

RAPPORT FINANCIER DU DIRECTEUR et RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

1er janvier 2022 – 31 décembre 2022



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

1^{er} janvier 2022 - 31 décembre 2022

Washington, D.C., 2023

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 2022 - 31 décembre 2022

(Document officiel : 367)

ISBN : 978-92-75-22760-2 (PDF)

© Organisation panaméricaine de la Santé, 2023

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/)).



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. Organisation panaméricaine de la Santé. Rapport financier du Directeur et rapport du Commissaire aux comptes. 1^{er} janvier 2022 - 31 décembre 2022. (Document officiel : 367). Washington, D.C. ; 2023. Disponible sur : <https://doi.org/10.37774/9789275227602>.

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. Pour soumettre une demande en vue d'un usage commercial ou une demande concernant les droits et licences, voir <https://www.paho.org/en/publications/permissions-and-licensing>.

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.

OPS/FRM/2023

TABLE DES MATIÈRES

REMARQUES DU DIRECTEUR	1
-------------------------------	---

RAPPORT FINANCIER ET ÉTATS FINANCIERS VÉRIFIÉS

Certification des états financiers pour l'année close le 31 décembre 2022	14
Déclaration du contrôle interne	15
Opinion du Commissaire aux comptes	20

ÉTATS FINANCIERS

État de la situation financière	23
État de la performance financière	24
État des variations de l'actif net	25
Tableau des flux de trésorerie	26
État de la comparaison des montants budgétaires et des montants réels	27
Notes concernant les états financiers	28

RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES	78
---	----

ANNEXE NON VÉRIFIÉE

Information de la performance financière par secteur	1
Contributions fixées	6
Mécanismes d'achat	7
Contributions volontaires	12
Bureau régional pour les Amériques (AMRO) Organisation mondiale de la Santé	41
Autres centres	42

L'annexe contenant les informations non vérifiées pour l'année close le 31 décembre 2022 est disponible sur le portail Web des Organes directeurs : [Annexe](#).

REMARQUES DU DIRECTEUR



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^{er} janvier 2022 et clos le 31 décembre 2022.

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 du Directeur*, les chiffres du budget annuel représentent la moitié du budget programme biennal 2022-2023 à titre de calcul approximatif des chiffres budgétaires annuels.

1. *Principales réalisations techniques et défis de 2022*

En 2022, **l'OPS est restée une voix faisant autorité dans la Région des Amériques : elle a fourni des orientations stratégiques et techniques aux plus hauts niveaux** du gouvernement, à l'Organisation des Nations Unies (ONU), aux systèmes interaméricains et au niveau mondial, tout en tirant parti de sa position pour influencer les décisions politiques. **Avec une reconnaissance accrue de son nom**, l'Organisation a continué de collaborer dans la riposte à la pandémie de COVID-19 avec les gouvernements nationaux et les partenaires, tout en commençant la transition vers une coopération technique de base soutenue. 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 la Région.

Grâce à une performance soutenue dans l'obtention de résultats et à de solides efforts de mobilisation des ressources, facilités par la visibilité accrue de l'Organisation et la priorité accordée à la santé par les gouvernements et les autres donateurs, l'OPS a pu terminer 2022 avec un financement de 95 % du budget programme 2022-2023 (programmes de base et programmes spéciaux). Le financement des programmes de base s'élevait à 88 %, ce qui est de bon augure pour la prestation sûre de services de coopération technique de base dans la Région. L'exécution a également été vigoureuse, 76 % (\$489,1 millions) de tous les fonds disponibles ayant été mis en œuvre à la fin de l'année, soit 42 % de plus que le montant de la première année de l'exercice biennal précédent (\$344 millions). L'OPS a continué de suivre une approche de gestion financière prudente, en tenant compte des enseignements tirés de la crise financière de 2020-2021 et de la grave contraction économique dans la Région au cours des trois dernières années.

L'OPS a continué de **se positionner au plus haut niveau politique**, en restant d'actualité et sensible aux besoins et aux priorités de ses États Membres. Grâce à sa position de chef de file stratégique et technique, l'OPS a continué d'influencer les dirigeants non seulement pour qu'ils répondent à l'urgence, mais aussi pour qu'ils s'en remettent mieux. L'empreinte et la portée de l'Organisation ont considérablement augmenté au cours des trois 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 États Membres et partenaires.

Principales réalisations techniques de 2022

Le mois de décembre 2022 représente le point médian non seulement du budget programme de l'OPS pour l'exercice biennal 2022-2023, mais aussi du Plan stratégique de l'OPS 2020-2025 : un moment important pour faire le point sur la situation actuelle et réfléchir à la façon dont nous pouvons progresser au cours de la deuxième moitié de ces plans. Les paragraphes qui suivent mettent en lumière certaines des principales réalisations et difficultés identifiées par les entités techniques, administratives et de gestion pertinentes de l'OPS.

- **Plus de deux milliards de doses de vaccin anti-COVID-19 ont été administrées** dans la Région des Amériques, et 70,7 % de la population de l'Amérique latine et des Caraïbes (ALC) était vaccinée à la fin de décembre 2022, soit une augmentation de 11,6 points de pourcentage du nombre de personnes dans la région ALC ayant reçu au moins deux doses de vaccin anti-COVID-19 par rapport à janvier 2022. Tout au long de l'année 2022, l'OPS a soutenu les efforts des pays visant à accroître la vaccination contre la COVID-19 et à réduire les écarts de vaccination grâce à une approche globale, y compris des équipes mobiles de vaccination dans les zones reculées et périurbaines, des campagnes de communication pour lutter contre la réticence à la vaccination et l'achat d'équipements de la chaîne du froid pour le stockage et le transport sûrs des vaccins. Le Fonds renouvelable de l'OPS pour l'accès aux vaccins (Fonds renouvelable) a continué de faciliter l'accès aux vaccins anti-COVID-19 par l'intermédiaire du mécanisme COVAX, avec plus de 151 millions de doses livrées dans la Région, dont plus de 37 millions de doses données. Environ **46 millions de seringues** pour l'administration de vaccins anti-COVID-19 et autres ont été prépositionnées dans l'entrepôt de l'OPS au Panama pour garantir l'accès dans les pays exposés à des ruptures de stock ou dans des conditions d'urgence. En outre, 20 pays ont reçu une aide pour l'achat d'équipements de la chaîne du froid ainsi qu'une assistance technique pour les activités de la chaîne du froid.
- **Six pays** ont renforcé leurs capacités de **séquençage du génome** entier. L'OPS a tiré parti de la riposte pendant la pandémie de COVID-19 pour investir dans le séquençage génomique qui permet une surveillance vitale du SARS-CoV-2 et la détection des variants préoccupants. L'Amérique latine et les Caraïbes comptent désormais sept laboratoires, contre deux au début de la pandémie, agissant comme référents pour le séquençage dans le réseau régional de surveillance génomique de la COVID-19 de l'OPS (COVIGEN). En outre, en 2022, le nombre de pays ayant la capacité de séquencer des échantillons de SARS-CoV-2 est passé à 21, avec l'inclusion de quatre pays supplémentaires. **COVIGEN** compte désormais **30 pays et territoires participants**. En outre, **tous les pays de la région ALC introduisent progressivement de nouvelles technologies telles que MALDI-TOFF**, la meilleure méthode disponible pour l'identification spécifique des agents pathogènes et le séquençage du génome entier, qui permet le traçage et la caractérisation des mécanismes de résistance aux antimicrobiens dans le cadre de l'approche « Une seule santé ».
- Tout au long de 2022, en plus de la riposte à la pandémie de COVID-19, **l'OPS a continué de mettre en œuvre des opérations de riposte** lors de deux autres situations d'urgence prolongée : la situation humanitaire au Venezuela et dans les pays voisins, et l'épidémie de variole simienne dans la Région des Amériques. Il y a également eu 11 nouvelles situations d'urgence, tels l'explosion d'un pétrolier à Cuba, des troubles civils en Haïti, la circulation du poliovirus dérivé d'une souche vaccinale de type 2 (PVDV2) aux États-Unis d'Amérique, les effets de l'ouragan Ian sur Cuba, l'épidémie de choléra en République dominicaine et en Haïti, la saison des pluies au Honduras, l'ouragan Julia au Nicaragua, la tempête tropicale Lisa au Belize, les migrations dans le passage du Darien au Panama, les inondations à La Mojana en Colombie et l'activité volcanique à Cotopaxi en Équateur.

