première évaluation de fin d'exercice est terminée pour la présente période du plan stratégique, nous proposons d'examiner les rapports généraux présentés aux États Membres en examinant les résultats communiqués dans notre prochain rapport.

**Tableau 6. Structure de résultats de l'OPS**

Source : OPS.

## Plan stratégique de l'OPS

### Antécédents

**2.3** Le Plan stratégique de l'OPS définit la vision de l'OPS pour la Région ainsi que le cadre programmatique axé sur les résultats pour réaliser cette vision. Il existe un ensemble d'impacts avec des indicateurs correspondants qui font référence au Programme d'action sanitaire durable pour les Amériques 2018-2030, au Cadre de résultats du treizième programme général de travail de l'OMS et aux objectifs de développement durable. Ceux-ci éclairent le Plan stratégique de l'OPS pour les Amériques, la version actuelle couvrant la période 2020-2025. Les impacts comprennent l'amélioration de la santé et du bien-être et des réductions ciblées de la morbidité, de la mortalité et des écarts d'équité. Les résultats immédiats et intermédiaires avec leurs indicateurs associés ont été déterminés pour suivre les progrès et la responsabilité de l'OPS dans son ensemble.

**2.4** Nos conclusions soulignent l'accent mis par l'OPS sur la communication conjointe **des résultats en matière de santé avec les États Membres, ce qui signifie que le lien entre l'utilisation des ressources de l'OPS et le rôle et l'impact des travaux du Secrétariat n'est pas pleinement visible.** Le Secrétariat nous a informés que les États Membres avaient décidé de ne pas attribuer le rôle spécifique et les résultats prévus du Secrétariat en ce qui concerne les résultats généraux. Une plus grande attribution fournirait aux États Membres un mécanisme permettant d'évaluer les résultats spécifiques du Secrétariat, en alignant l'utilisation des ressources sur les

résultats. Cela refléterait les changements au sein de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), qui renforce le cadre de responsabilité pour la communication des résultats et souligne plus sobrement le rôle de son Secrétariat dans ces résultats.

**2.5** Les résultats intermédiaires du Plan stratégique peuvent être liés à l'accroissement des capacités des systèmes de santé ou à la réduction des risques liés à la santé, tandis que les résultats immédiats pourraient représenter un changement dans les politiques, programmes ou directives des pays. Ces résultats intermédiaires, avec leurs indicateurs, sont reflétés dans le budget programme et les plans de travail biennaux, servant à éclairer l'élaboration des résultats immédiats et servent de base à l'établissement des budgets tout au long de chaque cycle de planification opérationnelle.

**2.6** Le plan de travail biennal établit une série de produits et services dont le Secrétariat est directement responsable. Les déclarations et la mesure des progrès et des ressources utilisées par rapport à ces produits et services font partie de la chaîne de déclaration du Plan stratégique et appuient l'atteinte du cadre de résultats. La responsabilité à l'égard des produits et services est toutefois en grande partie un processus interne, encadré autour des 4000 produits et services ou plus. Bien que la responsabilité soit inscrite dans l'évaluation de la mise en œuvre de ces mesures, il est difficile de suivre les résultats globaux et mesurables du Secrétariat à travers les déclarations adressées aux États Membres. Nous considérons qu'il s'agit d'un domaine dans lequel l'OPS devrait développer davantage son approche.

### **Élaboration du plan stratégique actuel**

**2.7** Le Plan stratégique actuel de l'OPS définit l'orientation stratégique de l'Organisation, sur la base des priorités collectives des États Membres, et précise les résultats en matière de santé publique à atteindre au cours de la période 2020-2025. Le plan établit l'engagement conjoint des États Membres de l'OPS et du Bureau sanitaire panaméricain en tant que Secrétariat de l'OPS pour les six prochaines années. Selon les États Membres, le Plan stratégique est un instrument fondamental pour la mise en œuvre du Programme d'action sanitaire durable pour les Amériques 2018-2030 et donc pour la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) liés à la santé dans la Région des Amériques.

**2.8** Le Plan stratégique a été formulé au moyen d'une consultation à l'échelle régionale avec les autorités sanitaires nationales, 47 pays et territoires participant au processus d'établissement des priorités lui donnant suite. Le plan établit les priorités régionales qui, à leur tour, ont guidé la formation d'un ensemble de résultats immédiats et de résultats intermédiaires. Il y a eu un processus pour classer les résultats intermédiaires entre les priorités élevées, moyennes et faibles, qui est décrit plus loin dans le rapport. Ces priorités ont encadré l'élaboration du budget programme et du plan de travail biennal, afin que le budget programme soit lié à chacun de ces domaines de résultats.

**2.9** Les priorités émergentes en matière de santé pour la Région sont essentielles pour éclairer les priorités programmatiques. À notre avis, il est important qu'à côté de

ces objectifs généraux, il y ait une articulation plus claire des responsabilités du Secrétariat, qui identifie sa contribution à la réalisation de ces objectifs en fonction de certains critères mesurables dans la stratégie approuvée. Cela renforcerait la responsabilité du Secrétariat et lierait plus étroitement ses travaux aux objectifs du Plan stratégique des États Membres. En tant que telle, la stratégie serait plus équilibrée, en identifiant les contributions spécifiques du Secrétariat aux résultats, liées à sa propre chaîne de résultats. Cet équilibre entre les résultats intermédiaires et les résultats immédiats pourrait refléter davantage les propres évolutions de l'OPS dans son cadre d'impact et de responsabilité. Il importe que les mesures couvrent tous les aspects des activités du Secrétariat, y compris les suivants :

- l'activité programmatique ;
- d'autres activités qui ne font pas partie du budget programme, comme les fonds pour les achats et les contributions volontaires nationales ; et
- un plus haut degré de précision et un ensemble équilibré de mesures pour montrer comment les fonctions d'appui soutiennent la mise en œuvre des activités de l'OPS.

### Résultats du Plan stratégique

**2.10** Vingt-huit résultats intermédiaires sont énoncés dans le Plan stratégique. Ces résultats sont financés par le budget programme et sont communiqués aux États Membres dans chaque évaluation de fin d'exercice biennal. Les autres activités de l'OPS qui ne font pas partie du budget programme ont des canaux de déclaration distincts. Le **tableau 7** montre que le budget programme ne représentait que 20,5 % de l'activité totale de l'OPS en 2021. Par conséquent, la stratégie globale de l'OPS ne met pas l'accent sur des éléments importants des ressources financières qu'elle gère et déploie.

#### Tableau 7

Budget programme de l'OPS par rapport au total des dépenses (en milliers de \$)

	2021	2020	2019	2018
Total des dépenses	1 785 104	1 336 200	1 189 317	1 368 795
Dépenses du budget programme (état V)	366 580	306 427	284 612	261 548
Autres activités non incluses dans le budget programme	1 418 524 (79,5 %)	1 029 773 (77,1 %)	904 705 (76,1 %)	1 107 247 (80,9 %)

Source : états financiers de l'OPS

**2.11** À notre avis, un plan stratégique institutionnel devrait englober toutes les activités, y compris les activités non programmatiques, et les relier clairement aux

objectifs stratégiques globaux des États Membres. Notre rapport de 2020 a souligné que, malgré l'ampleur des activités d'achat, il n'y avait pas de stratégie globale ou de mesure de la valeur ajoutée. Nous avons noté que l'OPS a décidé de ne pas mettre en œuvre notre recommandation. Compte tenu de cela, il est d'autant plus important que la stratégie articule plus clairement la contribution de ces fonds aux objectifs globaux et inclue des mesures de leur performance. Cela s'applique également à d'autres domaines tels que les contributions volontaires et le plan-cadre d'équipement, la nécessité d'une stratégie plus complète pour ce dernier ayant été signalée dans notre rapport de 2018.

**L'OPS devrait :**

**R4 : élaborer le contenu du Plan stratégique afin de mieux articuler la contribution spécifique et mesurable du Secrétariat au Plan stratégique global pour la Région des Amériques, avec des liens plus développés avec les autres activités importantes en dehors du programme de base.**

**Nous réitérons en outre les recommandations précédentes visant à élaborer des stratégies et des mesures plus définies relatives aux fonds pour les achats, aux fonds spéciaux et au Fonds directeur d'investissement.**

### Budget programme

**2.12** Le budget programme de l'OPS reflète les ressources nécessaires pour atteindre les résultats intermédiaires et les résultats immédiats du Plan stratégique afin d'aider les États Membres à obtenir le maximum d'impact sur la santé. Le budget programme actuel est établi en fonction des 28 résultats intermédiaires mentionnés précédemment et décrits au tableau 8 ainsi que des 102 résultats immédiats connexes du budget programme correspondant aux exercices 2020-2021 et 2022-2023. Ces résultats immédiats sont mis en œuvre grâce à une collaboration entre les États Membres et le BSP, avec le soutien de partenaires. La performance fait l'objet d'un suivi par rapport à 146 indicateurs de résultats immédiats globaux détenus conjointement.

---

## Tableau 8. Résultats intermédiaires du Plan stratégique 2020-2025 de l'OPS

### Résultats intermédiaires programmatiques

---

Résultat 1	Accès à des services de santé complets et de qualité	Résultat 14	Malnutrition
Résultat 2	La santé tout au long de la vie	Résultat 15	Réponse transversale face aux violences et traumatismes
Résultat 3	Soins de qualité pour les personnes âgées	Résultat 16	Action intersectorielle pour la santé mentale

---

Résultat 4	Capacité d'intervention face aux maladies transmissibles	Résultat 17	Élimination des maladies transmissibles
Résultat 5	Accès aux services de santé pour les MNT et les troubles mentaux	Résultat 18	Déterminants sociaux et environnementaux
Résultat 6	Capacité de réponse en cas de violence et de traumatismes	Résultat 19	Promotion de la santé et action intersectorielle
Résultat 7	Personnels de santé	Résultat 20	Systèmes intégrés d'information sanitaire
Résultat 8	Accès aux technologies de la santé	Résultat 21	Données, informations, connaissances et preuves
Résultat 9	Renforcement des fonctions de direction et de gouvernance	Résultat 22	Recherche, éthique et innovation au service de la santé
Résultat 10	Augmentation du financement public de la santé	Résultat 23	Préparation aux situations d'urgence sanitaire et réduction des risques
Résultat 11	Augmentation de la protection financière	Résultat 24	Prévention et contrôle des épidémies et des pandémies
Résultat 12	Facteurs de risque pour les maladies transmissibles	Résultat 25	Détection des situations d'urgence sanitaire et riposte
Résultat 13	Facteurs de risque pour les MNT	Résultat 26	Thèmes transversaux : équité, genre, ethnicité et droits de l'homme
<b>Résultats intermédiaires des fonctions d'appui</b>			
Résultat 27	Leadership et gouvernance	Résultat 28	Gestion et administration

Source : Plan stratégique de l'OPS 2020-2025

### Hiérarchisation programmatique

**2.13** Les résultats intermédiaires sont fixés au début du cycle de planification stratégique et sont classés en trois niveaux de priorité : faible, moyen ou élevé, en

utilisant la méthode Hanlon adaptée à l'OPS. La méthode Hanlon est une formule bien établie et reconnue qui attribue à chaque résultat intermédiaire une cote de priorité basée sur l'ampleur d'un problème de santé, la gravité du problème, l'efficacité de toute intervention, l'inégalité régionale et un facteur de positionnement qui tient compte de la valeur que l'OPS peut ajouter pour aborder les domaines de programme. L'utilisation d'une telle méthode démontre l'engagement de l'OPS à hiérarchiser objectivement les besoins en soins de santé dans la Région à l'aide d'un modèle éprouvé.

**2.14** L'OPS travaille avec tous les États Membres pour identifier les domaines prioritaires de chacun. Cela éclaire l'affectation du budget aux programmes par le biais d'un exercice d'établissement des coûts ascendant. L'OPS a actualisé ses priorités en raison de la pandémie de COVID-19, bien que les résultats soient restés les mêmes, ce qui a entraîné certains changements en ce qui concerne les priorités. Notre analyse des changements apportés aux programmes de base a révélé une augmentation modeste, soit de \$620 millions à \$640 millions entre 2020-2021 et 2022-2023. Nous avons constaté avec surprise que, dans l'ensemble, les changements dans la hiérarchisation n'ont pas nécessairement entraîné une réévaluation correspondante des besoins globaux en ressources des centres de coûts. Cela reflète dans de nombreux cas les coûts fixes associés aux bureaux de pays ; la flexibilité est réduite par les structures opérationnelles existantes.

**2.15** Les pays clés identifiés dans la politique budgétaire 2019 de l'OPS pour le Plan stratégique 2020-2025 sont protégés par le processus d'allocation budgétaire, qui produit un budget indicatif basé sur :

- les coûts de personnel et les dépenses de fonctionnement essentiels ;
- un indice fondé sur les besoins ;
- la capacité de mobiliser des ressources ; et
- une composante variable pour répondre à tout changement régional dans les besoins.

**2.16** Des garanties existent pour assurer la protection des questions propres à chaque pays. Cette allocation descendante fournit un budget indicatif pour encadrer le plan de travail de l'exercice biennal par le biais de la planification des activités. Au cours de l'exercice biennal, l'allocation de fonds supplémentaires mobilisés a été canalisée vers les vingt-cinq résultats intermédiaires programmatiques et est influencée par le statut de priorité d'un pays, le déficit de ressources ou la préférence des donateurs pour un résultat, un pays ou une région en particulier. Les deux fonctions d'appui ne relèvent pas du processus d'établissement et de hiérarchisation du budget, car elles sont considérées comme des résultats institutionnels. Il est important de les examiner de près car elles peuvent avoir la capacité d'améliorer la mise en œuvre programmatique, par exemple en investissant dans un environnement opérationnel plus efficace ou en réduisant les coûts ciblés, en particulier dans les

domaines des coûts fixes, comme nous l'avons souligné dans les rapports précédents.

**2.17** Dans l'ensemble, la stratégie de l'OPS est ambitieuse et tente de répondre à tous les besoins pertinents des États Membres en matière de santé. L'OPS considère son rôle comme un catalyseur de l'action et de l'investissement des États Membres par le biais de leurs ressources nationales en matière de santé. Compte tenu des pressions exercées sur les ressources disponibles, l'OPS est limitée dans sa capacité à répondre à toutes les priorités en matière de santé définies dans le plan. Toutefois, nous pensons que le processus de planification peut bénéficier d'une plus grande prise en compte des domaines dans lesquels l'OPS peut générer le meilleur retour sur l'investissement des États Membres dans la santé. L'OPS devrait envisager de concentrer ses ressources et ses activités dans les domaines où elle peut démontrer la plus grande efficacité dans les principaux domaines de résultats, ce qui devrait être éclairé par un programme d'évaluation ciblée.

**2.18** À l'heure actuelle, il n'existe pas de données d'évaluation objectives et systématiques pour éclairer ces décisions en matière de hiérarchisation des priorités. En faisant rapport aux États Membres sur la base de données mesurables sur les domaines dans lesquels des résultats en matière de santé peuvent être obtenus grâce à l'utilisation la plus efficace des ressources, l'impact global du Secrétariat peut être renforcé. Nous prenons note des récents changements apportés aux modalités d'évaluation et nous reviendrons sur cette question dans les années à venir, une fois que nous aurons examiné l'efficacité des nouvelles modalités d'évaluation. Nous considérons qu'une évaluation indépendante et objective est essentielle au processus d'assurance et de responsabilité à l'égard de l'utilisation des fonds.

**2.19** Le processus global de consultation sur les budgets se déroule en collaboration avec les autorités nationales afin d'identifier les besoins et les priorités spécifiques. La direction générale examine les résultats et approuve les nouveaux budgets pour l'intégration dans le budget programme global pour examen par les Organes directeurs de l'OPS. Cet engagement avec les principales parties prenantes tout au long du processus est un point fort particulier du processus budgétaire de l'OPS, car il garantit que les budgets reflètent leurs priorités, renforçant ainsi l'approche commune entre le Secrétariat et les États Membres dans la réalisation des résultats.

**2.20** Une fois que les allocations budgétaires sont établies, il n'est pas facile de les modifier lorsqu'elles sont liées à des résultats spécifiques. Plusieurs principes sous-tendent le contrôle de ces réaffectations :

- les résultats hautement prioritaires devraient au moins maintenir leur espace budgétaire ;
- toute augmentation, dans le budget, des résultats de priorité moyenne ou faible doit être justifiée par des efforts de mobilisation des ressources ; et
- toute réduction d'un résultat (de priorité élevée, moyenne ou faible) devra être

compensée par des actions interprogrammatiques dans d'autres résultats.

**2.21** Comme nous l'avons indiqué dans nos commentaires sur la hiérarchisation des priorités, les restrictions entourant les réaffectations budgétaires pourraient empêcher l'OPS d'être plus souple dans l'utilisation des ressources là où cela pourrait produire un plus grand nombre de résultats en matière de santé et pourrait conduire à une prise de décision sous-optimale par les gestionnaires.

**L'OPS devrait :**

**R5 : examiner les avantages que présente un ciblage de sa hiérarchisation des ressources sur les domaines dans lesquels elle peut démontrer qu'elle a le plus d'impact et d'efficacité, en s'appuyant sur un programme clair d'évaluation indépendante et objective afin de démontrer le meilleur retour sur investissement bénéfique des États Membres au Secrétariat.**

Gestion du budget

**2.22** Le Département de la planification, du budget et de l'évaluation (PBE) de l'OPS contrôle l'allocation budgétaire en débloquant environ la moitié des fonds flexibles au cours de la première année de mise en œuvre, reflétant les ressources de trésorerie et le financement disponibles. Le suivi de l'OPS est axé sur le rythme d'exécution du budget. À notre avis, un profil budgétaire plus défini lié aux activités connues et prévues, aux grands achats, au renouvellement de contrats et à d'autres événements financiers importants devrait être utilisé pour refléter le calendrier des dépenses au cours d'un cycle de vie budgétaire ou de programme. Cela améliorerait la responsabilité et le contrôle grâce à une surveillance budgétaire plus significative et appuierait une meilleure gestion des flux de trésorerie, en complément du mécanisme de responsabilité existant des processus d'évaluation du suivi de la performance (PMA).

**2.23** Un suivi plus étroit et plus régulier du budget serait compatible avec les évolutions globales au sein du système des Nations Unies ; par exemple, dans le cadre de ses réformes, le Secrétaire général des Nations Unies promeut le concept de budgets annualisés afin de mieux aligner les rapports budgétaires et financiers, soulignant la nécessité d'un examen plus régulier de la performance budgétaire comme moyen de renforcer la responsabilité et la transparence.

**Nous réitérons notre recommandation précédente selon laquelle l'OPS devrait revoir la base sur laquelle elle surveille ses dépenses par rapport à son budget disponible et élaborer une base améliorée pour surveiller les fonds par rapport à une mesure significative de l'utilisation prévue des ressources au niveau des centres 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 gestionnaires de centres de coûts en temps réel.**

**2.24** L'identification des mesures de réduction des coûts à l'OPS a été limitée, bien que les centres de coûts aient été invités dans le cadre du processus de PMA pour 2022-2023 à identifier des mesures de réduction des coûts. Nous avons déjà souligné

l'importance d'être ambitieux en ce qui concerne les mesures d'économie et de promouvoir une culture de l'optimisation des ressources afin d'assurer l'économie, l'efficacité et l'efficacé dans la réalisation de ses résultats immédiats. L'OPS n'a pas élaboré d'ensemble de principes pour étayer son approche en matière de réduction des coûts et nous pensons qu'il est possible de faire preuve d'une plus grande ambition pour garantir que les ressources des États Membres sont manifestement utilisées au mieux. Par exemple, les économies de coûts signalées aux Organes directeurs au titre de l'exercice biennal 2020-2021 (tableau 9) étaient pour la plupart fortuites et résultaient en grande partie des modalités de télétravail d'urgence, plutôt que de changements structurels permanents. Nous avons noté que les économies n'ont pas été quantifiées et n'ont pas été évaluées par rapport aux cibles ou aux analyses argumentaires.

**2.25** Comme nous l'avons déjà signalé, l'OPS peut faire davantage pour examiner spécifiquement les domaines dans lesquels des économies ciblées de coûts fixes sont réalisées, en explorant les services partagés et d'autres économies structurelles en termes de coûts. Il est important que les mesures d'économie fassent partie intégrante du processus budgétaire et soient positionnées dans le contexte de la planification stratégique de l'Organisation, car elles appuieront la hiérarchisation des fonds pour les activités de première ligne.

---

## Tableau 9

### Catégories de réduction des coûts

#### Catégories de réduction des coûts communiquées aux Organes directeurs pour l'exercice biennal 2020-2021

- a. Élimination des documents papier pour les transactions internes grâce aux signatures électroniques ;
- b. Numérisation des communications internes via SharePoint pour éliminer l'impression et la numérisation répétitives de la correspondance ;
- c. Mise en place d'une gestion et d'un archivage de documents dématérialisé, éliminant les coûts associés à l'impression, au classement et à la récupération manuelle de documents ;
- d. Mise en place d'un portail en ligne à l'intention des États Membres et des fournisseurs de vaccins afin de rationaliser les communications de routine sur la logistique de livraison des vaccins ;
- e. Automatisation de la saisie des données pour les transactions administratives dans le PMIS telles que les transactions par carte de crédit, les bons de commande et les factures des fournisseurs ;
- f. Suppression de certains postes administratifs dans les bureaux de représentant à faible volume de travail administratif et transfert de leurs fonctions au centre de services partagés du bureau de représentant au Brésil ;
- g. Externalisation des fonctions de support informatique et suppression des postes dédiés à l'informatique.

Source : budget programme de l'OPS 2022-2023

---

#### Plan de travail biennal

**2.26** Le plan de travail biennal est l'instrument utilisé par le BSP pour planifier et gérer son travail à l'interne, y compris les résultats à fournir par un centre de coûts et les ressources requises. Il traduit les engagements pris par le Secrétariat dans le budget programme en plans de travail biennaux réalisables. Au cours de la planification opérationnelle, les centres de coûts sélectionnent les résultats immédiats pour le budget programme sous chacun des résultats intermédiaires auxquels ils contribueront. Par exemple, le résultat intermédiaire 6 est lié à une meilleure capacité d'intervention en cas de violence et de traumatismes. Deux résultats immédiats contribuent à l'atteinte de ce résultat intermédiaire, qui font l'objet d'un suivi avec des objectifs correspondants :

- i) une capacité accrue de réponse des services de santé en matière de traumatismes dus aux accidents de la route ; et
- ii) l'élaboration de modes opératoires normalisés, de protocoles et/ou d'orientations à l'échelle nationale pour renforcer la réponse du système de santé à la violence.

**2.27** La sélection des résultats immédiats est guidée par les mandats et les priorités nationaux, infrarégionaux ou régionaux en matière de santé. Cela conduit chaque centre de coûts à identifier les produits et services spécifiques et les activités et tâches correspondantes à livrer, qui sont ensuite chiffrées.

**2.28** Un produit ou un service est un produit à livrer tangible, qui contribue à un résultat immédiat et auquel peuvent être attachés les critères de performance qualitatifs et quantitatifs attendus.

La responsabilité de la prestation des produits et services, contrairement aux résultats immédiats, aux résultats intermédiaires et aux impacts, relève de l'entière responsabilité du Secrétariat et du gestionnaire du centre de coûts concerné. Ils peuvent soit adopter ou adapter l'un des produits ou services recommandés qui sont identifiés pour chaque résultat immédiat, soit ajouter les leurs. Suit une liste d'exemples de produits et de services dans le cadre des fonctions d'appui administratif :

- élaboration, mise en œuvre et suivi d'un plan d'atténuation des risques ;
- élaboration, mise en œuvre et suivi d'un plan de mobilisation des ressources ; et
- élaboration, mise en œuvre et suivi du plan de travail biennal 2022-2023.

**2.29** Suit une liste d'exemples de produits et services techniques (tirés de la liste standard de l'OPS) :

- Options politiques, outils et coopération technique fournis pour mettre en œuvre des processus continus visant à améliorer la qualité des soins dans la prestation de services de santé complets (relève du résultat immédiat

1.2) ;

- L'Initiative HEARTS dans la Région des Amériques a été promue, élaborée et mise en œuvre (relève du résultat immédiat 5.1) ;
- Lignes directrices et outils élaborés ou mis à jour pour soutenir les efforts de prévention, de contrôle et d'élimination des maladies infectieuses négligées (relève du résultat immédiat 17.2) ;
- Des examens a posteriori des événements de santé publique aigus au niveau national ont été documentés (relève du résultat immédiat 23.3).

**2.30** La responsabilité interne est appliquée par le biais du processus semestriel de surveillance et d'évaluation de la performance (PMA), qui exige que les centres de coûts examinent leur performance par rapport au budget et les progrès par rapport aux produits et services du plan de travail. Le Secrétariat considère ce processus comme un élément clef de sa responsabilité et il sous-tend l'analyse de la performance par rapport aux plans de travail de l'exercice biennal et la fourniture de produits et services. Le processus de PMA est intensif, et l'OPS devrait garder à l'étude son objectif, afin de s'assurer qu'il est proportionné et qu'il apporte une valeur claire. L'OPS pourrait également gagner à examiner les activités clés pour déterminer si l'une d'entre elles peut être intégrée aux activités habituelles. Par exemple, utiliser la fonctionnalité PMIS pour suivre les dépenses par rapport au profil et la performance par rapport aux produits à livrer. Pour ce faire, des améliorations pourraient être apportées à la quantification et à la mesure de certains résultats immédiats spécifiques du plan de travail au niveau du centre de coûts, ce qui permettrait de mieux étayer l'information sur les avantages en termes de coûts de chaque produit et service.

### **Gestion axée sur les résultats**

**2.31** La gestion axée sur les résultats est définie par le Corps commun d'enquête des Nations Unies comme la stratégie de gestion dans les différentes organisations du système des Nations Unies visant à gérer l'obtention des résultats institutionnels par l'intégration dans tous les aspects de la gestion. Elle met l'accent sur l'intégration des données probantes et des enseignements tirés des performances passées dans la prise de décisions de gestion. La gestion axée sur les résultats cherche à élaborer des budgets en fonction de la relation entre les niveaux de financement disponibles et les résultats attendus de l'utilisation de ces fonds. L'utilisation de la gestion axée sur les résultats est une partie importante du processus de responsabilité et constitue un outil précieux pour aider à évaluer l'efficacité et l'efficacités. L'OPS procède à l'évaluation des résultats en partenariat avec les États Membres afin de s'assurer que la mesure des résultats intermédiaires est convenue et solide.

**2.32** Lors du 50<sup>e</sup> Conseil directeur (2010), l'OPS a établi son cadre de gestion axée sur les résultats. À cette occasion, elle a déterminé que la gestion axée sur les résultats est un processus par lequel les programmes s'articulent autour d'une série d'objectifs prédéfinis et de résultats escomptés. Les résultats escomptés sont utilisés

pour démontrer les besoins en ressources qui sont liés aux résultats immédiats. Bien que le cadre prévoit que la performance réelle sera mesurée à l'aide d'indicateurs, ce qui tiendra les gestionnaires et le personnel responsables de l'obtention des résultats, comme nous l'avons vu précédemment, l'incidence de l'utilisation des ressources par le Secrétariat comme « catalyseur » n'est pas identifiable dans les rapports de fin d'exercice adressés aux États Membres. À notre avis, il s'agit d'un élément clé de la responsabilité en matière d'utilisation des ressources qui pourrait être amélioré.

### Indicateurs du Plan stratégique

**2.33** Le Plan stratégique actuel définit 28 indicateurs d'impact et leurs cibles correspondantes qui se rapportent entièrement aux résultats des systèmes de santé des États Membres. Le plan énonce également 28 résultats intermédiaires et les indicateurs de résultats intermédiaires connexes. Sur ces 28 résultats, 26 concernent l'impact collectif des interventions des États Membres, dont une liste partielle est reprise dans le tableau 10.

**Tableau 10**

#### Liste partielle des indicateurs de résultats intermédiaires de l'OPS

Indicateurs de résultats intermédiaires	Référence (2019)	Cible (2025)	Résultat mesuré par cet indicateur
1.a Nombre de pays et territoires qui affichent une réduction d'au moins 10 % du nombre d'hospitalisations pour des pathologies pouvant faire l'objet de soins ambulatoires	8	20	1. Accès à des services de santé complets et de qualité
3.a Nombre de pays et territoires ayant la capacité de prévenir la dépendance	6	20	3. Soins de qualité pour les personnes âgées
4.a Pourcentage de personnes vivant avec le VIH qui ont été diagnostiquées	82 % (2017)	90 %	4. Capacité d'intervention face aux maladies transmissibles
6.a Nombre de pays et territoires qui réduisent au minimum l'intervalle de temps entre les accidents de la route et la prestation des premiers soins d'urgence professionnels	s/o (2019)	10	5. Capacité de réponse en cas de violence et de traumatismes
11.a Nombre de pays et territoires qui ont réduit de 20 % le pourcentage de la population des ménages devant assumer des dépenses de santé à leur charge aux conséquences catastrophiques	0 (2019)	17	11. Augmentation de la protection financière

Source : Plan stratégique 2020-2025 de l'OPS

**2.34** La gestion axée sur les résultats évolue dans de nombreuses organisations, avec des mesures plus raffinées et équilibrées pour se concentrer sur la valeur

ajoutée et pour attacher plus fermement les coûts aux intrants et aux résultats intermédiaires spécifiques et pour fournir une image plus holistique de la prestation institutionnelle. Les objectifs et le cadre de déclaration actuels donnent une image adéquate et équilibrée de la performance par rapport aux résultats mais ne reflètent pas le degré de ressources et la contribution du Secrétariat à la réalisation de ces objectifs. Le rapport de fin d'exercice biennal ne fournit pas les coûts plus spécifiques associés aux produits et services et il y a trop de produits spécifiques à livrer pour présenter une image significative des principales interventions et contributions du Secrétariat telles qu'elles ont été communiquées aux États Membres.

**2.35** Deux résultats intermédiaires d'appui sont plus directement liés à la performance du Secrétariat. Ils concernent le « leadership et la gouvernance » (résultat intermédiaire 27) et « la gestion et l'administration » (résultat intermédiaire 28). Il y a six indicateurs associés qui rendent compte directement de ces résultats intermédiaires au cours de l'exercice biennal.