Dans le cadre du programme de l'initiative régionale d'élimination, **cinq pays et territoires ont obtenu la revalidation de l'interruption de la transmission mère-enfant du VIH et de la syphilis**. L'OPS a fourni des directives mondiales actualisées pour l'élimination de la transmission mère-enfant du VIH, de la syphilis et de l'hépatite, ainsi que des critères de revalidation. Les bureaux de pays de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) ont également appuyé la compilation et l'examen des rapports de revalidation, tandis que le Secrétariat de l'OMS a dirigé l'examen collégial des rapports de revalidation avant leur examen par le comité consultatif mondial de validation. En outre, après l'élimination du paludisme à El Salvador en 2021, **le Belize a réalisé une troisième année consécutive sans cas autochtones de paludisme**, ce qui constitue un motif pour sa certification en 2023. L'OPS/OMS a collaboré avec les pays pour élaborer et mettre en œuvre des programmes complets de lutte contre le paludisme dans le cadre d'une approche intégrée de lutte antivectorielle. Une coopération technique a été fournie pour accroître le diagnostic (détection en laboratoire), la surveillance et la prise en charge des cas de paludisme. Des conseils techniques et un

appui direct ont également été fournis aux autorités nationales sur la post-surveillance requise pour le processus de vérification. Outre les conseils techniques directs et l'appui du bureau de pays et du bureau régional, des missions avec des experts externes ont été menées en collaboration avec le Siège de l'OMS. Enfin, **l'interruption de la transmission vectorielle de la maladie de Chagas a été maintenue dans au moins 18 pays**, où des mesures ont été mises en œuvre pour éliminer la transmission de *Trypanosoma cruzi* (qui cause la maladie de Chagas) par les vecteurs principaux et secondaires. La Bolivie et la Colombie ont également obtenu des résultats significatifs, chaque pays interrompant la transmission de la maladie dans plus de 30 municipalités d'endémie.

- **Le Fonds régional renouvelable de l'OPS pour les fournitures stratégiques de santé publique (Fonds stratégique) a soutenu le diagnostic, la prévention et le traitement de plus de 20 millions de personnes** en 2022, dont 5,3 millions de personnes dans le cadre de programmes prioritaires contre le VIH, la tuberculose et le paludisme. En outre, le Fonds a acheté plus de \$2,5 millions en médicaments contre le diabète et les maladies cardiovasculaires, en médicaments hématologiques, en antinéoplasiques et en immunomodulateurs, ce qui représente une augmentation de 450 % par rapport à 2021.
- Le 30 septembre 2022, après plus de trois ans sans cas confirmé de choléra, Haïti et la République dominicaine ont détecté et confirmé de nouveaux cas. À l'appui des efforts nationaux, une réponse immédiate a été mise en place, en coordination avec les partenaires, pour ralentir la transmission dans le contexte d'une situation sécuritaire fragile. Dans les cinq municipalités sélectionnées pour la première série des activités de vaccination (dans les départements de l'Ouest et du Centre de Haïti), plus des trois quarts (76 %) des personnes admissibles au vaccin ont reçu une dose sur **plus d'un million de doses de vaccin oral livrées en réponse à la réapparition du choléra en Haïti**. L'OPS a livré 49 tonnes de fournitures médicales essentielles aux centres de traitement du choléra et a soutenu la livraison de 1,2 million de doses de vaccins oraux contre le choléra (VCO Euvichol-Plus) approuvés par le Groupe international de coordination pour l'approvisionnement en vaccins le 25 novembre 2022. Cette quantité permettra au pays d'administrer une dose unique à toutes les personnes âgées de 1 an ou plus admissibles à cette vaccination qui habitent dans les municipalités sélectionnées. Les doses restantes sont utilisées pour des activités de ratissage et pour étendre la vaccination à d'autres municipalités touchées.
- L'OPS a élaboré le cadre éthique MEURI pour aider les États Membres à recourir d'urgence à des interventions non prouvées en dehors des essais cliniques pendant la flambée de variole simienne, signalée pour la première fois en mai 2022. L'OMS a ensuite adopté MEURI en 2022. L'OPS a également fourni une coopération technique à 41 pays et territoires pour s'assurer que leurs laboratoires étaient en mesure de détecter les cas, de renforcer les systèmes de surveillance épidémiologique, d'élaborer des directives cliniques en synthétisant les données probantes sur les options thérapeutiques, de mettre en œuvre des mesures appropriées de prévention et de contrôle des infections, ainsi que de lutter contre la stigmatisation et la discrimination grâce à des stratégies de communication sur les risques et de participation communautaire.
- **Des lois et des règlements sur une alimentation saine ont été adoptés dans trois pays** et, à la fin de 2022, les deux tiers de la population de la Région des Amériques étaient protégés contre les acides gras trans produits industriellement. L'OPS a appuyé la mise en œuvre obligatoire des cibles régionales actualisées de l'OPS concernant la réduction du sodium, l'élaboration de feuilles de route quinquennales au Costa Rica, au Panama et au Pérou, tout comme la recherche sur les concentrations de sodium en Argentine, au Costa Rica, au Panama et au Pérou afin d'éclairer les processus d'élaboration des politiques. L'OPS a également conclu la première et la plus importante étape dans l'établissement de repères pour la politique de taxation des produits alimentaires malsains, en finalisant et en publiant la nouvelle méthodologie et les résultats de l'évaluation de base de la taxation des boissons sucrées dans la Région des Amériques, qui a été adoptée par l'OMS pour être reproduite dans le monde entier. Conformément au *Plan d'action pour éliminer les acides gras trans produits industriellement 2020-2025* de l'OPS, la Région a continué de progresser dans l'élimination de cette substance nocive de l'approvisionnement alimentaire.