**Tableau 11**

**Indicateurs des résultats intermédiaires 27 et 28**

<b>Indicateurs de résultats intermédiaires</b>	<b>Référence (2019)</b>	<b>Cible (2025)</b>
27.a Proportion de pays et territoires où les autorités sanitaires nationales font état de leur satisfaction à l'égard du rôle de premier plan de l'OPS/OMS sur les questions de santé mondiales et régionales	Pas de données (2019)	100 %
27.b Nombre de pays et territoires pour lesquels il existe une harmonisation entre la politique, la stratégie ou le plan national de santé et les résultats intermédiaires définis dans le Plan stratégique de l'OPS 2020-2025	20 (2019)	51
27.c Proportion des risques opérationnels pour lesquels un plan d'atténuation approuvé a été mis en œuvre	50 % (2019)	100 %
27.d Pourcentage du budget approuvé de l'OPS (non AMRO) financé pour chaque période biennale du budget programme	À déterminer	100 %
27.e Pourcentage des cibles des indicateurs de résultats intermédiaires du Plan stratégique de l'OPS 2020-2025 atteintes	À déterminer en fonction de l'évaluation finale du Plan strat. 2014-2019	90 %

---

28.a Proportion des coûts totaux des ressources humaines consacrés aux fonctions d'administration et de gestion	À déterminer	10 % de réduction
---	--------------	-------------------

---

Source : Plan stratégique de l'OPS 2020-2025

---

**2.36** À notre avis, ces indicateurs pourraient fournir une mesure plus équilibrée de la performance du Secrétariat. Dans de nombreux cas, les données de référence ne sont pas disponibles pour mesurer le degré d'amélioration et certaines mesures sont principalement axées sur le processus. Les indicateurs pourraient être plus étendus et équilibrés pour refléter la contribution plus large du Secrétariat et fournir les données nécessaires pour améliorer la prise de décisions et la performance. Par exemple, l'efficacité de la gestion des risques serait mesurée par la mesure dans laquelle les mesures d'atténuation réduisaient les risques évalués, plutôt que par la mise en place de plans d'atténuation des risques. La véritable mesure de la réalisation devrait être la façon dont les risques sont gérés dans la pratique et si cela réduit leur probabilité et leur impact.

**2.37** Bien que l'approche actuellement adoptée fournisse une mesure collective de la performance, le cadre rend difficile toute mesure de la performance et de l'efficacité réels du Secrétariat. L'objectif des futurs indicateurs devrait être de mesurer des contributions plus spécifiques du Secrétariat afin d'améliorer progressivement la performance et de renforcer la prise de décisions.

**L'OPS devrait :**

**R6: revoir son approche de la gestion axée sur les résultats et élaborer une série équilibrée d'indicateurs qui permettraient au Secrétariat de démontrer sa contribution aux résultats escomptés par les États Membres pour le niveau de ressources donné et fournir des données pour évaluer la performance de l'organisation et des centres de coûts qui pourraient être agrégées pour fournir des mesures quantifiables de la performance du Secrétariat.**

**Résultats immédiats et indicateurs du budget programme**

**2.38** Le budget programme biennal établit les résultats immédiats et les indicateurs détaillés pour chacun des résultats intermédiaires, ainsi que les principales interventions de coopération technique qui seront nécessaires pour atteindre les résultats souhaités. Bon nombre des caractéristiques que nous avons relevées dans notre examen des indicateurs de résultats intermédiaires sont reproduites dans les indicateurs de résultats immédiats, plus détaillés. En particulier, la majorité des indicateurs relèvent de la responsabilité collective des États Membres dans leurs propres circonscriptions.

**2.39** Bien qu'il soit important de mesurer les divers indicateurs énoncés dans le budget programme qui sont plus spécifiques à l'OPS, y compris certains des indicateurs du résultat intermédiaire 27 (leadership et gouvernance) et ceux liés à la gestion et à l'administration (résultat intermédiaire 28), il s'agit d'indicateurs de haut

niveau qui fournissent peu d'information pour éclairer et améliorer la performance. À titre d'exemple :

- le résultat immédiat 28.1, une opinion d'audit non modifiée émise chaque exercice financier n'est pas une mesure exhaustive des « bonnes pratiques financières et de la surveillance gérée au moyen d'un cadre de contrôle interne efficient et efficace » (de meilleures mesures pourraient être des rapports d'exception par rapport aux principales mesures de l'information financière, par exemple les rapports de conformité) ;
- le résultat immédiat 28.2, le pourcentage de descriptions de postes qui ont été redéfinies ou mises à jour au cours des cinq dernières années ne fournit pas une mesure claire de la « gestion et du développement efficaces et efficients des ressources humaines afin d'attirer, de recruter et de retenir les talents pour une prestation réussie du programme ». Au lieu de cela, comme indiqué précédemment, une série d'indicateurs de ressources humaines plus raffinés pourrait être utilisée pour se concentrer sur le besoin d'agilité des effectifs ; et
- le résultat immédiat 28.3, le pourcentage d'entités du BSP stockant 100 % de leurs documents sur des plateformes institutionnelles sécurisées sur le nuage ne semble pas être une mesure appropriée pour déterminer si « des plateformes et des services numériques efficaces, innovants et sécurisés sont alignés sur les besoins des utilisateurs, des fonctions institutionnelles, des programmes techniques et des opérations d'urgence sanitaire », plutôt que des mesures concernant la sécurité des données, la validation, la disponibilité des services et résolution des problèmes.

**2.40** Bien que certaines des mesures mises en évidence puissent être importantes, nous croyons qu'il est possible d'élargir à nouveau l'éventail des indicateurs afin de fournir une évaluation plus complète des résultats souhaités. Le lien entre l'indicateur et le résultat n'est pas toujours clair. La combinaison d'indicateurs utilisés et de ceux qui ont été déclarés devrait être proportionnée et, si elle est équilibrée et stimulante, elle renforcera la responsabilité sans créer de charges de déclaration supplémentaires.

## Rapport aux Organes directeurs

**2.41** L'évaluation de fin d'exercice biennal est le principal instrument de responsabilité et de transparence pour l'Organisation. Cette évaluation offre à l'OPS l'occasion de réfléchir aux gains en matière de santé et aux lacunes qui subsistent, ainsi qu'aux défis, aux possibilités et aux enseignements tirés. Le rapport présente une analyse de la performance programmatique et budgétaire de l'OPS. Étant donné que 2021 marquait la fin du premier exercice biennal du plan stratégique actuel et que l'évaluation de fin d'exercice biennal n'était pas encore terminée au moment de notre audit, nous reviendrons sur cet aspect du processus dans le cadre de l'audit de l'année prochaine.

# Troisième partie

## Recommandations formulées l'année précédente

**3.1** À la fin de notre premier mandat de quatre ans, nous avons dressé un bilan détaillé des progrès de l'OPS dans la mise en œuvre de nos recommandations et nous fournissons des commentaires supplémentaires sur l'approche globale dans les domaines que nous avons abordés. Il incombe à la direction de répondre aux recommandations formulées dans nos rapports et d'assurer le suivi de celles-ci, et nos propres rapports valideront l'état d'avancement de la question pour les archives des États Membres.

**3.2** Lors de la réunion d'avril 2022 du Comité d'audit, nous avons proposé des changements à la présentation de nos recommandations. Il s'agissait d'améliorer la gouvernance du processus d'examen de l'état des recommandations et d'aider le Comité à fournir des conseils plus directs sur l'établissement des priorités et les progrès. Nous appuyons pleinement la nécessité de garder l'utilité de nos recommandations à l'étude, ce qui garantit que l'attention de la direction cible les recommandations qui ajoutent la plus grande valeur à l'OPS.

**3.3** Nous travaillerons avec la direction au cours de la prochaine année pour appuyer un ensemble plus serré de réponses aux recommandations, avec des étapes de mise en œuvre plus claires et plus précises lorsqu'elles demeurent en cours, et pour exprimer clairement notre point de vue lorsque des décisions sont prises pour cesser la mise en œuvre.

**3.4** Sur les 41 recommandations formulées pour 2020 et celles des années précédentes qui restaient en cours, l'OPS en a mis en œuvre six. Par ailleurs, nous avons classé comme résolues six autres recommandations au motif que l'OPS n'a pas l'intention d'y travailler davantage. Vingt-neuf recommandations restent en suspens ou sont en cours.

**3.5 Questions de gestion financière :** nous avons noté que le Secrétariat a décidé de ne pas mettre en œuvre nos recommandations concernant l'utilisation de la réserve du Fonds d'appui aux programmes et que la nécessité d'examiner les mécanismes de recouvrement des coûts que nous avons signalée en 2018 a maintenant été reportée. Par ailleurs, des progrès limités ont été accomplis dans la mise en œuvre des recommandations formulées pour cibler des mesures stratégiques de réduction des coûts, telles que l'utilisation de différents modèles de prestation et une plus grande utilisation des services partagés. Nous travaillerons avec le nouveau Directeur de l'Administration pour examiner ces recommandations et les

recommandations connexes, car nous considérons qu'elles ont le potentiel de favoriser une plus grande efficacité dans l'utilisation des ressources de l'OPS.

**3.6 Gouvernance et contrôle interne** : les recommandations relatives à la conformité et à la gestion des risques sont toujours en cours depuis 2019. Comme nous le rapportons cette année, le Secrétariat examine une série de faits nouveaux qui devraient résoudre les questions précédentes. Nous examinerons les progrès réalisés une fois que ces plans auront été mis en œuvre.

**3.7 Ressources humaines** : en 2021, une nouvelle stratégie de ressources humaines a été approuvée. La stratégie s'est concentrée sur l'optimisation fonctionnelle, l'innovation et l'agilité. Nous avons pris la décision de différer le suivi détaillé de nos recommandations dans ce domaine, en attendant sa mise en œuvre. Nous avons l'intention d'évaluer comment la stratégie révisée donne suite aux recommandations et aux observations que nous avons faites en 2019, en acceptant que la période 2020-2021 ait été consacrée en majeure partie à l'atténuation des impacts de la pandémie sur les effectifs. Nous avons donc considéré toutes les recommandations existantes comme étant résolues ou maintenues « en cours » lorsque nous estimons que des discussions détaillées et une validation supplémentaire sont nécessaires dans le contexte des nouvelles évolutions.

**3.8 fonds pour les achats** : les progrès réalisés à l'égard de ces recommandations sont inégaux. Bien que certaines d'entre elles aient été mises en œuvre et qu'un certain nombre d'entre elles soient en cours, compte tenu des pressions concurrentielles exercées sur le personnel affecté aux fonds, nous sommes satisfaits que des mesures soient prises. Cependant, il y a plusieurs recommandations pour lesquelles aucune autre mesure ne sera prise et, par conséquent, nous les avons classées comme résolues et non mises en œuvre. Il s'agit entre autres de recommandations sur : l'amélioration de la participation des utilisateurs, l'élaboration d'une stratégie plus spécifique et plus détaillée, une meilleure identification de la valeur ajoutée apportée par le Secrétariat, l'examen de la stratégie de tarification et une meilleure utilisation des fonds du compte de capital.

**3.9** Nous estimons qu'un certain nombre de ces recommandations sont importantes et, en les classant comme résolues, nous attirons l'attention des États Membres sur les réponses détaillées du Secrétariat figurant en annexe. Les réponses feront sans aucun doute l'objet de discussions dans le cadre d'un futur examen ciblé des réponses du Secrétariat par le Comité d'audit.

## Remerciements

**3.10** Nous tenons à remercier la Directrice et son personnel de leur collaboration pour faciliter notre mission d'audit. 2021 a été la deuxième année de travail durant la pandémie et un environnement à distance et nous sommes conscients des fortes pressions supplémentaires qui en découlent sur les équipes. Nous sommes impatients de reprendre notre présence sur place et dans les bureaux de pays en 2022.



**Gareth Davies**

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

12 mai 2022

## Appendice 1. Recommandations formulées l'année précédente

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
<p>Rapport complet sur l'audit de 2018</p> <p>Rec 3</p>	<p><b>Analyser les coûts pour déterminer dans quelle mesure est recouvré le coût total de l'activité financée par des fonds volontaires et élaborer une politique de recouvrement des coûts qui soit équitable, uniforme et transparente.</b></p>	<p>Une évaluation à l'échelle de l'ONU en 2005-2006 a établi à 13 % le taux des dépenses d'appui aux programmes tout en reconnaissant qu'il n'était pas suffisant. L'OPS essaie de suivre cela, mais de nombreux donateurs, y compris les États Membres, ne l'acceptent pas. L'analyse des coûts sera effectuée dans la mesure où le temps le permet, et toute modification de la politique en matière de dépenses d'appui aux programmes sera soumise à l'approbation des États Membres.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2020</i></p> <p>Aucun autre commentaire.</p> <p><i>Mise à jour de septembre 2020</i></p> <p>Prière de noter qu'une politique en matière de dépenses d'appui aux programmes est en place, que l'OPS considère comme « équitable, cohérente et transparente » (voir la politique la plus récente de décembre 2018 : Chapitre IV Mobilisation des ressources, recettes et contributions, Sous-chapitre IV.1 Mobilisation des ressources auprès des donateurs, IV.1.2b Dépenses d'appui aux programmes de l'OPS pour les contributions volontaires). Une analyse des dépenses d'appui aux programmes et du recouvrement intégral des coûts est en cours à la fin de 2020.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2021</i></p>	<p>Nous notons que l'OPS a reporté l'application de cette recommandation.</p>	<p>Cette recommandation n'a pas été mise en œuvre.</p>

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
		<p>Une analyse des dépenses d'appui aux programmes (directes et indirectes) est en cours. Compte tenu du nombre et du volume des contributions volontaires, il a été décidé qu'une enquête détaillée devra avoir lieu pour mieux comprendre les chiffres et les coûts recouverts. PBU poursuivra l'analyse aux fins d'examen par EXM plus tard cette année.</p> <p><i>Mise à jour de septembre 2021</i></p> <p>En raison de demandes et de priorités concurrentes, EXM a décidé que l'analyse détaillée mentionnée précédemment devrait être reportée au prochain exercice biennal.</p>		
<p>Rapport complet sur l'audit de 2018 Rec 17</p>	<p><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 évaluation des risques devrait être évolutive pour refléter la taille</b></p>	<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 orientations 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 orientations 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. Pour renforcer ces actions, ERP :</p> <p>a) continuera à inclure la gestion des risques dans l'élaboration des projets et le renforcement des capacités de gestion des projets ;</p> <p>b) continuera à inclure l'évaluation des risques dans le processus d'examen des projets ; et</p> <p>c) élaborera des critères pour déterminer les propositions de contributions volontaires qui devraient faire l'objet d'une évaluation</p>	<p>Nous prenons note des réponses de l'OPS à notre recommandation sur la gestion des risques liés aux projets.</p> <p>Nous prenons également note du travail connexe que le Secrétariat a accompli en réponse au défi lancé par le Comité exécutif concernant la gestion par l'Organisation de projets financés par des contributions volontaires.</p>	<p>En cours.</p>

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
	<p><b>et la portée d'un projet et s'appuyer sur des exemples de bonnes pratiques au sein de l'OPS.</b></p>	<p>supplémentaire des risques. Ce critère comprendra l'envergure et la portée des propositions.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2020</i></p> <p>L'OPS a mis en place un cadre institutionnel de gestion de projets et des modes opératoires normalisés 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 des hôpitaux intelligents, financée par l'UE)</p> <p><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, et des orientations supplémentaires ont été fournies sur le site intranet de la gestion des risques institutionnels</p> <p><a href="https://paho.sharepoint.com/:p/r/Tools/RM/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B404EFFB9-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?sourcedoc=%7B404EFFB9-E2C3-4564-BBD8-9E8F616FB7AD%7D&amp;file=Gestion%20de%20Proyectos.%20Presentacion.pptx&amp;action=edit&amp;mobileredirect=true</a>).</p>	<p>À la lumière des changements considérables qui sont en cours dans les procédures de gestion des risques liés aux projets à l'OPS ainsi que du fait que de nouvelles procédures sont en cours d'exécution en 2021, nous considérons que cette recommandation demeure en suspens. Comme le souligne la section 1 du rapport de cette année, nous examinerons les progrès réalisés au cours de l'audit de l'année prochaine, une fois que nous serons en mesure d'entreprendre des visites aux bureaux de pays pour examiner en direct la gestion des projets.</p>	

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
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>	La politique anti-fraude et corruption a été publiée le 18 juin 2021. Bien que la prévention et la détection de la fraude aient toujours été incluses dans la formation offerte par le Bureau de l'éthique, la formation a été ajustée pour s'aligner sur la nouvelle politique et pour fournir des exemples de ce qui constitue un comportement frauduleux et de la façon de le signaler.	Nous prenons note de la réponse mise à jour du Secrétariat.	Cette recommandation a été mise en œuvre.  Résolue.
Rapport complet sur l'audit de 2019 Rec 3	<b>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,</b>	<i>Mise à jour de septembre 2021</i>  L'OPS élabore actuellement sa propre liste de contrôle pour les déclarations IPSAS et la mettra en œuvre pour les états financiers de 2021.	L'OPS a utilisé une liste de contrôle des déclarations dans le cadre de la préparation des états financiers de cette année. Nous avons formulé des commentaires à ce sujet à la section 1.	Cette recommandation a été mise en œuvre.  Résolue.

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
	et demander l'avis du Comité d'audit concernant les changements proposés.			
Rapport complet sur l'audit de 2019 Rec 7	<b>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.</b>	<p>Le responsable de la conformité préparera une feuille de route pluriannuelle pour les rapports de conformité, qui sera examinée régulièrement par l'ERMSC, ainsi qu'un tableau de bord du PMIS pour les gestionnaires de centre de coûts afin de surveiller la conformité aux contrôles internes et aux processus opérationnels.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2021</i></p> <p>La feuille de route sur la conformité sera communiquée à l'ERMSC et y sera débattue mais le calendrier de la feuille de route a été retardé en raison de la priorité accordée à la carte des assurances. La feuille de route sera à l'ordre du jour de la réunion du 2<sup>e</sup> trimestre de 2021.</p> <p><i>Mise à jour de septembre 2021</i></p> <p>La feuille de route de conformité administrative sera élaborée, y compris les informations fournies par PMIS, en tant qu'élément central du cadre de contrôle interne, à travers lequel les transactions sont contrôlées et enregistrées. Ces processus administratifs en dehors du PMIS signaleront systématiquement les problèmes de conformité aux gestionnaires des centres de coûts. Pour élaborer la feuille de route, il est essentiel de travailler avec le personnel responsable de la conformité des différents domaines administratifs et en étroite consultation avec les administrateurs des bureaux de pays et du Siège. La feuille de route comprendra le processus d'assurance dans le but d'intégrer les sources</p>	Nous prenons note de la réponse de l'OPS et du fait que des mesures sont en cours à l'égard de cette recommandation. Nous avons formulé d'autres commentaires sur les questions de conformité dans le rapport de cette année.	En cours.

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
		<p>d'assurance et de mieux identifier les thèmes découlant des fonctions d'audit et de conformité. Le processus d'assurance et la feuille de route ont été discutés et approuvés par l'ERMSC en 2021. D'ici au 1<sup>er</sup> trimestre de 2022, la feuille de route sera en place.</p> <p><i>Mise à jour d'avril 2022</i></p> <p>Dans le cadre du plan de travail biennal 2022-2023, AM procède à un examen de la fonction de conformité dans le but de réévaluer, restructurer et mettre à jour cette fonction. Une partie de notre examen de l'approche de conformité consiste à confier davantage de responsabilités aux propriétaires institutionnels en matière de fonctions de conformité.</p>		
<p>Rapport complet sur l'audit de 2019</p> <p>Rec 8</p>	<p><b>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</b></p>	<p>L'ERMSC continuera d'examiner l'efficacité du système mensuel de conformité dans le PMIS et de présenter un rapport à EXM.</p> <p><i>Mise à jour d'octobre 2020</i></p> <p>EXM a chargé AM de préparer une proposition de mesures à prendre par la direction dans les cas où les gestionnaires sont jugés, dans le cadre du programme de conformité, comme étant constamment en contravention avec les contrôles internes.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2021</i></p> <p>Des discussions sur les mesures appropriées sont en cours, parallèlement à l'élaboration d'un tableau de bord « à guichet unique » permettant aux gestionnaires des centres de coûts de présenter toutes les informations administratives pertinentes, y compris l'état de conformité. Une fois le</p>	<p>Nous prenons note de la réponse de l'OPS et du fait que des mesures sont en cours à l'égard de cette recommandation.</p> <p>Nous avons formulé d'autres commentaires sur les questions de conformité dans le rapport de cette année.</p>	<p>En cours.</p>

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
	<p><b>répondre de leurs actes.</b></p>	<p>tableau de bord prêt, AM soumettra une recommandation à EXM sur les mesures à prendre en cas de non-conformité persistante.</p> <p><i>Mise à jour de septembre 2021</i></p> <p>La conformité aux principaux contrôles internes et processus opérationnels a été élaborée au moyen du tableau de bord de la conformité. Des discussions sont en cours sur les mesures de suivi appropriées à prendre, y compris la pertinence d'instituer des sanctions.</p> <p><i>Mise à jour d'avril 2022</i></p> <p>Comme mentionné dans la recommandation 7 du rapport complet sur l'audit de 2019, l'OPS a entrepris une réévaluation de la fonction de conformité dans le but de suivre les meilleures pratiques de l'industrie en matière de surveillance et de rapports sur la conformité aux principaux contrôles internes et processus opérationnels. AM travaille par l'intermédiaire de l'ERMSC ainsi que d'un groupe de discussion nouvellement créé de gestionnaires de centres de coûts pour entreprendre ce processus d'examen et de restructuration. Les peines et autres mesures sanctionnant la non-conformité sont régies par les politiques et procédures de l'OPS et par le Règlement du personnel et le Statut du personnel, et l'OPS dispose de processus clairs pour investiguer et traiter les cas de non-respect des règlements.</p>		
Rapport complet sur l'audit de 2019	<p><b>Identifier les possibilités de réorienter davantage les effectifs dans le cadre des changements apportés</b></p>	<p>Le Plan stratégique de l'OPS 2020-2025 approuvé par les Organes directeurs, le budget programme et les plans de travail biennaux constituent la base de la planification des effectifs. Bien que les plans de ressources humaines de 2020-2021 comprennent des mesures de dotation en personnel aux fins de réaligement, certaines de ces mesures ont été mises en veilleuse en raison de la crise financière. Sur mandat</p>	<p>Nous prenons note des réponses de l'OPS. Compte tenu de l'importance de la gestion des ressources humaines et de la Stratégie du</p>	<p>Partiellement mise en œuvre.</p>

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
Rec 9	<b>aux processus institutionnels et d'une planification stratégique globale.</b>	<p>établi par la Directrice, un Comité directeur interne a été créé en juin 2020 pour examiner les fonctions organisationnelles, la structure et les budgets existants de l'OPS, en vue de les ajuster pour tenir compte du « pire des scénarios financiers ». Néanmoins, compte tenu de l'amélioration de la situation des flux de trésorerie résultant du paiement d'arriérés de contributions fixées par des États Membres en juillet 2020, le Comité directeur interne, composé du Directeur adjoint (président), du Sous-directeur, du Directeur de l'Administration, du chef de CSC, du Directeur de HRM, du Directeur de PBU et du responsable du budget, est passé à des préoccupations plus stratégiques pour discuter de l'élaboration d'une série de recommandations visant à préparer l'Organisation à entamer l'exercice biennal 2022-2023 sur des bases solides sur les plans technique, administratif et financier. Les mesures recommandées visent à faire en sorte que la structure de dotation en personnel de l'OPS s'aligne sur les priorités du Plan stratégique 2020-2025, s'inscrive dans le paysage financier actuel et futur et corresponde aux demandes de coopération technique post-COVID-19. Certaines des initiatives de développement institutionnel recommandées par le Comité directeur interne ont été attribuées à HRM et permettront de donner suite à la recommandation 9.</p> <p><i>Mesures prévues :</i></p> <p>1) effectuer une analyse des écarts d'aptitudes et de compétences pour le Plan stratégique 2020-2025 qui servira à élaborer un plan d'apprentissage institutionnel ;</p> <p>2) renforcer le processus d'établissement des coûts ascendants et de planification opérationnelle pour le prochain exercice biennal avec des</p>	personnel de l'OPS, nous avons l'intention d'effectuer un suivi complet des recommandations sur les ressources humaines dans le cadre de l'audit présentiel de 2022 et d'indiquer ainsi un état « partiellement mise en œuvre » pour cette recommandation.	

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
		<p>recommandations spécifiques à l'intention des gestionnaires de centres de coûts sur la structure de la dotation en personnel ; et</p> <p>3) mener un suivi trimestriel de la mise en œuvre du plan de ressources humaines par centre de coûts afin de déterminer les ajustements ou les mesures correctives, au besoin, pour assurer l'harmonisation avec le Plan stratégique.</p> <p><i>Mise à jour de septembre 2021</i></p> <p>Mesure 1 : HRM a retenu les services d'une société de conseil pour effectuer l'analyse des lacunes en matière d'aptitudes et de compétences pour le Plan stratégique 2020-2025 (Initiative de développement institutionnel n° 4). Le projet a débuté à la mi-mai, et la phase 1 (Conception et plan du projet) a été achevée. À l'heure actuelle, la phase 2 (Collecte de données dans l'ensemble de l'Organisation) se poursuit et progresse comme prévu. La phase 3, qui est la dernière, comprendra les discussions finales et les rapports. La phase de déclaration devrait être terminée au début de décembre 2021.</p> <p>Mesure 2 : l'exercice d'établissement des coûts ascendants pour le prochain exercice biennal 2022-2023 a été achevé par les entités en mars 2021 et l'exercice de planification des ressources humaines pour 2022-2023 sera achevé à la fin de septembre 2021. Le mode opératoire normalisé publié pour ces exercices institutionnels comprenait des orientations spécifiques à l'intention des gestionnaires de centres de coûts. Chaque gestionnaire de centre de coûts a reçu des coûts planifiés spécifiques avec une allocation de financement estimée pour les ressources humaines et pour les activités. Le processus de planification institutionnelle des ressources humaines est axé sur l'harmonisation du</p>		

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
		<p>travail de l'entité avec les priorités et les résultats énoncés dans le Plan stratégique de l'OPS et le budget programme ; il établit un lien entre les postes et le personnel et les résultats immédiats et résultats intermédiaires respectifs, tels qu'énoncés dans le plan de travail biennal et le budget programme 2022-2023, et les gestionnaires sont invités à planifier le travail dans le respect des réalités budgétaires.</p> <p>Mesure 3 : Cette mesure est terminée. HRM a conçu et lancé un tableau de bord institutionnel dans PMIS « PAHO HR Plan Implementation PMA 20-21 ». Au cours de chaque exercice officiel de suivi et d'évaluation de la performance (PMA), effectué tous les six mois, les gestionnaires d'entités sont invités à évaluer l'état d'avancement de la mise en œuvre de leur plan de ressources humaines. Ce tableau de bord est disponible pour les gestionnaires d'entités et les administrateurs dans PMIS. Il montre la structure de dotation en personnel de l'entité au cours de chaque PMA et le plan de ressources humaines approuvé de 2020-2021 pour que l'entité évalue les progrès dans la mise en œuvre du plan de ressources humaines approuvé. Cela est déjà intégré dans le processus PMA institutionnel. Il existe un modèle standard de rapport d'entité pour examiner et évaluer la performance et faire rapport à EXM.</p> <p><b>Date prévue de mise en œuvre de l'OPS : 31 décembre 2021</b></p>		
<p>Rapport complet sur l'audit de 2019 Rec 10</p>	<p><b>Examiner les causes profondes des délais de recrutement par l'analyse des données PMIS afin d'éclairer les</b></p>	<p>L'OPS utilise la plateforme de recrutement de l'OMS, Stellis, et non le module de recrutement Workday.</p> <p>Les causes profondes des délais de recrutement sont les suivantes :</p> <p>1) la situation financière entraînant un moratoire sur les processus de recrutement ;</p>	<p>Nous prenons note de la réponse de l'OPS et de la date prévue de mise en œuvre. Nous examinerons les progrès réalisés dans</p>	<p>Partiellement mise en œuvre.</p>

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
	<p><b>futures pratiques de recrutement.</b></p>	<p>2) les processus de recrutement sont lancés sans la certitude que les fonds seront disponibles en temps voulu, ce qui entraîne une annulation de la publication de la vacance ou une suspension du processus de sélection ou de nomination jusqu'à la disponibilité effective des fonds.</p> <p>3) un examen retardé de la liste de présélection par le responsable du recrutement.</p> <p><i>Mesures prévues</i></p> <p>1) amorcer des processus de recrutement seulement si le financement est disponible et certifié par PBU ;</p> <p>2) établir un calendrier concret pour chaque phase du processus de recrutement, avec des responsabilités définies attribuées à HRM (annonce du poste et présélection du candidat), à PBU (certification du financement) et au responsable du recrutement (examen de la liste de présélection) ; et</p> <p>3) mettre en œuvre le module de recrutement sous Workday qui facilitera le processus d'entrée en fonctions des candidats retenus.</p> <p><i>Mise à jour de septembre 2021</i></p> <p>Les mesures 1 et 2 sont achevées.</p> <p>Mesure 3 : le nouveau système de recrutement des collaborateurs occasionnels devrait être mis en service en janvier 2022 et pour la sélection des postes à durée déterminée au cours du second semestre de 2022.</p> <p><b>Date prévue de mise en œuvre de l'OPS : 31 juillet 2022</b></p>	<p>l'audit de l'année prochaine.</p>	

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
<p>Rapport complet sur l'audit de 2019</p> <p>Rec 12</p>	<p><b>Veiller à investir dans le développement de toutes les ressources humaines dans toutes les modalités de recrutement. Ce besoin devrait être étayé par une « analyse actualisée des besoins en compétences » et un flux de financement fiable ; et régulièrement surveillé et évalué pour évaluer l'adoption et l'impact de celui-ci.</b></p>	<p>L'investissement dans l'apprentissage et le perfectionnement du personnel de l'OPS, y compris les collaborateurs occasionnels, dépendra de la disponibilité des ressources et du budget alloué. L'Organisation a élaboré un plan institutionnel d'apprentissage biennal en consultation avec EXM et le Conseil d'apprentissage de l'OPS. Les programmes d'apprentissage institutionnels ont été définis en fonction des priorités d'apprentissage de l'Organisation et des ressources financières disponibles.</p> <p><i>Mesures prévues :</i></p> <p>1) continuer à promouvoir l'utilisation des plateformes d'apprentissage existantes, accessibles à tout le personnel, qui offrent les cours obligatoires et du matériel d'apprentissage complet sur des sujets de leadership, de gestion et techniques ;</p> <p>2) effectuer une analyse des écarts d'aptitudes et de compétences, qui est l'une des initiatives de développement organisationnel approuvées par la direction générale. Afin de s'assurer que cette initiative atteint son objectif, la portée de l'analyse a fait l'objet de consultations avec les services relevant du Bureau du Directeur adjoint et du Conseil d'apprentissage de l'OPS ; et</p> <p>3) élaborer un programme d'apprentissage institutionnel qui comble les lacunes constatées.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2021</i></p> <p>1) Cette mesure à prendre est achevée. Différents types d'apprentissage virtuel ont été mis en place et offerts à tout le personnel dans le but de soutenir leur apprentissage continu et d'utiliser les plateformes</p>	<p>Nous prenons note des mesures en cours de l'OPS et de leur date de mise en œuvre prévue de mars 2022. Nous examinerons les mesures prises à l'égard de cette recommandation au cours de l'audit de l'an prochain.</p>	<p>En cours.</p>