La Région a continué de faire œuvre de pionnier dans ses travaux sur les facteurs de risque des maladies non transmissibles avec une **loi historique de lutte antitabac approuvée au Mexique en décembre 2022**, tout en luttant contre la malnutrition grâce à la mise en œuvre de feuilles de route pour lutter contre l'obésité dans neuf pays. **Les lois et règlements sur la sécurité routière** ont été renforcés en Argentine, au Brésil, en Colombie et au Mexique suite à une meilleure réponse aux accidents de la route grâce à des évaluations et à des améliorations des systèmes de soins d'urgence au Costa Rica et au Paraguay. L'OPS a également travaillé à renforcer la réponse à la violence

parmi les femmes et les filles dans les populations migrantes en Argentine, au Brésil, en Colombie et au Pérou. Des stratégies INSPIRE¹ pour lutter contre la violence à l'égard des enfants ont été déployées en Argentine, en Colombie, au Honduras et au Paraguay.

- **Antigua-et-Barbuda, les Bahamas, le Guyana, le Mexique et le Paraguay ont réalisé des progrès dans la législation sur la santé mentale fondée sur les droits**, conformément à la Convention relative aux droits des personnes handicapées. Cette initiative met l'accent sur les services communautaires et l'intégration de la santé mentale dans les soins primaires, ainsi que sur la promotion et la protection de la santé mentale, la détection précoce et la prévention. Le Guyana a ratifié sa législation sur la santé mentale, abrogeant son ordonnance de 1930, et a également promulgué une législation sur la prévention du suicide qui dépénalise le suicide. Le Mexique a approuvé des réformes de sa loi générale sur la santé afin d'assurer un accès universel, égal et équitable aux soins de santé mentale et de toxicomanie, et prévoyant l'élimination des hôpitaux psychiatriques pour les patients hospitalisés par leur conversion progressive en centres ambulatoires ou en hôpitaux généraux. En 2022, l'OPS a fourni un soutien technique au **Belize, au Guyana, au Suriname et à Trinité-et-Tobago pour élaborer des plans multisectoriels de prévention du suicide** conformément aux lignes directrices de mise en œuvre de la prévention du suicide WHO LIVE LIFE.
- L'Organisation a poursuivi sa coopération technique en vue de promouvoir les interventions visant à assurer les fonctions essentielles de santé publique et de faire progresser l'accès universel à la santé et la couverture sanitaire universelle – la santé universelle – en utilisant l'approche des soins de santé primaires, afin d'éviter des reculs sur le plan des gains durement acquis dans le domaine de la santé publique dans la Région. **Dix-neuf pays ont renforcé les réseaux intégrés de prestation de services de santé**, conformément à la *Politique sur les soins intégrés pour améliorer les résultats de santé*, adoptée lors de la 30^e Conférence sanitaire panaméricaine. L'OPS a travaillé avec ces pays pour établir des réseaux intégrés de prestation de services de santé et renforcer le rôle d'intendance des autorités sanitaires par l'entremise des fonctions essentielles de santé publique. L'OPS a également publié ***Building Resilient Health Systems to Advancing towards Universal Health in the Americas: Lessons from COVID-19*** [Construire des systèmes de santé résilients pour progresser vers la santé universelle dans la Région des Amériques : enseignements de la COVID-19], qui accroît la base de données probantes sur les dépenses de santé directes appauvrissantes et catastrophiques et la protection financière.
- Dans le cadre de la Plateforme régionale pour faire progresser la fabrication de vaccins contre la COVID-19 et d'autres technologies de la santé dans la Région, **le développement de vaccins à ARNm a été lancé en Argentine et au Brésil en 2022**. L'OPS a soutenu des études sur les chaînes de valeur des médicaments, des vaccins et des diagnostics, des évaluations du transfert de technologie pour la production de technologies de la santé et le renforcement des laboratoires de contrôle de la qualité de référence pour les équipements de protection individuelle.
- L'OPS a travaillé avec les autorités nationales et les partenaires pour élargir l'accès à des services de santé complets et de qualité axés sur les personnes, les familles et les communautés, conformément aux aspirations du Programme de développement durable à l'horizon 2030, tout en s'attaquant aux déterminants sociaux et environnementaux de la santé. Une approche communautaire a guidé la mise en œuvre des **interventions visant à accroître la couverture et la qualité des soins prénatals pour les accouchements en établissement de santé**, notamment en améliorant la réponse aux urgences obstétricales dans huit pays et en formant des sage-femmes communautaires dans cinq pays.
- **Des évaluations de la vulnérabilité sanitaire au changement climatique et des plans nationaux d'adaptation sanitaire pour la Grenade et Sainte-Lucie** ont été préparés en 2022. Avec le soutien de l'OPS, des travaux sont en cours dans huit autres pays des Caraïbes pour des publications en 2023. Ces documents décrivent les mesures à prendre en matière de santé et de changement climatique et sont élaborés par le ministère de la Santé et d'autres parties prenantes, avec le soutien de l'OPS. Ils sont utilisés par le Fonds vert pour le climat et d'autres donateurs pour guider leurs plans d'investissement.

¹ INSPIRE : un groupe de sept stratégies fructueuses visant à mettre fin à la violence à l'égard des enfants.