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
		<p>d'apprentissage actuelles. HRM continue de promouvoir l'utilisation de ces systèmes auprès des propriétaires institutionnels et du personnel afin d'offrir de la formation, de partager du matériel et d'accumuler des heures d'apprentissage.</p> <p><i>Mise à jour de septembre 2021</i></p> <p>Mesure 2 : HRM a retenu les services d'une société de conseil pour effectuer l'analyse des lacunes en matière d'aptitudes et de compétences pour le Plan stratégique 2020-2025 (initiative de développement institutionnel n° 4). Le projet a débuté à la mi-mai, et la phase 1 du projet est achevée (conception et plan du projet). La phase 2 de la collecte de données dans l'ensemble de l'Organisation est en cours. Un rapport sur les premières conclusions a été produit, qui sera communiqué à EXM.</p> <p>Mesure 3 : elle aura lieu à la fin de la mesure 2 ci-dessus. L'élaboration d'un programme d'apprentissage institutionnel sera effectuée une fois que l'analyse des écarts d'aptitudes et de compétences aura pris fin et que les recommandations auront été approuvées par EXM.</p> <p><b>Date prévue de mise en œuvre de l'OPS : 31 décembre 2021</b></p>		
<p>Rapport complet sur l'audit de 2019</p> <p>Rec 13</p>	<p><b>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</b></p>	<p>L'Organisation établira un cadre de responsabilité pour faire en sorte que les bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines soient suivies par tous les gestionnaires et que la formation du personnel fasse l'objet d'un suivi approprié.</p> <p><i>Mesures prévues :</i></p>	<p>Nous prenons note de la réponse mise à jour du Secrétariat.</p>	<p>Cette recommandation a été mise en œuvre.</p> <p>Résolue.</p>

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
	<p><b>compte par le système de notation.</b></p>	<p>1) former les administrateurs, les points de contact pour les ressources humaines, les gestionnaires et les propriétaires des offres d'apprentissage à la production des rapports disponibles sous PMIS ;</p> <p>2) améliorer le suivi et communiquer les rapports sur l'achèvement des formations de façon régulière ;</p> <p>3) mettre au point et publier le tableau de bord sur la conformité dans le système de notation (module Talent de Workday) ; et</p> <p>4) refléter l'état d'achèvement de la formation obligatoire dans le système de notation révisé.</p> <p><i>Mise à jour de septembre 2021</i></p> <p>Mesure 1 : cette mesure à prendre est achevée. Une session de formation pour les besoins de la notation, pour tous les points de contact des ressources humaines dans les bureaux de pays et les centres, a été organisée au cours du deuxième trimestre de 2021, ainsi que des sessions de recyclage dans les bureaux de pays et les centres.</p> <p>Mesure 2 : cette mesure à prendre est achevée. HRM continue de soutenir et de guider les apprenants, ainsi que les points de contact des ressources humaines, qui sont notre principal point de contact pour le suivi de la fin des cours. En ce qui concerne la communication des rapports d'apprentissage avec les bureaux de pays et les centres à l'issue de la formation obligatoire, cela se fait au cas par cas.</p> <p>Mesure 3 : cette mesure à prendre est achevée. Le tableau de bord de conformité pour les besoins de la notation a été mis à jour pour refléter la</p>		

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
		<p>conformité des examens jusqu'en 2020, qui est le dernier cycle complet de la notation.</p> <p>Les gestionnaires des centres de coûts ont reçu en juillet 2021 le rapport d'étape de leurs organismes de supervision respectifs. Ces rapports seront fournis régulièrement aux gestionnaires des centres de coûts.</p> <p>Mesure 4 : des rapports sur l'état d'achèvement de la formation obligatoire sont disponibles dans les plateformes d'apprentissage et seront remis régulièrement aux gestionnaires des centres de coûts.</p>		
<p>Rapport complet sur l'audit de 2019</p> <p>Rec 14</p>	<p><b>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.</b></p>	<p>La mise en œuvre des enquêtes sur la participation du personnel est actuellement sous la responsabilité du conseiller sur la participation du personnel au Département des communications. Dans le cas où cette initiative serait transférée à HRM, et sous réserve de l'approbation d'EXM et de l'allocation des ressources, les enquêtes sur la participation du personnel seront effectuées tous les deux ans.</p> <p><i>Mise à jour de septembre 2021</i></p> <p>Le Département des communications a prévu l'enquête sur la participation pour le second semestre de 2022. HRM collaborera avec les entités institutionnelles pendant les activités d'enquête sur la participation après le recrutement.</p> <p><b>Date prévue de mise en œuvre de l'OPS : 31 juillet 2022</b></p>	<p>Nous notons les mesures prévues par l'OPS et la date prévue de mise en œuvre, qui est passée de décembre 2021 à juillet 2022. Nous examinerons les mesures prises à l'égard de cette recommandation au cours de l'audit de l'an prochain.</p>	<p>En cours.</p>
<p>Rapport complet sur</p>	<p><b>Renforcer le régime global de gestion de la performance du personnel de manière</b></p>	<p>Un soutien et une formation permanents sont fournis au personnel et aux gestionnaires sur l'utilisation du module de notation de Workday. Des rapports périodiques sont adressés aux gestionnaires des centres de</p>	<p>Nous prenons note des réponses de l'OPS. Compte tenu de l'importance de la gestion</p>	<p>Partiellement mise en œuvre.</p>

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
l'audit de 2019 Rec 15	<p><b>à accroître sa valeur pour les effectifs et les gestionnaires, à permettre une différenciation précise et équitable de la performance et du potentiel et à aider à remédier à la sous-performance. La réalisation d'un processus de notation devrait être obligatoire pour les gestionnaires hiérarchiques, la conformité devrait être surveillée et des mesures devraient être prises au besoin.</b></p>	<p>coûts et aux directeurs d'EXM avec des informations sur l'état des notations du personnel au sein de leurs entités.</p> <p>Mesures prévues :</p> <p>1) continuer à surveiller et à rendre compte aux gestionnaires des centres de coûts et aux directeurs EXM en ce qui concerne la conformité avec les obligations de notation par les membres du personnel de leurs entités respectives ;</p> <p>2) différencier les niveaux de la performance en évaluant l'atteinte des objectifs, des valeurs, des compétences de base et des compétences en gestion afin d'éclairer les plans d'apprentissage et de perfectionnement du personnel ;</p> <p>3) évaluer la faisabilité de l'intégration de la « rétroaction en tout temps » dans le processus de notation ;</p> <p>4) lier l'augmentation à l'intérieur de la classe à la conformité au processus de notation ; et</p> <p>5) engager la participation de la direction générale pour faire respecter la conformité en matière de notation.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2021</i></p> <p>1) Cette mesure à prendre est partiellement achevée : en 2020, quatre rapports de conformité ont été partagés avec les responsables d'entités au siège et les points de contact des ressources humaines dans les bureaux de pays et les centres pour leur suivi respectif de tout exercice de notation en souffrance, y compris pour 2019. De plus, au cours du troisième trimestre de 2020, HRM a inclus dans ces rapports des</p>	<p>des ressources humaines et de la stratégie pour le personnel de l'OPS, nous avons l'intention d'effectuer un suivi complet des recommandations sur les ressources humaines dans le cadre de l'audit présentiel de 2022 et d'indiquer ainsi un état « partiellement mise en œuvre » pour cette recommandation.</p>	

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
		<p>renseignements sur les notations à mi-parcours de 2020 aux fins d'achèvement et de suivi.</p> <p>Le premier rapport de conformité de cette année (2021) sera transmis à tous les responsables d'entités au Siège et aux points de contact des ressources humaines dans les bureaux de pays et les centres à la fin du mois de mars. Ce rapport comprendra des informations sur l'achèvement du cycle de notation de 2020 pour le personnel de chaque entité et sur toute mesure en suspens. Dans certains bureaux de pays, le représentant de l'OPS/OMS a changé et, dans le cadre du transfert administratif, un rapport sur la conformité aux obligations de notation du personnel de l'entité est inclus. Par ailleurs, un examen mensuel dans le système de notation est effectué par le spécialiste des ressources humaines pour vérifier l'achèvement de la notation afin d'accélérer les processus en suspens.</p> <p>2) L'atteinte des objectifs, les valeurs et les compétences de gestion continuent de faire l'objet d'évaluations au cours de cycles de notation de 2019 et de 2020. Les plans d'apprentissage individuels doivent encore être élaborés, et cette mesure dépend des résultats de l'analyse des lacunes.</p> <p>3) La recommandation visant à ajouter la « rétroaction en tout temps » dans le cadre du cycle de notation du personnel sera prise en compte lors de l'examen des améliorations apportées au module Talent.</p> <p>4) Non encore achevée.</p> <p>5) Non encore achevée.</p>		

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
		<p><i>Mise à jour de septembre 2021</i></p> <p>Les mesures 1 et 5 sont achevées. En mars et juillet 2021, des rapports de conformité sur les notations en suspens ont été transmis aux membres d'EXM, aux gestionnaires des centres de coûts, aux administrateurs et aux points de contact des ressources humaines dans les bureaux de pays et les centres.</p> <p>Mesure 2 : l'orientation et la formation sur la notation fournies aux administrateurs, aux points de contact des ressources humaines et aux responsables d'entités portent sur l'évaluation des objectifs de travail, l'adéquation à la fonction publique internationale, les aptitudes techniques et les compétences comportementales.</p> <p>La direction estime que les mesures prises à ce jour répondent à la recommandation de la NAO. Par conséquent, cette recommandation devrait être résolue.</p>		
<p>Rapport complet sur l'audit de 2019</p> <p>Rec 16</p>	<p><b>Veiller à ce que la 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</b></p>	<p>Le Bureau de l'Ombudsman et le Bureau d'éthique ont déjà mis au point un programme de formation spécialisée sur le harcèlement sexuel au travail. Cette formation en mode présentiel a déjà été offerte à plusieurs entités du siège et sera obligatoire pour tout le personnel. ETH travaillera également avec la direction générale pour assurer la présence d'un message cohérent à travers tous les niveaux de l'Organisation, selon lequel le harcèlement sexuel ne sera pas toléré sur le lieu de travail, et pour informer le personnel des ressources disponibles pour l'aider. Nous aurons une stratégie appropriée en place d'ici la fin de l'année.</p> <p><i>Mise à jour de septembre 2021</i></p>	<p>Nous prenons note de la réponse mise à jour du Secrétariat.</p>	<p>Cette recommandation a été mise en œuvre.</p> <p>Résolue.</p>

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
	<b>veille à ce qu'une culture de tolérance zéro soit clairement communiquée par la direction générale.</b>	La politique de l'OPS sur la prévention de l'exploitation et des abus sexuels a été publiée le 14 avril 2021. Une formation sur l'exploitation et les abus sexuels et sur la prévention du harcèlement sexuel continue d'être dispensée au personnel de l'OPS. À la fin de 2021 ou au début de 2022, le Bureau de l'éthique entreprendra un examen de la politique de l'OPS sur la prévention et la résolution du harcèlement en milieu de travail, qui a été mise à jour pour la dernière fois en juillet 2020.		
Rapport complet sur l'audit de 2019 Rec 17	<b>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.</b>	<p>À l'heure actuelle, le processus de planification des ressources humaines offre la possibilité d'amorcer le recrutement à l'avance pour permettre la planification de la relève. L'exercice de planification des ressources humaines exige que les gestionnaires des centres de coûts analysent les départs à la retraite à venir, la rotation prévue pour le personnel international recruté dans les bureaux de pays et l'expiration des contrats de personnel. Les informations fournies par le module de planification des effectifs, Headcount Planning, dans Workday permettent aux entités d'anticiper les actions de recrutement ou de réaffectation afin d'assurer la continuité des activités et le transfert de connaissances.</p> <p><i>Mesures prévues :</i></p> <p>1) organiser des sessions de formation pour les gestionnaires de centres de coûts afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) les informer des nouveaux rapports de planification des ressources humaines disponibles ; et</li> <li>b) mettre l'accent sur la pertinence d'un suivi systématique et périodique de la mise en œuvre des plans de ressources humaines afin de garantir des mesures de dotation en personnel en temps opportun</li> </ul>	Nous prenons note des réponses de l'OPS. Compte tenu de l'importance de la gestion des ressources humaines et de la stratégie pour le personnel de l'OPS, nous avons l'intention d'effectuer un suivi complet des recommandations sur les ressources humaines dans le cadre de l'audit présentiel de 2022 et d'indiquer ainsi un état « partiellement mise en œuvre » pour cette recommandation.	Partiellement mise en œuvre.