- Reconnaissant que la Région n'est pas sur la bonne voie pour atteindre les objectifs de développement durable, les États Membres ont adopté, lors de la 30^e Conférence sanitaire panaméricaine, la **Politique pour la reconquête du progrès obtenu dans la réalisation des objectifs de développement durable avec équité au moyen d'actions qui tiennent compte des déterminants sociaux de la santé et du travail intersectoriel**. Des progrès ont également été réalisés dans la mise en œuvre de la *Stratégie et plan d'action sur la promotion de la santé dans le contexte des objectifs de développement durable 2019-2030*. Précisément, le COMISCA a approuvé le plan stratégique d'action pour la promotion de la santé en Amérique centrale 2023-2025 ; El Salvador a approuvé en décembre une politique nationale de promotion de la santé ; le Costa Rica a approuvé un plan institutionnel de promotion de la santé pour 2023-2027. Enfin, la **Déclaration de Panama** a été adoptée lors de la 5^e Réunion régionale des maires pour des municipalités, des villes et des communautés en santé, avec la participation de plus de 30 maires de 16 pays de la Région des Amériques, afin de promouvoir les actions des gouvernements locaux visant la santé et le bien-être dans le contexte post-pandémie.
- En 2022, l'OPS s'est attachée à apporter la touche finale à l'initiative des **hôpitaux intelligents** en contribuant à la **mise en place de centres de santé sûrs, verts et durables**, en optimisant la résilience, en renforçant les aspects structurels et opérationnels et en fournissant des technologies vertes pour construire des établissements de santé climato-intelligents, qui constituent la référence en matière d'infrastructures essentielles résilientes. L'OPS a coordonné et soutenu la mise à niveau de 55 établissements de santé au Belize, à la Dominique, à la Grenade, au Guyana, à la Jamaïque, à Saint-Vincent-et-les-Grenadines et à Sainte-Lucie. Six autres installations ont bénéficié d'interventions en phase de conception. Grâce au soutien financier du Gouvernement du Canada, de l'Union européenne, de la Banque interaméricaine de développement et d'autres partenaires, des adaptations intelligentes sont désormais mises en œuvre dans d'autres établissements de santé des Caraïbes, y compris, pour la toute première fois en Haïti, l'un des pays les plus exposés aux risques et aux catastrophes de la Région. L'OPS s'efforce également d'élargir les initiatives des hôpitaux intelligents à d'autres parties de la Région.
- Dans le domaine des systèmes d'information, des données probantes et des connaissances, ainsi que de la recherche et de l'innovation, l'OPS a aidé les États Membres à mettre en œuvre des analyses de données et des outils et lignes directrices fondés sur des données probantes. Des bibliothèques nationales de santé virtuelles ont été déployées et le premier cours en ligne Research4Life a été lancé en espagnol. L'OPS a également mis en place des plateformes et des méthodologies multilingues pour accroître la portée de sa littérature scientifique et technique et favoriser sa coopération technique. Avec le soutien de l'OPS, 17 pays ont réalisé d'importants progrès vers la mise en œuvre de modèles de télésanté au premier niveau de soins, ainsi que la documentation numérique de la vaccination contre la COVID-19 qui permettra l'homologation selon les exigences de l'Union européenne. Deux plateformes essentielles de systèmes d'information pour la santé (IS4H, selon le sigle anglais) ont été lancées lors de la 30^e Conférence sanitaire panaméricaine : La santé dans les Amériques 2022 et les indicateurs de base 2022.
- Le rapport sur la **Prévention et intervention face à l'exploitation sexuelle et aux abus sexuels à l'OPS** (CE170/29) a été présenté au Comité exécutif en juin 2022. Ce rapport donne un bref aperçu des actions et des initiatives que l'OPS a prises pour prévenir et intervenir en matière d'exploitation sexuelle et d'abus sexuels. Il détaille également d'autres mesures qui sont prises pour renforcer davantage les politiques et les pratiques de l'OPS afin de réduire au minimum le risque d'exploitation sexuelle et d'abus sexuels, de faciliter le signalement, de protéger les victimes et de tenir les auteurs responsables.
- **L'Organisation a connu un succès remarquable dans la mobilisation de ressources** pour appuyer l'atteinte des résultats décrits dans le Plan stratégique de l'OPS 2020-2025 et ses budgets programmes. Plus de \$259 millions ont été mobilisés (accords signés) à ce jour, dont \$47,6 millions de contributions volontaires de l'OPS, \$77,8 millions de contributions volontaires nationales et \$133,7 millions de fonds d'urgence de l'OPS.
- Quarante-huit documents et 15 résolutions ont été présentés et approuvés lors de la session extraordinaire du Conseil directeur,¹ de la 30^e Conférence sanitaire panaméricaine et de la 171^e session du Comité exécutif. La mise en œuvre des résolutions adoptées sera primordiale alors que la Région s'efforce de se remettre de la pandémie tout en accélérant les progrès vers les cibles du PASDA 2030 et des objectifs de développement durable. Il s'agit entre

¹ Une session extraordinaire du Conseil directeur s'est tenue virtuellement le 5 août 2022 pour discuter du prix des vaccins contre la variole simienne devant être achetés par le Bureau sanitaire panaméricain au nom des États Membres de la Région des Amériques.

autres : a) de la *Politique pour le renforcement des systèmes nationaux de réglementation des médicaments et autres technologies de la santé*, qui énonce une série de recommandations visant à renforcer la gouvernance et les capacités des systèmes réglementaires, à améliorer l'intégration régionale et à promouvoir la convergence ; b) de la *Stratégie de surveillance génomique régionale pour la préparation et la riposte aux épidémies et aux pandémies*, qui souligne la nécessité impérieuse pour la Région de se doter d'outils avancés de détection précoce et de surveillance des virus qui constituent une menace grave pour la santé ; c) de la *Politique pour l'amélioration de la santé mentale*, dont le but est d'aider les pays à renforcer et à mettre en œuvre des politiques visant à améliorer la santé mentale dans la Région ; d) de la *Politique sur les soins intégrés pour améliorer les résultats de santé*, qui vise à remédier à la fragmentation des systèmes de santé, un problème qui affecte l'organisation, la gestion et la prestation des soins dans presque toute la Région ; e) de la *Politique pour la reconquête du progrès obtenu dans la réalisation des objectifs de développement durable avec équité au moyen d'actions qui tiennent compte des déterminants sociaux de la santé et du travail intersectoriel*, qui favorise l'action sur les déterminants sociaux de la santé en renforçant les programmes de santé, la participation communautaire, l'action intersectorielle et la participation des gouvernements locaux.

Principaux défis

- **La fragilité de la situation économique et sécuritaire dans la Région reste le principal défi**, avec des troubles sociaux croissants, une instabilité politique et une marge de manœuvre budgétaire limitée pour les efforts de relèvement après la pandémie et les propositions de réformes sanitaires dans les pays. Ces scénarios auront des ramifications pour la coopération technique, les opérations, le fonctionnement et l'exécution du mandat de l'OPS, tout en maintenant les valeurs et la confiance dans l'Organisation.
- Les **prix de certains vaccins sont restés remarquablement élevés en 2022** en raison de positions monopolistiques. Cela représente un lourd fardeau pour les budgets de vaccination. Le coût des vaccins conjugués contre le pneumocoque, le virus du papillome humain et le rotavirus peut représenter plus de 80 % des budgets de vaccination. C'est un défi formidable pour les pays, en particulier dans l'environnement actuel de contraintes budgétaires. En outre, la demande imprévisible ou instable de vaccins de la part des pays rend difficile l'obtention de meilleurs prix.
- **La pandémie de COVID-19 continue de menacer l'accès à la santé**, car elle exacerbe les obstacles à l'accès et en crée de nouveaux, en particulier pour les populations vulnérables qui doivent affronter de multiples défis en raison d'une combinaison unique de facteurs socio-économiques, politiques et culturels qui aggravent les disparités dans le comportement de recherche de soins et la prestation des soins. Les défis liés à une gestion et une gouvernance solides par les autorités sanitaires et les difficultés de coordination intersectorielle ont entravé l'approbation des efforts de réforme compréhensive du système de santé fondés sur les soins de santé primaires, qui visent un large éventail de questions ayant une incidence sur l'accès.
- La pandémie a montré que certains **États Membres** ne disposaient pas de procédures juridiques solides et systématiques **pour répondre aux urgences sanitaires et aux catastrophes**. Les pays doivent adopter une approche plus large et plus intégrée face à ces défis, qui exigent une bonne coordination entre le pouvoir exécutif et les autres branches du gouvernement.
- En outre, l'OPS continue de faire face à **l'impact des catastrophes et des épidémies** en dehors de l'urgence liée à la COVID-19, ainsi qu'à **l'impact de la migration sur les systèmes de santé**. Parmi les autres **défis persistants**, dont beaucoup étaient récurrents bien avant la pandémie, figurent l'évolution des priorités nationales et régionales, la capacité institutionnelle limitée au niveau national, 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 continue à identifier, à concevoir et à mettre en œuvre 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 des **activités interprogrammes** et la mise en œuvre de **nouvelles modalités de coopération technique** continuent d'être reconnues comme des facteurs

permettant d'atteindre des niveaux plus élevés d'exécution programmatique et budgétaire par le Secrétariat. L'OPS continue également d'être attentive à l'évolution des priorités en matière de financement du développement. Le secteur de la santé n'est plus la priorité qu'il était au plus fort de la pandémie. L'Organisation s'est donc efforcée de relier son travail au programme multisectoriel des ODD, de tenir ses engagements, de démontrer les résultats et les impacts, ainsi que d'établir et de consolider les partenariats.