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
		<p>qui soient alignées sur les priorités programmatiques de l'Organisation ;</p> <p>2) élaborer un cadre de développement de carrière et de requalification ; et</p> <p>3) utiliser l'analyse des lacunes en matière d'aptitudes et de compétences pour déterminer les interventions nécessaires pour acquérir l'expérience et les compétences appropriées qui permettent au personnel interne d'assumer des rôles à mesure qu'ils deviennent vacants.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2021</i></p> <p>1a) La planification institutionnelle des ressources humaines pour 2022-2023 débutera en octobre 2021, date à laquelle HRM inclura dans le mode opératoire normalisé de planification institutionnelle des orientations à l'intention des gestionnaires sur la planification concernant les postes qui deviendront vacants en raison de départs à la retraite au cours de l'exercice biennal et conseillera aux gestionnaires de saisir ces occasions de redéfinir et de mettre à jour les profils requis pour les nouveaux domaines de travail alignés sur le Plan stratégique de l'Organisation.</p> <p>1b) Cette mesure à prendre est achevée. Le rapport créé par HRM permet aux gestionnaires de surveiller la mise en œuvre des plans de ressources humaines et de prendre des mesures correctives pour assurer que les notices d'attribution de postes sont émises en temps opportun.</p> <p>2) et 3) HRM sera en mesure de travailler sur un cadre de requalification du personnel ainsi que sur un inventaire des compétences une fois que l'analyse des écarts d'aptitudes et de compétences aura été terminée et</p>		

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
		<p>que des recommandations auront été présentées à la Directrice de l'OPS et aux membres d'EXM aux fins d'examen et d'approbation.</p> <p><i>Mise à jour de septembre 2021</i></p> <p>Mesure 1 : cette mesure à prendre est achevée. Au cours de chaque PMA, des orientations institutionnelles sont proposées, qui comprennent également la surveillance du plan des ressources humaines. De même, la planification des activités de 2022-2023 comprenait des orientations permettant aux gestionnaires de planifier en conséquence. Des séances d'information et d'apprentissage ont également été organisées.</p> <p>Mesures 2 et 3 : l'Organisation sera en mesure d'aller de l'avant avec ces deux sujets jusqu'à ce que l'analyse des lacunes en matière d'aptitudes et de compétences soit terminée et que les recommandations soient approuvées par EXM.</p> <p><b>Date prévue de mise en œuvre de l'OPS : 31 décembre 2021</b></p>		
<p>Rapport complet sur l'audit de 2019</p> <p>Rec 18</p>	<p><b>Envisager des mesures de performance plus précises dans ses indicateurs de résultats immédiats qui fournissent des indicateurs plus mesurables liés aux objectifs clés de la stratégie en matière</b></p>	<p>La performance des entités fait l'objet d'un suivi régulier dans le PMA tous les six mois, c'est-à-dire que les indicateurs de résultats immédiats (produits et services) sont liés aux objectifs stratégiques.</p> <p><i>Mesures prévues :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Mettre à jour la stratégie pour le personnel en consultation avec le Comité consultatif pour la mise en œuvre de la stratégie pour le personnel (ACIPS) établi par la Directrice en 2019 ;</li> <li>2) Élaborer une feuille de route de mise en œuvre pour la période 2021-2023 ;</li> </ol>	<p>Nous prenons note des réponses de l'OPS. Compte tenu de l'importance de la gestion des ressources humaines et de la stratégie pour le personnel de l'OPS, nous avons l'intention d'effectuer un suivi complet des recommandations sur les ressources humaines dans</p>	<p>Partiellement mise en œuvre.</p>

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
	<b>d'organisation et de personnel.</b>	<p>3) Mettre au point un budget complet pour l'allocation de ressources afin de financer les initiatives de la feuille de route ; et</p> <p>4) Mettre en œuvre des fiches de pointage de la responsabilité des gestionnaires dans PMIS afin de mesurer la performance au niveau de la direction et du département.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2021</i></p> <p>1) Cette mesure à prendre est achevée en partie. HRM a discuté d'une nouvelle stratégie avec les membres de l'ACIPS en août 2020. La stratégie pour le personnel 2.0 a été affinée avec AM et soumise à la Directrice en mars 2021 pour approbation.</p> <p>2) Cette mesure à prendre est achevée en partie. La Feuille de route a d'abord été élaborée pour 2021-2023, puis élargie à la période 2021-2025 pour s'harmoniser avec le Plan stratégique à la demande de la Directrice. Le plan de mise en œuvre présenté à la Directrice en mars 2021 pour approbation.</p> <p>3) Cette mesure à prendre est achevée en partie. Un budget complet associé à chaque initiative de la stratégie pour le personnel 2.0 a été élaboré et présenté à la Directrice en mars 2021 pour approbation.</p> <p>4) La mise en œuvre des fiches de pointage de la responsabilité des gestionnaires dans le PMIS demeure en suspens.</p> <p><i>Mise à jour de septembre 2021</i></p> <p>L'Organisation a commencé à mettre en œuvre certaines activités incluses dans la feuille de route de la stratégie pour le personnel 2021-2023.</p>	le cadre de l'audit présentiel de 2022 et d'indiquer ainsi un état « partiellement mise en œuvre » pour cette recommandation.	

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
		<p>Mesure 4 : la mise en œuvre des fiches de pointage de gestion est en cours. Les indicateurs associés à la stratégie pour le personnel 2.0 ont été cartographiés. Actuellement, nous identifions les sources de données sous PMIS pour créer les rapports personnalisés qui seront utilisés pour élaborer les tableaux de bord de surveillance.</p> <p><b>Date prévue de mise en œuvre de l'OPS : 31 décembre 2021</b></p>		
<p>Rapport complet sur l'audit de 2019</p> <p>Rec 19</p>	<p><b>Renforcer la gouvernance autour des ressources humaines comme suit :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>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 la performance et en utilisant des techniques d'évaluation comparative ; et</b></li> </ul>	<p>Les informations de gestion sur les ressources humaines sont actuellement disponibles sur les tableaux de bord et dans les rapports de PMIS.</p> <p>1) Tableau de bord démographique du personnel de l'OPS : a) personnel de l'OPS par type de poste, b) personnel de l'OPS par lieu d'affectation, c) personnel de l'OPS par centre de coûts et type de poste, d) personnel de l'OPS par nationalité, e) personnel de l'OPS par groupe d'âge, f) âge moyen du personnel de l'OPS.</p> <p>2) Tableau de bord de HRM de l'OPS sur les tendances du recrutement et de la sélection : a) poste par catégorie, b) postes par grade, c) nationalité, d) postes par centre de coûts, e) source du candidat, f) répartition par sexe.</p> <p><i>Mesures prévues :</i></p> <p>1) proposer de modifier la période de déclaration des statistiques du personnel à compter du 15 décembre de chaque année, afin de permettre la validation des données et un plus large éventail d'informations ;</p>	<p>Nous prenons note des mesures prises en réponse à la recommandation. À notre avis, il demeure nécessaire d'élaborer un éventail plus large de rapports sur la performance des ressources humaines, comme nous l'avons indiqué dans notre rapport de 2019.</p>	<p>Cette recommandation a été mise en œuvre.</p> <p>Résolue.</p>

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
	<p>• <b>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.</b></p>	<p>2) établir des cibles pour permettre l'analyse comparative des données de ressources humaines revêtant un intérêt et comparaison avec l'OMS et d'autres institutions de l'ONU ; et</p> <p>3) s'associer à PBU pour fournir une analyse des tendances sur les coûts de dotation en personnel.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2021</i></p> <p>1) Cette mesure à prendre est achevée. Une note de décision a été envoyée au Directeur de l'Administration pour fournir une justification et une recommandation. La demande de HRM a été approuvée. Le rapport annuel sur la gestion des ressources humaines fait état de statistiques du personnel au 15 décembre.</p> <p><i>Mise à jour de septembre 2021</i></p> <p>Les mesures 2 et 3 sont achevées : HRM a élaboré une série de rapports complets pour appuyer la prise de décisions de la direction générale. Ces rapports sont inclus dans la section des ressources humaines institutionnelles des séances de PMA. En 2021, l'OPS a fourni aux États Membres des rapports alignés sur les informations présentées par l'OMS. De plus, une analyse des coûts de dotation en personnel a été présentée à la session du Comité exécutif en juin 2021.</p>		
<p>Rapport complet sur l'audit de 2019 Rec 20</p>	<p><b>Vérifier que la fonction ressources humaines est utilisée de manière optimale pour contribuer systématiquement à la</b></p>	<p>HRM contribue à la refonte organisationnelle en appuyant les exercices de reprofilage et en participant activement aux principales activités de planification institutionnelle, comme la planification du plan de travail biennal et des ressources humaines, les exercices de PMA, les réunions stratégiques avec EXM pour les ressources humaines, de même que les discussions sur le financement. Des mécanismes de consultation en</p>	<p>Nous prenons note de la réponse mise à jour du Secrétariat.</p>	<p>Cette recommandation a été mise en œuvre. Résolue.</p>

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
	<p><b>gestion du changement et à la refonte de l'organisation du travail de l'OPS.</b></p>	<p>matière de ressources humaines sont établis pour s'assurer que les politiques dans ce domaine et les initiatives de développement organisationnel sont harmonisées avec la stratégie pour le personnel de l'OPS, le Règlement et le Statut du personnel, et qu'elles encouragent de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines.</p> <p>Mesures prévues :</p> <p>1) Présenter régulièrement à EXM des argumentaires pour le changement qui favorisent l'optimisation, l'innovation et l'agilité ;</p> <p>2) Fournir des orientations et promouvoir le partenariat avec les gestionnaires pour veiller à ce que les décisions de refonte organisationnelle soient appropriées et ne créent pas de responsabilité légale pour l'Organisation ;</p> <p>3) Maintenir une communication et une coordination régulières avec l'Association du personnel de l'OPS/OMS.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2021</i></p> <p>1) Cette mesure à prendre est achevée et continue. HRM a présenté diverses modifications aux politiques aux comités consultatifs et à EXM à l'appui des initiatives de gestion du changement, par exemple des améliorations au congé de maternité, à la politique de télétravail, ainsi que l'examen des stages et des bénévoles.</p> <p>3) Cette mesure à prendre est achevée et continue. HRM consulte régulièrement l'Association du personnel sur toute question relative aux conditions d'emploi, par exemple le télétravail en dehors du lieu</p>		

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
		<p>d'affectation, les amendements proposés au Règlement du personnel et les préoccupations de politique.</p> <p><i>Mise à jour de septembre 2021</i></p> <p>Mesure 2 : cette mesure à prendre est achevée. Chaque gestionnaire de centre de coûts a un plan de ressources humaines approuvé et prend des mesures en fonction de cela et de la disponibilité du financement. Les gestionnaires recevaient régulièrement du Bureau du Directeur des communications concernant la situation financière de l'Organisation, qui comprennent des orientations générales concernant les ressources humaines. Le processus de planification des ressources humaines pour l'exercice biennal 2022-2023 ne fait que commencer et HRM continue de fournir des orientations aux gestionnaires des centres de coûts pour l'élaboration de leur plan de ressources humaines correspondant en tenant compte du paysage de la coopération technique dans un avenir proche et de l'ère postpandémique tout en maintenant la prudence budgétaire.</p>		
<p>Rapport complet sur l'audit de 2019</p> <p>Rec 21</p>	<p><b>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</b></p>	<p>Conformité aux politiques : Workday est configuré pour refléter le Règlement du personnel et les politiques en matière de ressources humaines, par exemple les montants actualisés des indemnités, l'accumulation et l'utilisation des congés annuels. La vérification annuelle, qui est l'un des processus les plus pertinents pour assurer une bonne administration du régime de rémunération du personnel, a été améliorée pour atteindre une conformité de 100 %.</p> <p><i>Mesures prévues :</i></p>	<p>Nous prenons note des réponses de l'OPS. Compte tenu de l'importance de la gestion des ressources humaines et de la stratégie pour le personnel de l'OPS, nous avons l'intention d'effectuer un suivi complet des recommandations sur les</p>	<p>Partiellement mise en œuvre.</p>

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
	<p>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.</p>	<p>1) mettre en œuvre des fiches de pointage de la responsabilité pour les gestionnaires ;</p> <p>2) renforcer davantage le contrôle et le suivi de la durée des contrats des collaborateurs occasionnels, de la prolongation et de l'inscription au régime d'assurance ;</p> <p>3) élaborer des mesures des ressources humaines et une série de rapports et de tableaux de bord pour une gestion efficace de la structure de dotation de l'entité en personnel et de promouvoir la responsabilité et la conformité.</p> <p><i>Mise à jour de septembre 2021</i></p> <p>Mesures 1 et 3 : HRM met en place 14 nouveaux rapports personnalisés sous PMIS pour le suivi des aspects de gestion liés aux fiches de pointage de la stratégie pour le personnel 2.0. Ces nouveaux rapports personnalisés devraient être disponibles d'ici la fin de 2021.</p> <p>Mesure 2 : l'étape d'approbation de HRM pour la prolongation des contrats des collaborateurs occasionnels a été demandée en mars 2021 à ITS et la configuration dans le processus opérationnel est en attente.</p> <p><b>Date prévue de mise en œuvre de l'OPS : 31 décembre 2021</b></p>	<p>ressources humaines dans le cadre de l'audit présentiel de 2022 et d'indiquer ainsi un état « partiellement mise en œuvre » pour cette recommandation.</p>	
<p>Rapport complet sur l'audit de 2019 Rec 22</p>	<p><b>Entreprendre un examen plus large du recours aux contrats octroyés à des non-fonctionnaires pour envisager la possibilité</b></p>	<p>En raison des prévisions selon lesquelles les ressources seront limitées dans les années à venir, il sera difficile de maintenir ou d'augmenter le nombre de postes et, par conséquent, l'Organisation devra probablement continuer à compter sur une combinaison de contrats conférant la qualité de fonctionnaire et d'autres contrats ne conférant pas cette qualité. Afin d'élaborer une politique révisée sur les consultants qui répondent aux</p>	<p>Nous prenons note des réponses de l'OPS. Compte tenu de l'importance de la gestion des ressources humaines et de la stratégie pour le</p>	<p>Partiellement mise en œuvre.</p>

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
	<p><b>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.</b></p>	<p>besoins de l'Organisation, HRM a consulté tous les gestionnaires des centres de coûts, le Comité consultatif mixte (CCS) et le Comité consultatif pour la mise en œuvre de la stratégie pour le personnel (ACIPS). En outre, une analyse comparative avec d'autres institutions des Nations Unies a été effectuée.</p> <p><i>Mesures prévues :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Mettre en œuvre la politique révisée sur les consultants qui régleme l'utilisation de ce mécanisme contractuel ;</li> <li>2) Réévaluer le recours à des consultants par rapport à l'exécution programmatique et à la situation financière de l'Organisation ; et</li> <li>3) Examiner les arrangements contractuels, y compris les modalités de dotation en personnel fondées sur les projets.</li> </ol> <p><i>Mise à jour de septembre 2021</i></p> <p>Mesure 1 : la politique révisée sur les consultants a été approuvée par EXM le 14 septembre 2021 et entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> mars 2022.</p> <p>Mesure 2 : la politique révisée sur les consultants prévoit un recours à des consultants par produit à livrer</p> <p>Mesure 3 : HRM a soumis au Bureau du conseil juridique en mai 2020 l'accord pour l'embauche de volontaires des Nations Unies. L'examen de cette requête reste en cours. Les volontaires des Nations Unies ont été embauchés uniquement pour des situations d'urgence.</p> <p><b>Date prévue de mise en œuvre de l'OPS : 31 décembre 2021</b></p>	<p>personnel de l'OPS, nous avons l'intention d'effectuer un suivi complet des recommandations sur les ressources humaines dans le cadre de l'audit présentiel de 2022 et d'indiquer ainsi un état « partiellement mise en œuvre » pour cette recommandation.</p>	

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
Rapport complet sur l'audit de 2019 Rec 23	<b>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.</b>	<p>HRM continue de créer des mesures de prévention et de validation pour faciliter la conformité aux politiques d'embauche de collaborateurs occasionnels. Des modes opératoires normalisés complets sont disponibles et fournissent des instructions aux partenaires pour les ressources humaines au sein des entités d'embauche et du personnel en général. L'annexe B du mode opératoire normalisé contient également une liste de tous les documents que les partenaires pour les ressources humaines doivent télécharger dans Workday. HRM a créé un rapport qui permet de vérifier que la personne qu'on désire embaucher n'existe pas déjà dans Workday, pour éviter les doublons de profils lors de l'embauche. L'annexe A du mode opératoire normalisé a été mise à jour pour inclure l'inscription à l'assurance pandémie des consultants travaillant sur la réponse à une pandémie déclarée par l'OMS.</p> <p><i>Mesures prévues :</i></p> <p>1) Revoir le rapport mensuel de conformité présenté par les gestionnaires de centres de coûts pour inclure la confirmation de la conformité avec toute nouvelle politique ou procédure concernant les collaborateurs occasionnels ;</p> <p>2) Rationaliser le processus de sélection concurrentiel pour l'embauche de consultants afin de s'assurer que les candidats considérés répondent aux exigences minimales indiquées dans l'annonce ;</p> <p>3) Évaluer la possibilité de créer des « règles de condition » dans Workday pour le processus d'embauche (création de poste) et de résiliation de contrat pour les consultants.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2021</i></p>	Nous prenons note des réponses de l'OPS. Compte tenu de l'importance de la gestion des ressources humaines et de la stratégie pour le personnel de l'OPS, nous avons l'intention d'effectuer un suivi complet des recommandations sur les ressources humaines dans le cadre de l'audit présentiel de 2022 et d'indiquer ainsi un état « partiellement mise en œuvre » pour cette recommandation.	Partiellement mise en œuvre.

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
		<p>1) Le rapport de conformité mensuel sera révisé lors de la publication d'une politique révisée sur les consultants.</p> <p>2) La mise en œuvre du module de recrutement contribuera à rationaliser le processus de sélection des consultants. La mise en œuvre devrait commencer en mai 2021 et durer jusqu'à la fin de décembre 2021.</p> <p>3) Cette mesure à prendre est achevée en partie. Certaines demandes d'assistance informatique ont été présentées pour mettre en œuvre certains changements dans le processus opérationnel lié aux consultants.</p>		
<p>Rapport complet sur l'audit de 2020</p> <p>Rec 1</p>	<p><b>Établir et convenir avec les États Membres d'une méthode pour établir un niveau cible de fonds d'appui aux programmes retenus pour le financement des activités budgétaires de l'exercice biennal ultérieur.</b></p>	<p>Le BSP ne recommande pas d'avoir une méthodologie convenue avec les États Membres pour établir un niveau cible de dépenses d'appui aux programmes retenus.</p> <p>La pratique de gestion interne du Fonds des dépenses d'appui aux programmes est placée sous la pleine autorité du Directeur et est conforme au système des Nations Unies, qui applique également le financement accumulé à l'exercice biennal suivant.</p>	<p>Nous prenons note de la réponse du Secrétariat.</p>	<p>Cette recommandation n'a pas été mise en œuvre et est résolue.</p>
<p>Rapport complet sur l'audit de 2020</p>	<p><b>Mettre en place et convenir avec les États Membres d'un processus permettant de transférer tout</b></p>	<p>Prière de voir la réponse concernant les dépenses d'appui aux programmes dans la recommandation 1 (ci-dessus).</p> <p>Le BSP considère que le Règlement financier et les Règles de gestion financière actuels de l'Organisation (c'est-à-dire 4.6, 4.7 et 6.2),</p>	<p>Nous prenons note de la réponse du Secrétariat.</p>	<p>Cette recommandation n'a pas été mise</p>

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
Rec 2	<b>excédent au-dessus de ce niveau convenu pour financer d'autres besoins de financement prioritaires ou stratégiques, tels que la capitalisation intégrale du Fonds de roulement, du Fonds directeur d'investissement ou pour réduire le passif des États Membres correspondant à l'assurance-maladie des fonctionnaires retraités.</b>	<p>approuvés par les États Membres, fournissent des indications claires sur l'utilisation des excédents.</p> <p>Les dépenses d'appui aux programmes sont gérées par le Directeur. L'expérience financière récente montre que ces fonds ont été utiles pour assurer la mise en œuvre du budget programme approuvé en cas de situation de flux de trésorerie serrés.</p>		en œuvre et est résolue.
Rapport complet sur l'audit de 2020 Rec 3	<b>Élaborer une stratégie de réduction de coûts claire et limitée dans le temps, qui devrait refléter les changements apportés aux méthodes de travail, le changement culturel ainsi que le perfectionnement et la</b>	<p>Le BSP s'engage à une utilisation efficiente et efficace de ses ressources. Les stratégies de réduction et de maîtrise des coûts sont incluses dans tous les processus et sont examinées régulièrement. Par conséquent, une stratégie spécifique de réduction des coûts assortie d'un délai déterminé n'est pas jugée nécessaire.</p> <p>Conformément à l'approche de gestion axée sur les résultats de l'OPS, une attention continue est accordée à l'identification des enseignements tirés, à l'allocation et au suivi des ressources pour obtenir des résultats, et à la mise en œuvre de nouvelles modalités de travail et d'efficacité</p>	<p>Nous avons évoqué l'approche de l'OPS en matière de mesures d'économie dans le présent rapport.</p> <p>Nous ne considérons pas que la réponse réponde à la recommandation formulée.</p>	Cette recommandation n'a pas été mise en œuvre.

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
	<p><b>planification du personnel. Elle devrait examiner les possibilités d'améliorer l'utilisation des services partagés, le recours accru à l'externalisation et d'autres changements apportés aux modalités conventionnelles de prestation de services.</b></p>	<p>administrative (c.-à-d. automatisation des processus, centre de services partagés, externalisation des demandes de remboursement à l'assurance-maladie du personnel et des tests de nouvelles versions, numérisation, recours accru à des consultants à court terme plutôt qu'à des postes à temps plein, améliorations écoénergétiques au bâtiment du Siège qui réduisent les coûts des services publics, pour n'en nommer que quelques-uns).</p> <p>L'élaboration et la mise en œuvre du Plan stratégique sexennal et du budget programme biennal de l'OPS, approuvés par les États Membres, et des plans opérationnels du BSP (y compris les plans de ressources humaines) comprennent un examen des priorités et des modalités de mise en œuvre de la coopération technique de l'OPS. Le financement et la mise en œuvre financière du budget programme de l'OPS font l'objet d'un suivi mensuel avec EXM ; et l'exécution des programmes et du budget est examinée tous les six mois avec EXM et toutes les entités. Les possibilités de mettre en œuvre des processus et d'autres mesures visant à améliorer notre efficacité et notre efficacité sont en cours.</p>		
<p>Rapport complet sur l'audit de 2020</p> <p>Rec 4</p>	<p><b>Consulter régulièrement ses États Membres au sujet des risques et avantages d'une participation continue au Fonds du régime d'assurance-maladie du personnel de l'OMS, compte tenu de</b></p>	<p>Le Régime d'assurance-maladie du personnel (SHI) est un régime d'assurance autofinancé par l'OMS auquel participent les membres du personnel de l'OPS, les retraités et leurs personnes à charge admissibles. Le SHI est géré exclusivement par l'OMS par l'intermédiaire du Comité de contrôle mondial. Ce comité rend compte directement au Directeur général de l'OMS et formule des recommandations à son intention au sujet du SHI. L'OMS est le propriétaire exclusif du SHI et rend compte régulièrement aux États Membres de l'OMS (y compris les États Membres de l'OPS) de la santé financière du SHI et des défis et avantages associés au régime. L'OPS collabore activement avec le Comité de contrôle mondial de l'OMS et ses sous-comités pour traiter des risques, des</p>	<p>La réponse fournie ne répond pas à la recommandation.</p>	<p>Cette recommandation n'a pas été mise en œuvre.</p>

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
	<b>leur contrôle limité sur ces passifs importants.</b>	responsabilités et des avantages du personnel, et fait régulièrement rapport aux États Membres de l'OPS par l'intermédiaire du Comité d'audit de l'OPS, du Sous-comité du programme, du budget et de l'administration de l'OPS et du Comité exécutif de l'OPS.		
Rapport complet sur l'audit de 2020 Rec 5	<b>Faire un meilleur usage opérationnel de ses systèmes existants de gestion des risques au niveau des centres de coûts et continuer de promouvoir l'utilisation des outils et des rapports des registres des risques pour éclairer la prise de décision et la surveillance locales.</b>	Des ateliers spécifiques sont en cours d'élaboration en 2021 à l'intention des gestionnaires des bureaux de pays, des centres et des bureaux sous-régionaux afin de les impliquer dans l'utilisation de l'outil de registre des risques et d'améliorer leur capacité à documenter les risques. Un accent particulier sera mis sur l'élaboration, le suivi et la divulgation des mesures d'atténuation. De plus, le programme de gestion des risques institutionnels utilisera l'information recueillie dans le cadre de l'enquête sur la conformité pour les gestionnaires en ce qui concerne le registre des risques et les mises à jour sur les risques afin de continuer à promouvoir la gestion des risques pendant le processus décisionnel.	Nous prenons note de la réponse fournie et examinerons comment elle sera intégrée au niveau du centre de coûts lors d'audits futurs.	En cours.
Rapport complet sur l'audit de 2020 Rec 6	<b>a) envisager l'inclusion d'un score post-atténuation dans le registre des risques afin de rehausser la visibilité de l'efficacité des mesures d'atténuation ; et b) envisager de renvoyer aux États Membres</b>	Dans le cadre de l'utilisation opérationnelle du registre des risques existant, la section sur le plan d'atténuation sera améliorée afin de tenir compte de l'état de conformité aux activités d'atténuation des risques identifiées. Au cours des ateliers à l'intention des gestionnaires des pays, des centres et des bureaux sous-régionaux, le programme de gestion des risques institutionnels détermine la meilleure façon d'améliorer l'identification des mesures d'atténuation et leur efficacité en utilisant les contrôles internes actuels ou d'autres types de mesures. Toute proposition issue des ateliers est examinée avec l'ERMSC et la direction générale afin d'assurer le consentement et l'institutionnalisation.	Nous prenons note de la réponse fournie et examinerons comment ces développements futurs amélioreront le registre des risques lors de nos futurs audits.  Des commentaires plus précis sur l'atténuation	En cours.

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
	pour décision les risques résiduels en dehors de la fourchette de tolérance acceptée.		des risques figurent à la section 1.	
Rapport complet sur l'audit de 2020 Rec 7	<b>Effectuer une évaluation complète et systématique des enseignements tirés du déploiement de plans de préparation en réponse à la pandémie afin d'éclairer l'élaboration de procédures de continuité des activités.</b>	Au cours du premier trimestre de 2022, une évaluation sera élaborée avec la participation des administrateurs et de l'équipe de gestion de crise.	Nous notons que cela est envisagé au cours du premier trimestre de 2022 et nous examinerons l'état d'avancement lors de l'audit final.	En cours.
Rapport complet sur l'audit de 2020 Rec 8	<b>Nous nous attendons à ce que cela comprenne une intégration claire des réponses du plan de continuité dans l'évaluation des risques des bureaux locaux, des politiques claires appliquées de manière centralisée</b>	Cette recommandation sera traitée dans le cadre de la recommandation précédente.	Nous notons que cela est envisagé au cours du premier trimestre de 2022 et nous examinerons l'état d'avancement lors de l'audit final.	En cours.

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
	<p>dans toutes les opérations de l'OPS pour faire respecter le travail à domicile si nécessaire ; recueillir des données essentielles sur les postes clés et s'assurer qu'il y a un contrôle sur tout le personnel travaillant sur place pendant les périodes de crise.</p>			
<p>Rapport complet sur l'audit de 2020 Rec 9</p>	<p><b>Envisager de créer un forum d'utilisateurs des États Membres pour les fonds pour les achats et de lancer des enquêtes plus régulières auprès des clients afin que les besoins des États Membres puissent être plus clairement pris en compte dans l'évolution future.</b></p>	<p>Les Fonds renouvelables ont établi des relations de travail étroites avec les États Membres. Chaque Fonds appuie des programmes de travail technique dans les domaines de la vaccination, des maladies transmissibles et des maladies non transmissibles en fonction des besoins. Le travail avec les États Membres est propre au programme et à l'informatique décisionnelle, y compris les enquêtes auprès des clients, qui sont mises en œuvre avec les programmes en fonction des besoins et en coordination avec ces programmes. Les questions plus générales et opérationnelles sont guidées par les mandats de l'OPS adoptés par les Organes directeurs de l'OPS. En tant que tel, même si nous saluons la recommandation, la proposition de créer un forum n'est pas considérée comme une priorité à ce stade.</p>	<p>Nous prenons note de la réponse de la direction à la recommandation, et du fait qu'elle ne considère pas que la création d'un tel forum est une priorité. Par conséquent, nous considérons cette recommandation comme résolue et non mise en œuvre.</p>	<p>Cette recommandation n'a pas été mise en œuvre.  Résolue.</p>

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
Rapport complet sur l'audit de 2020 Rec 10	<b>En consultation avec les États Membres, élaborer une stratégie globale pour les Fonds afin de démontrer leur avantage et de faciliter le suivi systématique de la performance.</b>	Il est important de noter que les stratégies relatives aux Fonds renouvelables sont pleinement intégrées dans les mandats de coopération technique de l'Organisation adoptés par les Organes directeurs concernant les diverses maladies et dans les politiques du Comité exécutif. Les stratégies de développement des Fonds sont guidées par ces mandats ainsi que par d'autres documents et rapports de politique présentés au Comité exécutif. Les rapports sur les fonds sont fournis aux États Membres par le biais de rapports de l'OPS aux Organes directeurs, y compris des rapports financiers, le Rapport du Directeur et des rapports techniques spécifiques, entre autres.	Les aspects liés à cette recommandation sont partiellement abordés dans la stratégie du programme de vaccination 2021-2030, mais cela ne couvre pas tous les fonds pour les achats et ne facilite pas le suivi systématique de la performance. L'OPS n'a pas l'intention d'élaborer une stratégie globale pour les Fonds et, par conséquent, cette recommandation est classée comme résolue et non mise en œuvre.	Cette recommandation n'a pas été mise en œuvre.  Résolue.
Rapport complet sur l'audit de 2020 Rec 11	<b>Renforcer la gouvernance des fonds pour les achats en veillant à ce que le Groupe Synergie et intégration se réunisse plus régulièrement avec un ordre du jour permanent couvrant entre autres la</b>	Le Groupe de travail Synergie et intégration (SIWG) est présidé par AD et la structure de gouvernance a été réaffectée en grande partie pour répondre aux besoins de la pandémie en cours et aux besoins futurs, y compris la performance financière et opérationnelle. Les groupes de travail de soutien éclairent les travaux du SIWG, y compris par :  - des réunions quotidiennes de l'IMST  - des réunions hebdomadaires du groupe de travail sur les vaccins (HSS, PRO, IMST, FRV, FPL présidées par AD)	Nous avons examiné les ordres du jour et les procès-verbaux des dernières réunions du SIWG (septembre 2020, juin 2021) et, à notre connaissance, la prochaine réunion se tiendra en novembre 2021. Cependant, nous	Cette recommandation a été mise en œuvre.