2. Recettes totales

Les principales composantes des recettes de l'OPS pour 2022 étaient le budget programme, pour un total de \$410,6 millions ; les fonds d'achat, \$1,09 milliard ; les contributions volontaires nationales, \$66,6 millions ; et les autres fonds spéciaux, \$8,1 millions.

Table 1. Principales composantes des recettes de l'OPS ¹		(millions de dollars)	
	2022	2021	
Programme et budget	410.6	362.4	
Fonds d'achats	1,093.1	1,348.9	
Contributions volontaires nationales	66.6	75.0	
Autres fonds spéciaux ²	8.1	8.1	
TOTAL	1,578.4	1,794.4	

¹ Il existe des différences de présentation concernant les recettes par rapport à la Note 15 des états financiers.

² En 2022 : la rubrique Autres fonds spéciaux comprend le Fonds de péréquation des impôts (\$8,1 millions). En 2021 : Fonds de péréquation des impôts (\$8,1 millions).

Les recettes du programme et budget ont totalisé \$410,6 millions pour 2022. Ces recettes se répartissent comme suit : les contributions fixées, s'élevant à \$97,2 millions ; les contributions volontaires de l'OPS, s'élevant à \$182,2 millions ; les contributions volontaires de l'OMS, s'élevant à \$71,4 millions ; les autres fonds de l'OMS, s'élevant à \$44,5 millions ; les coûts d'appui aux programmes, s'élevant à \$39,7 millions ; les recettes diverses, s'élevant à -\$25,7 millions ; et autres recettes, s'élevant à \$1,3 million.

Table 2. Programme et budget		(millions de dollars)	
	2022	2021	
Contributions fixées ¹	97.2	97.2	
Contributions volontaires de l'OPS	182.2	91.7	
Contributions volontaires de l'OMS	71.4	93.0	
Autres fonds de l'OMS ²	44.5	42.6	
Coûts d'appui aux programmes ³	39.7	37.5	
Recettes diverses ⁴	(25.7)	(6.4)	
Autres ⁵	1.3	6.8	
TOTAL DES RECETTES	410.6	362.4	

¹ Net de la péréquation des impôts.

² En 2022 : la rubrique Autres fonds de l'OMS comprend les contributions fixées de l'OMS (\$39,8 millions) et le compte spécial de l'OMS pour les coûts de service (\$4,7 millions). En 2021 : \$38,6 millions et \$4,0 millions, respectivement.

³ En 2022 : les coûts d'appui aux programmes comprennent les coûts d'appui aux programmes pour les contributions volontaires (\$18,0 millions), les frais de service d'achat (\$20,0 millions) et d'autres coûts (\$1,7 million). 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).

⁴ En 2022 : intérêts créditeurs (\$18,4 millions), pertes d'évaluation, y compris les pertes d'évaluation non réalisées de \$43,4 millions liées à la valeur marchande du portefeuille, autres recettes (\$0,7 million). En 2021 : intérêts créditeurs (\$8,4 millions), pertes d'évaluation (\$14,0 millions), autres recettes (-\$0,8 million).

⁵ Comprend une augmentation de \$2,7 millions de la provision pour créances douteuses en 2022.

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^{er} janvier 2022, date à laquelle elles sont devenues dues et payables. En 2022, 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 \$59,4 millions et à \$55,7 millions respectivement. Le taux de recouvrement des contributions fixées pour l'exercice actuel, y compris les contributions au titre de la péréquation des impôts, a augmenté, passant de 40 % en 2021 à 56 % en 2022. Durant l'année 2022, l'OPS a reçu de la part de 29 États Membres des paiements à imputer sur les contributions fixées pour l'exercice actuel et les exercices antérieurs. Vingt États Membres ont payé l'intégralité de leurs contributions correspondant à 2022, cinq États Membres ont effectué des paiements partiels sur leurs contributions correspondant à 2022 et 17 États Membres n'ont effectué aucun paiement sur leurs contributions correspondant à 2022.

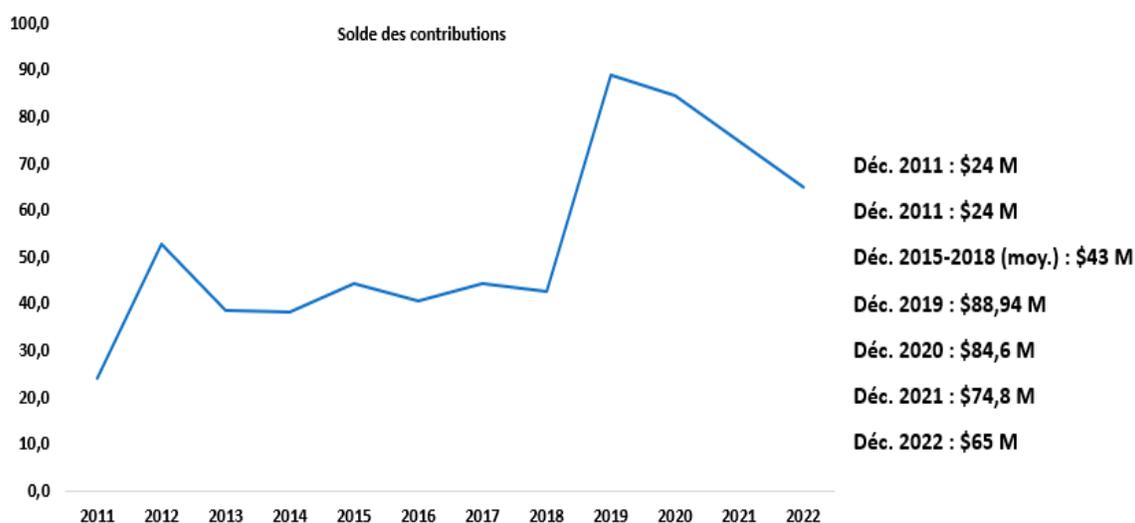
Depuis 10 ans, l'Organisation connaît une détérioration du taux de recouvrement des contributions fixées. Toutefois, l'encours total à payer sur les contributions fixées, y compris les sommes dues sur les exercices financiers antérieurs, a diminué et est passé de \$74,8 millions au 31 décembre 2021 à \$65,0 millions au 31 décembre 2022. 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 et a été contrainte d'utiliser 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 2022, un État Membre était soumis à l'article 6.B, et deux Membres associés étaient 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 2022, la totalité des recettes diverses disponibles pour le budget des contributions fixées s'élevait à \$14,1 millions, dont \$18,4 millions de recettes d'investissement, \$1,0 million de commissions de gestion d'investissements, d'autres recettes de \$0,3 million et \$3,6 millions de pertes de change.