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
	<b>stratégie, les développements, la performance financière et opérationnelle, la participation des utilisateurs et les risques.</b>	- des réunions interprogrammatiques régulières du Fonds stratégique	notons également le nombre de mesures citées ci-dessous qui se réfèrent au SIWG et nous recommandons vivement une augmentation de la fréquence des réunions.	
Rapport complet sur l'audit de 2020 Rec 12	<b>Élaborer un cadre de la performance complet pour permettre une analyse et des rapports plus systématiques des progrès accomplis par rapport aux objectifs des Fonds à l'intention des États Membres et de la direction générale.</b>	Les Fonds renouvelables sont des mécanismes de coopération technique qui appuient les programmes prioritaires en matière de santé dans l'ensemble de la Région des Amériques. De ce fait, les rapports sur les progrès accomplis sont intégrés dans les rapports préparés pour les Organes directeurs concernant la vaccination, c'est-à-dire les niveaux de couverture vaccinale, la lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme, c'est-à-dire les niveaux de couverture en matière d'accès aux médicaments et d'autres maladies prioritaires, etc. Des informations supplémentaires et des mises à jour sont fournies aux Organes directeurs sur l'exactitude des prévisions nationales de la demande de vaccins, les conditions du marché mondial, les données sur l'utilisation et la performance des fonds renouvelables et sur l'utilisation des dépenses d'appui aux achats. Le SIWG officialisera des indicateurs clés de résultats stratégiques et opérationnels pour le Fonds renouvelable et le Fonds stratégique afin de faciliter le suivi de la performance opérationnelle au cours du prochain exercice biennal (2022-2023).	Nous prenons note de la réponse de la direction et de la date de mise en œuvre future. Nous examinerons les indicateurs clés de résultats stratégiques et opérationnels pour les fonds pour les achats dès qu'ils auront été approuvés par le SIWG.	En cours.
Rapport complet sur	<b>Envisager de collaborer plus étroitement et</b>	Au cœur du travail des Fonds renouvelables de l'OPS se trouve la coopération technique avec les pays en matière de gestion des stocks et de prévision de la demande. Les principes des Fonds renouvelables	Nous prenons note de la réponse de la direction et des activités qui y sont	Cette recommandation

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
l'audit de 2020 Rec 13	<b>régulièrement avec les États Membres en ce qui concerne leur capacité de gestion des stocks et de prévision de la demande, en rendant compte des progrès à la direction générale et aux États Membres afin de mesurer l'impact supplémentaire des activités des Fonds.</b>	exigent l'élaboration de plans de travail avec les pays dans le cadre de la consolidation de la demande de vaccins, de médicaments et d'autres technologies de la santé sur la base de l'analyse des stocks disponibles, afin de soutenir les achats groupés ultérieurs. Le Fonds renouvelable et le Fonds stratégique travaillent en étroite collaboration avec les départements techniques (vaccination, VIH, tuberculose, paludisme, MNT, etc.) et avec les programmes nationaux dans les mêmes domaines pour établir des prévisions qui structurent ensuite les processus d'appel d'offres et les achats pour le compte des États Membres. Le Fonds renouvelable effectue une analyse annuelle de la demande avec les pays ayant une reconfirmation semestrielle de la demande. Le Fonds stratégique travaille avec les programmes nationaux sur une base biennale pour déterminer les exigences relatives aux produits essentiels pour les programmes prioritaires. Ce travail est essentiel au succès des Fonds renouvelables et implique une coordination entre les pays, les bureaux de pays de l'OPS, le Fonds renouvelable, le Fonds stratégique, PRO et LEG. Le succès des deux fonds est dû en grande partie à la capacité de l'OPS à travailler efficacement avec les États Membres en matière de gestion des stocks et de prévision de la demande. La direction générale est tenue informée, par le biais de processus de rapport semestriels (PMA), des travaux dans ce domaine, et en particulier des résultats. En outre, les États Membres sont tenus informés de la capacité de réaction des Fonds renouvelables par le biais des rapports aux Organes directeurs. Le Secrétariat considère qu'aucune mesure n'est nécessaire dans ce domaine et suggère que cette recommandation soit résolue.	énoncées, mais nous considérons que cela ne répond pas entièrement aux aspects de la recommandation liés à la gestion des stocks.  Étant donné que l'OPS juge qu'aucune autre mesure n'est nécessaire sur cette question, nous avons classé cette recommandation comme résolue et non mise en œuvre.	n'a pas été mise en œuvre.  Résolue.
Rapport complet sur	<b>À la lumière de la complexité croissante des modèles</b>	Tout en tenant compte des spécificités de chaque marché de produits, l'approche du Fonds renouvelable de l'OPS sur les marchés se concentre sur la création d'une dynamique de marché saine afin d'assurer un accès	Nous prenons note de la réponse de la direction et des activités qui y sont	Cette recommandation

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
l'audit de 2020 Rec 14	<b>d'établissement des prix à l'échelle mondiale, revoir sa stratégie en matière de prix et ses politiques pour l'ensemble des Fonds afin de donner aux États Membres un meilleur moyen d'évaluer le pouvoir d'achat et la proposition de valeur de l'OPS.</b>	ininterrompu aux fournitures essentielles pour les États Membres à un prix abordable et équitable. L'OPS étant une agence régionale de santé publique qui intervient dans le cadre des Nations Unies, toutes ses stratégies et politiques devraient d'abord être alignées sur les mandats de l'OPS aux États Membres et sur les politiques de prix définies par ses Organes directeurs. Conformément à sa vision et à ses mandats, les fonds pour les achats de l'OPS travaillent en étroite collaboration avec des partenaires (GAVI, COVAX, UNICEF, Fonds mondial, etc.) en tirant parti des accords d'autres agences pour assurer une valeur optimale aux États Membres de l'OPS : l'OPS continuera de tirer parti des partenariats pour optimiser la performance et la proposition de valeur à mesure que les fonds continuent de se développer. L'OPS a également lancé une plateforme régionale pour faire progresser la fabrication de vaccins contre la COVID-19 et d'autres technologies de la santé dans les Amériques afin d'accroître la résilience de la base d'approvisionnement pour la Région des Amériques. L'OPS considère donc que cette recommandation est traitée dans le cadre des processus et systèmes actuels.	énoncées, mais nous considérons que cela ne répond pas entièrement à la recommandation.	n'a pas été mise en œuvre.
Rapport complet sur l'audit de 2020 Rec 15	<b>Analyser et évaluer les leçons tirées de l'exploitation des Fonds pendant la pandémie afin : a) d'explorer la possibilité d'obtenir une meilleure valeur ou un meilleur approvisionnement</b>	Au cours des derniers mois, l'OPS s'est activement impliquée auprès des gouvernements des pays développés pour plaider en faveur des dons et coordonner ceux-ci dans notre Région, ainsi que pour soutenir l'état de préparation des pays. Par le biais de réunions ministérielles mensuelles de haut niveau et lors des réunions des Organes directeurs, l'OPS a fourni des mises à jour sur la situation de la COVID-19 (y compris la mise à jour de la dynamique du marché et de la demande) pour l'accès aux vaccins, aux EPI, aux diagnostics et à l'équipement médical. Une première analyse des enseignements tirés et du contexte régional est présentée aux Organes directeurs de l'OPS dans le document CD59/8 qui éclairera les	Nous prenons note des progrès réalisés par la direction pour traiter cette recommandation.	En cours.

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
	<p><b>grâce à une coopération élargie avec les partenaires ; et b) d'alimenter les discussions sur la façon dont l'OPS pourrait intervenir en cas d'urgence sanitaire future. Elle devrait rendre compte de ses conclusions aux États Membres afin d'éclairer la prise de décisions futures.</b></p>	<p>stratégies pour les Fonds renouvelables et des orientations politiques à l'intention des pays pour accroître leur capacité de fabrication. De plus, une analyse des avances pour le Fonds stratégique a été présentée au 159<sup>e</sup> Comité exécutif. Au fur et à mesure que la pandémie s'atténuera, un examen plus approfondi de la performance sera entrepris.</p>		
<p>Rapport complet sur l'audit de 2020 Rec 16</p>	<p><b>a) examiner les avantages et les risques associés à l'utilisation des comptes de capital pour fournir aux États Membres des options de crédit à court terme et d'investissement à plus long terme ; b) faire part aux États Membres pour approbation de toute</b></p>	<p>En raison de la pandémie de COVID-19, l'utilisation des lignes de crédit du compte de capital a augmenté. L'utilisation des comptes de capital est guidée par des procédures claires. L'Organisation s'attend à une augmentation encore plus importante de l'utilisation des comptes de capital dans les mois à venir, alors que les États Membres cherchent à obtenir davantage de vaccins contre la COVID-19, en plus d'autres vaccins de routine ainsi que d'autres médicaments et produits stratégiques de santé publique. La modification de l'utilisation du crédit pour soutenir les investissements constituerait un changement substantiel dans l'objectif de l'utilisation du compte de capital et conduirait à une confusion chez les États Membres qui paient déjà des frais de service d'achat pour soutenir les coûts d'exploitation. L'optimisation de l'utilisation du compte de capital fait l'objet d'un suivi au moyen de rapports réguliers présentés aux</p>	<p>Nous prenons note de la réponse de la direction et de son intention de maintenir le statu quo pour les comptes de capital et de ne pas effectuer l'analyse recommandée.</p>	<p>Cette recommandation n'a pas été mise en œuvre.  Résolue.</p>

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
	<b>modification proposée.</b>	Organes directeurs. Le Secrétariat ne considère pas que le compte de capital devrait être utilisé pour les investissements en capital.		
Rapport complet sur l'audit de 2020 Rec 17	<b>Examiner les politiques en place pour accorder l'accès au crédit et les recours disponibles pour assurer un remboursement rapide et régler le problème des dettes en souffrance.</b>	FRM, le Fonds renouvelable et le Fonds stratégique, en collaboration avec les bureaux de pays, surveillent régulièrement l'utilisation des lignes de crédit, le solde et le classement par ancienneté des factures pour s'assurer que les besoins de crédit à venir du pays peuvent être satisfaits. Le Fonds renouvelable et le Fonds stratégique évaluent le risque de retard de paiement par pays en utilisant les informations disponibles dans le système ERP (WD - Workday) et en coordination avec FRM, c'est-à-dire l'ancienneté des factures, les volumes d'achat, etc. Des procédures claires ont été établies pour autoriser l'émission de crédit, le suivi et le recouvrement. Au cours de l'examen financier mensuel avec EXM, FRM présente l'état des créances des États Membres à EXM aux fins de décision.	Nous prenons note de la réponse de la direction à la recommandation et considérons qu'elle est résolue.	Cette recommandation a été mise en œuvre.
Rapport complet sur l'audit de 2020 Rec 18	<b>Veiller à ce que le modèle de recouvrement des coûts de ses Fonds soit examiné régulièrement pour s'assurer qu'ils ne recouvrent que les coûts directement attribuables et que les soldes maintenus à l'appui des</b>	L'OPS fournit des rapports périodiques aux États Membres sur les coûts directement attribuables en réponse aux mandats établis en les comparant aux recettes. Les rapports sont présentés aux Organes directeurs pour examiner le niveau des dépenses d'appui aux programmes qui assurera la couverture des coûts directs attribuables. Pour améliorer ce processus de déclaration, le SIWG, présidé par AD, a délibéré et fourni des principes directeurs sur les coûts, les activités ou les programmes liés à la main-d'œuvre et aux matériaux qui seront soutenus par le biais des Fonds durant le plan de travail biennal 2022-2023. La direction a déterminé qu'un important filet de sécurité de financement est nécessaire pour assurer la viabilité des activités des Fonds et pour se mettre à l'abri d'une situation d'envergure ou du pire des cas en termes de participation future des États Membres aux Fonds renouvelables.	Nous prenons note des réponses de la direction, de la recommandation 19 et des mesures en cours assorties d'une date de mise en œuvre future.	En cours.

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
	programmes ne s'accumulent pas.			
Rapport complet sur l'audit de 2020 Rec 19	<b>Envisager comment utiliser les systèmes actuels pour améliorer ses informations sur les coûts de l'utilisation des ressources en personnel afin de mieux comprendre le coût total des programmes et des processus.</b>	Le SIWG, présidé par AD, a délibéré et fourni des principes directeurs sur les coûts, les activités ou les programmes liés à la main-d'œuvre et aux matériaux qui seront soutenus par le biais des Fonds durant le plan de travail biennal 2022-2023. PBE assurera la coordination avec le SIWG pour effectuer une analyse des coûts en tirant parti des outils existants afin de fournir une description plus détaillée des inducteurs de coûts et de formuler des recommandations pour la durabilité à long terme. L'analyse sera achevée au cours du prochain exercice biennal et dépend de la situation de la pandémie.	Nous prenons note des réponses de la direction, de la recommandation 18 et des mesures en cours assorties d'une date de mise en œuvre future.	En cours.
Rapport complet sur l'audit de 2020 Rec 20	<b>a) Veiller à ce que toutes les futures décisions d'investissement numérique soient étayées par un argumentaire solide et documenté, qui expose les arguments stratégiques, économiques, financiers, commerciaux et de</b>	Les initiatives actuelles de transformation numérique découlent principalement du document Future State Blueprint fourni par Ernst and Young en 2018. Tous les projets pertinents actuels et futurs sont discutés et approuvés, le cas échéant, au sein du SIWG, du Comité consultatif du PMIS et du Conseil de gouvernance informatique de l'OPS, qui examinent les arguments stratégiques, économiques, financiers, commerciaux et de gestion en faveur du changement. Au cours de la dernière année, plusieurs changements ont été apportés à la feuille de route pour répondre aux besoins institutionnels urgents résultant de la pandémie de COVID-19, en particulier pour soutenir le rôle de l'OPS dans le soutien du mécanisme COVAX et l'acquisition et la distribution de vaccins contre la COVID-19, d'EPI, de diagnostics, ainsi que de dispositifs biomédicaux et thérapeutiques à ses pays membres.	Nous prenons note des progrès réalisés par la direction pour traiter cette recommandation.	En cours.

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
	<p><b>gestion en faveur du changement ; b) soumettre tous ces argumentaires à un examen et à une approbation appropriés ; et c) mettre en œuvre un plan global de réalisation des avantages pour son programme numérique actuel pour les fonds pour les achats ; d) solliciter les commentaires des utilisateurs sur l'utilité d'un portail client dans le cadre d'un examen postérieur à la mise en œuvre.</b></p>	<p>Compte tenu de l'ampleur des investissements requis, différentes stratégies d'approbation seront mises en œuvre, mais l'établissement des priorités de ces initiatives sera géré par le SIWG.</p> <p>Une évaluation et un examen après la mise en œuvre doivent être effectués pour toutes les grandes initiatives afin de s'assurer que les objectifs et les avantages énoncés dans le plan d'activité sont atteints et que les enseignements tirés sont appliqués aux initiatives futures.</p> <p>Les utilisateurs finaux doivent participer afin de valider les initiatives et de confirmer l'acceptation et les commentaires des utilisateurs dans la mesure de l'impact et des avantages du point de vue de l'utilisateur.</p>		
<p>Rapport complet sur l'audit de 2020 Rec 21</p>	<p><b>Veiller à ce que la mise en œuvre du portail soit conforme à des objectifs stratégiques clairs, y compris la stratégie de l'OPS en</b></p>	<p>ITS propose un poste d'urbaniste des systèmes d'information dans son plan biennal des ressources humaines 2022-2023 pour veiller à ce que le portail des États Membres et les autres projets numériques des fonds pour les achats de l'OPS soient alignés sur les capacités opérationnelles, l'information, les produits informatiques et les plates-formes technologiques dans l'ensemble de l'Organisation. En outre, l'OPS sollicite des conseils externes pour valider la feuille de route et la mise en œuvre</p>	<p>Nous prenons note des mesures prises par la direction pour donner suite à cette recommandation et de sa date de mise en œuvre future, mais soulignons</p>	<p>En cours.</p>

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : octobre 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
	<b>matière de systèmes d'information.</b>	des initiatives des fonds pour les achats et pour s'assurer du maintien d'un portefeuille de technologies modernes et émergentes qui tire parti des nouvelles technologies innovantes dans la mesure du possible (par exemple, l'intelligence artificielle, les mégadonnées, la chaîne de blocs).	que, compte tenu de l'état d'avancement de la mise en œuvre du nouveau portail et d'autres projets numériques, nous nous attendons à ce qu'ils soient traités plus tôt.	



[www.paho.org](http://www.paho.org)