Figure 1. Solde des contributions fixées due en fin d'année

En millions de dollars des États-Unis



4. *Fonds de roulement et emprunts internes*

Au 31 décembre 2022, le solde du Fonds de roulement de l'Organisation était de \$50,0 millions. Au moyen de sa résolution CD58.R1 (2021), 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 utilisé l'intégralité du solde du Fonds de roulement, soit \$50,0 millions, ainsi que \$3,4 millions supplémentaires provenant d'autres sources internes sans restriction.

5. *Contributions fixées de l'OMS et autres fonds de l'OMS*

En 2022, l'Organisation a continué de recevoir un financement de l'OMS pour la Région des Amériques. En 2022, \$115,8 millions ont été reçus de l'OMS, dont : \$39,8 millions en contributions fixées et recettes diverses ; \$49,8 millions au titre des contributions volontaires pour les situations d'urgence ; \$21,3 millions au titre des contributions volontaires (à objet désigné) ; \$0,2 million au titre des contributions volontaires de base. En outre, l'Organisation a reçu \$4,7 millions au titre des coûts d'appui aux programmes de l'OMS.

Table 3. Allocations de l'OMS	(millions de dollars)	
	2022	2021
Contributions fixées et recettes diverses de l'OMS	39.8	38.6
Contributions volontaires de base de l'OMS	0.2	12.2
Contributions volontaires de l'OMS (à objet désigné)	21.3	26.2
Contributions volontaires de l'OMS (situations d'urgence)	49.8	54.6
Coûts d'appui aux programmes de l'OMS	4.7	4.0
TOTAL	115.8	135.6

6. *Contributions volontaires de l'OPS*

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

En 2022, le total des recettes mises en œuvre à partir des contributions volontaires de l'OPS a atteint \$182,2 millions contre \$91,6 millions en 2021, soit une augmentation de \$90,6 millions (99 %). Les recettes dans le Fonds des contributions volontaires destinées à la préparation aux situations d'urgence et aux secours en cas de catastrophe ont augmenté de 219 %, passant de \$35,0 millions en 2021 à \$111,8 millions en 2022. Les recettes différées pour les contributions volontaires de l'OPS s'élevaient à \$219,2 millions au 31 décembre 2022 contre \$238,3 millions au 31 décembre 2021, soit une diminution de \$19,1 millions. Les recettes différées dans le Fonds des contributions volontaires destinées à la préparation aux situations d'urgence et aux secours en cas de catastrophe ont augmenté, passant de \$82,9 millions en 2021 à \$95,7 millions en 2022. Les recettes différées inscrites au Fonds des contributions volontaires (hors urgences) ont connu une diminution, passant de \$155,4 millions en 2021 à \$123,5 millions en 2022.

En 2022, les plus grands donateurs de contributions volontaires exécutées étaient les États-Unis d'Amérique (\$29,9 millions), le Royaume-Uni (\$9,7 millions), la Commission européenne (\$8,3 millions), le Brésil (\$5,7 millions) et le Canada (\$3,3 millions). Les plus grands donateurs pour la préparation aux situations d'urgence et les secours en cas de catastrophe étaient les États-Unis d'Amérique (\$71,5 millions), le Canada (\$17,3 millions), la Commission européenne (\$7,2 millions) et la République de Corée (\$3,6 millions).

Table 4. OPS Contributions volontaires		(en millions de dollars)	
	2022	2021	
Recettes - Contributions volontaires	70.4	56.6	
Recettes - Préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophe	111.8	35.0	
Total Recettes différées			
Recettes différées - Contributions volontaires	182.2	91.6	
Recettes différées - Préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophe	123.5	155.4	
Total Recettes différées	219.2	238.3	

7. Contributions volontaires nationales

Les contributions volontaires nationales (CVN) sont des ressources financières données par les gouvernements des États Membres qui sont exclusivement destinées à des projets bénéficiant à leurs pays. En 2022, l'OPS a mis en œuvre \$66,6 millions (\$75,0 millions en 2021) en CVN, et les recettes différées se sont élevées à \$250,7 millions (\$241,7 millions en 2021).

Table 5. Recettes: Contributions volontaires nationales		(en millions de dollars)	
	2022	2021	
Brésil	55.0	55.2	
Autres pays	11.6	19.8	
TOTAL	66.6	75.0	

8. Achats pour le compte des États Membres

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 2022, la valeur totale des achats pour le compte des États Membres a diminué pour atteindre \$1 093,2 millions contre \$1 348,9 millions en 2021.

Table 6. Recettes: Activités d'achat pour le compte des États Membres		(en millions de dollars)	
	2022	2021	
Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins	956.6	1,027.9	
Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques de santé publique	136.4	314.4	
Achats remboursables	0.2	6.6	
TOTAL	1,093.2	1,348.9	

Le Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins (Fonds renouvelable) 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 diminué, passant de \$1 027,9 millions en 2021 à \$956,6 millions en 2022, principalement en raison de la réduction du volume d'achat de vaccins anti-COVID-19.

En 2022, 42 pays et territoires participaient au Fonds renouvelable. Les 10 États Membres ayant enregistré les recettes les plus importantes étaient l'Argentine, le Brésil, la Colombie, l'Équateur, le Guatemala, le Mexique, le Panama, le Paraguay, le Pérou et le Venezuela, totalisant 86 % des recettes totales. Pour le Mexique et le Venezuela, les achats étaient liés exclusivement au vaccin contre la COVID-19.

En 2022, le Fonds renouvelable a mené avec succès des opérations visant à répondre en temps opportun à la demande des pays en vaccins, y compris des vaccins clés tels que les vaccins contre la grippe, la rougeole et la poliomyélite. Le Fonds renouvelable a continué de soutenir la livraison des vaccins anti-COVID-19 alloués par l'intermédiaire du mécanisme COVAX, la majeure partie de l'approvisionnement provenant des donateurs. Le Fonds renouvelable a participé activement aux canaux de consultation du Fonds et a plaidé en faveur de dons de vaccins qui pourraient mieux répondre aux besoins régionaux. En accord avec GAVI, l'Alliance du vaccin et l'UNICEF, le Fonds renouvelable a soutenu la planification de la demande nationale de vaccins anti-COVID-19.

En collaboration avec l'équipe d'appui à la gestion des incidents (IMST), le Fonds renouvelable a mobilisé des contributions volontaires pour prépositionner 46,8 millions de seringues dans l'entrepôt de réserve stratégique de l'OPS situé au Panama afin d'assurer un accès rapide à ces fournitures par les pays à risque de rupture de stock ou en cas d'urgence. En outre, 5,8 millions de doses de vaccin antipoliomyélitique oral (VPOb) ont été achetées et livrées à certains pays dans le cadre de campagnes intégrées prévues.

Le Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques de santé publique (Fonds stratégique) a été créé en 2000 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 à travers la Région des Amériques. Au 31 décembre 2022, 35 pays et 20 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 robuste de la part des États Membres pour le mécanisme par le biais de divers partenaires dans la Région. En 2022, le Fonds stratégique a joué un rôle essentiel dans le maintien des programmes de santé publique prioritaires tout en soutenant la riposte à la COVID-19.

En 2022, le Fonds stratégique a apporté des améliorations majeures pour renforcer l'accès aux traitements essentiels et aux tests diagnostiques. Il s'agissait notamment de déployer une initiative visant à consolider la demande régionale afin de soutenir les prévisions et la budgétisation fondées sur des données probantes, de planifier le renforcement des capacités de gestion de la chaîne d'approvisionnement, de développer une plateforme de coordination des prêts et des dons pour soutenir la coopération horizontale entre les États Membres, de mettre en œuvre divers tableaux de bord analytiques pour mieux suivre les indicateurs de performance clés grâce à des données en temps réel, ainsi que d'adapter les protocoles de traitement pour réaliser des économies plus importantes. En outre, le Fonds stratégique a amélioré l'accès aux outils de lutte contre les maladies non transmissibles et a fourni une assistance accrue pour la lutte contre les maladies transmissibles, telles que les antirétroviraux pédiatriques et les médicaments contre la tuberculose, grâce à des collaborations essentielles, par exemple avec le Groupe horizontal de coopération technique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (GCH).

Enfin, en réponse à la demande accrue des États Membres et d'autres partenaires, le Fonds stratégique de l'OPS a élargi ses interventions afin de mieux communiquer les pratiques exemplaires, y compris de nouvelles initiatives de recherche sur le rôle du Fonds stratégique de l'OPS dans la lutte régionale contre la leishmaniose et l'initiative HEARTS. En s'associant aux États Membres pour garantir l'approvisionnement continu et efficace de produits de santé abordables et de qualité garantie pour les maladies transmissibles et non transmissibles, le Fonds stratégique a continué de travailler en tant que partenaire crucial dans la coopération technique, reliant la sécurité sanitaire et la santé universelle pour mieux soutenir la résilience des systèmes de santé dans la Région des Amériques.

Dans l'ensemble, l'utilisation mensuelle moyenne des lignes de crédit du Fonds renouvelable par les États Membres a diminué de \$10,4 millions en 2022 par rapport à 2021, passant de \$133,6 millions à \$125,6 millions pour le Fonds renouvelable et de \$23,2 millions à \$20,9 millions pour le Fonds stratégique.

Le financement des achats de fournitures médicales et de matériel médical qui ont transité par le **Fonds pour les achats remboursables au nom des États Membres** était de \$0,2 million. En 2022, quatre États Membres ont utilisé ce fonds.

9. Dépenses par catégorie

Les dépenses totales de l'OPS, qui reflètent les décaissements et les dettes comptabilisées, sont tombées à \$1551,5 millions en 2022 contre \$1785,1 millions en 2021.

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

Table 7. Catégories de dépenses de l'OPS		(en millions de dollars)	
	2022	2021	
Personnel et autre dépenses liées au personnel	156.6	153.5	
Fournitures, biens et matériels ¹	1,153.4	1,382.6	
Dépréciation, amortissement et réévaluation	1.8	1.7	
Services contractuels ²	174.2	158.8	
Voyages	32.6	16.3	
Transferts et subventions aux contreparties ³	22.6	54.7	
Dépenses générales de fonctionnement et autres frais directs	10.3	17.5	
TOTAL	1,551.5	1,785.1	

¹ Diminution en raison de la fin de la riposte à la situation d'urgence concernant la COVID-19.

² Augmentation (\$15,4 millions par rapport à 2021) pour les consultants et la rédaction technique.

³ Diminution des dons aux tiers (\$32 millions par rapport à 2021), principalement pour les contributions volontaires de l'OMS – Fonds d'urgence et augmentation des lettres d'accord (\$0,3 million par rapport à 2021).

10. 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, on 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 soutiennent la riposte à la pandémie, ils sont nécessairement de nature à court terme. À partir de mars 2022, le *Federal Open Market Committee* a commencé à augmenter les taux d'intérêt à court terme des États-Unis, qui sont passés de 0,25 % à 4,5 % au 31 décembre 2022. Par conséquent, les recettes d'investissement et les intérêts créditeurs ont augmenté, passant de \$8,4 millions en 2021 à \$18,4 millions en 2022.

11. Préparation des états financiers

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),² 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.

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 certification et d'une autorisation de publication accordée par le Directeur de l'Organisation en vertu des moyens qui lui sont conférés par la Conférence sanitaire panaméricaine comme énoncé dans la résolution CSP30.R7 adoptée en septembre 2022. 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

Jarbas Barbosa da Silva Jr.

Directeur

Bureau sanitaire panaméricain

² <https://www.ipsasb.org/publications/2019-handbook-international-public-sector-accounting-pronouncements>

Certification des états financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 2022

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 2022. 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 2022 ainsi que les notes justificatives s'y rapportant ont été révisés et approuvés.

Signé

Christos Kasapantoniou
Directeur
Gestion des ressources financières

Signé

Jarbas Barbosa da Silva Jr.
Directeur
Bureau sanitaire panaméricain

12 mai 2023

Déclaration concernant le contrôle interne de l'OPS 2022

Étendue de la responsabilité

En qualité de Directeur 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. Cela est conforme aux responsabilités qui me sont confiées par la Constitution de l'OPS, les Organes directeurs et le Règlement financier de l'Organisation.

En vertu de l'article 12.1 du Règlement financier, qui décrit l'étendue de mes responsabilités, 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, 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 lignes¹ 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-19² 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. En 2022, un total de sept mutations de chefs de bureau de pays ont été effectuées (Barbade et pays des Caraïbes orientales [ECC], Costa Rica, Guatemala, Mexique, Panama, Paraguay et Venezuela).

L'environnement contextuel dans lequel l'Organisation a opéré en 2022 a continué d'être affecté par l'urgence de la pandémie de COVID-19. S'il est vrai que la pandémie a causé d'immenses difficultés, elle a également renforcé l'importance de la santé publique et a servi de catalyseur pour développer encore la capacité de la Région à gérer les urgences. La pandémie a permis de réaliser d'importantes avancées de santé publique, comme l'expansion de la capacité régionale de surveillance génomique et de fabrication de produits de santé essentiels. Elle a également mis en évidence la nécessité de disposer de systèmes de santé plus solides et plus résilients et d'une meilleure coordination intersectorielle.⁵

Le BSP a poursuivi ses activités dans le cadre de la prolongation de l'urgence COVID-19, définissant des mesures de retour dans les bureaux, tout en protégeant la santé et le bien-être du personnel de l'OPS en évitant une exposition inutile au virus. Il est important de souligner que l'organe supérieur de gouvernance de l'OPS, la Conférence sanitaire panaméricaine, s'est réunie en 2022. Dans le cadre de la Conférence, le processus d'élection du nouveau directeur a eu lieu, aboutissant à l'élection d'un directeur pour les cinq prochaines années. Une équipe de transition a été mise sur pied³ pour faciliter l'échange d'informations pertinentes avec le directeur élu, en prévision du transfert de nouvelles responsabilités et pour maintenir les niveaux les plus élevés de responsabilisation dans la mise en œuvre du budget programme de l'OPS.⁴

¹ [SOP-1.8.1-Comply-with-Internal-Control.pdf \(sharepoint.com\)](#).

² Document CSP30/7. Rapport de l'évaluation de fin de période biennale du budget programme de l'OPS 2020-2021/Premier rapport intérimaire sur la mise en œuvre du Plan stratégique de l'OPS 2020-2025. Washington, D.C., ÉUA, du 26 au 30 septembre 2022.

³ [GIB-HQ-CO-Centers-22-0052.pdf \(sharepoint.com\)](#).

⁴ [PIB-HQ-CO-Centers-22-0316.pdf \(sharepoint.com\)](#).

Au niveau programmatique, le BSP a présenté le rapport de fin d'exercice biennal, reflétant les contributions de l'ensemble de l'Organisation sur ces premières années difficiles du Plan stratégique de l'Organisation panaméricaine de la Santé 2020-2025 et les rapports sur la mise en œuvre du budget programme 2020-2021, ainsi que sur la révision proposée du budget programme 2022-2023,¹ dans un esprit de transparence, de responsabilisation et de collaboration avec les États Membres. En outre, compte tenu du montant des ressources financières reçues pour l'intervention face aux flambées de maladie et aux crises et l'initiative sur les hôpitaux intelligents, conformément aux besoins accrus de coopération technique, le BSP a également saisi l'occasion de présenter aux États Membres un budget révisé pour le segment des programmes spéciaux du budget programme de l'OPS 2022-2023.

Un événement important de 2022 a été l'évaluation de la réponse de l'OPS à la pandémie de COVID-19.² L'évaluation a porté sur le travail de l'OPS avec les pays et les partenaires pour répondre à la pandémie en tenant compte des critères suivants : pertinence, cohésion, coordination, efficacité, efficience, durabilité et valeur ajoutée globale de l'Organisation. L'évaluation a également porté sur la capacité organisationnelle d'adaptation interne pour fonctionner pendant une pandémie. L'analyse de l'évaluation s'est déroulée aux niveaux stratégique, opérationnel et institutionnel, couvrant la période de janvier 2020 à juin 2022. Grâce à cette évaluation, le BSP a fourni des rapports transparents et des enseignements tirés de l'un des événements de santé publique les plus graves et les plus dévastateurs de l'histoire, avec des implications aux niveaux social, économique et géopolitique.

Dans les domaines de la gestion des risques, de la conformité et de l'éthique, le BSP continue d'intégrer le processus de gestion des risques pour les projets liés aux situations d'urgence,³ complétant ainsi les progrès réalisés grâce au processus d'examen des contributions volontaires et des accords. En vertu de ce cadre, le Comité permanent de la gestion des risques et de la conformité s'est réuni à plusieurs reprises au cours de l'année pour surveiller la situation des risques⁴ et en discuter, formuler des recommandations d'amélioration, améliorer les registres des risques institutionnels⁵ et examiner la fonction de conformité afin de donner suite aux recommandations formulées par les commissaires aux comptes. Une fois la fonction de conformité examinée, un processus de recrutement et de sélection a été lancé. Entre-temps, un portail complet sur la conformité a été conçu et sera lancé en 2023. On s'attend à ce que le gestionnaire pour la conformité soit pleinement fonctionnel en 2023 et coordonne son travail avec les responsables institutionnels pour élaborer un cadre de responsabilisation complet, soutenant la première ligne de défense sur les questions de conformité et les rapports institutionnels.

Compte tenu de la grande priorité accordée au travail virtuel et au télétravail en général, le rôle du responsable de la sécurité est hautement reconnu pour son efficacité dans la promotion de la cybersécurité, l'éducation des utilisateurs sur les meilleures pratiques et l'aide au personnel pour comprendre les risques liés à la cybersécurité. Pour 2022, la politique sur la sécurité de l'information a été mise à jour et la campagne de sensibilisation à la cybersécurité « See Yourself in Cyber » s'est concentrée sur les personnes. La stratégie de cybersécurité met en évidence trois pratiques exemplaires qui permettront au personnel de maintenir la cybersécurité à l'OPS : 1) réfléchir avant de cliquer, et reconnaître puis signaler les tentatives d'hameçonnage, 2) maintenir les logiciels et les applications à jour et 3) utiliser des mots de passe forts.

En 2022, des progrès ont été réalisés à l'échelle institutionnelle pour assurer le suivi de l'audit interne de l'initiative pilote de services partagés. Avec l'appui d'une société d'experts-conseils externe qui connaît bien le projet pilote de services partagés de l'OPS, une feuille de route a été élaborée pour guider le BSP dans les étapes de l'élaboration d'un modèle de gouvernance et pour définir les critères d'expansion.

Le BSP poursuit ses efforts pour façonner et promouvoir une culture de comportement éthique et d'intégrité en fournissant des conseils, de la formation et du soutien pour aider le personnel à faire les bons choix. En 2022, les résultats de l'enquête sur l'éthique et le climat ont été présentés. Ces résultats fournissent au BSP une source d'informations précieuses, avec une attention particulière à la mise en œuvre de politiques visant à prévenir et à répondre à l'exploitation et aux abus sexuels des personnes qui dépendent directement ou indirectement des services fournis par le BSP. Ces efforts comprennent l'embauche de personnel spécialisé, la mise en place de points focaux nationaux, le renforcement des mécanismes de

¹ Document CSP30/6. Budget programme de l'Organisation panaméricaine de la Santé 2022-2023 : propositions d'amendements. Washington, D.C., du 26 au 30 septembre 2022.

² PIB-HQ-CO-Centers-22-0148. 8 juillet 2022.

³ [PIB-HQ-CO-Centers-22-0183.pdf \(sharepoint.com\)](#).

⁴ [PIB-HQ-CO-Centers-22-0149.pdf \(sharepoint.com\)](#).

⁵ [PIB-HQ-CO-Centers-21-3556.pdf \(sharepoint.com\)](#).

signalement, la mise en œuvre d'activités de sensibilisation et la formation sur la prévention et la réponse au harcèlement, à la coercition, à l'exploitation et aux abus sexuels. Cet effort est complété par les résultats de l'enquête de 2022 sur la motivation du personnel.

Enfin, au cours de cette période, une cartographie complète de l'intégralité du e-Manuel a été réalisée, et l'état des politiques existantes a été examiné et mis à jour par les différents responsables à travers l'Organisation.⁸

La conformité a été intégrée au processus d'examen, renforçant ainsi les fonctions de responsabilisation du BSP, conformément aux approches de gestion axée sur les résultats et d'optimisation des ressources.

Risques importants en 2022

Le tableau suivant résume les risques approuvés dans le cadre du programme et budget pour l'exercice biennal 2022-2023.⁶

Domaine de risque	Portée
Dépendance à l'égard des États Membres et nécessité d'assurer le financement des engagements financiers de ces derniers	<ol style="list-style-type: none"> 1. Non-respect par certains États Membres de leurs engagements financiers (contributions fixées). 2. 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. 3. Effondrement ou crise de la gouvernance qui peut retarder le respect des obligations financières ou faire dérailler le développement des programmes.
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	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incapacité à répondre rapidement aux besoins des États Membres en cas d'urgence (flambées de maladie et catastrophes naturelles). 2. Manque de diversification des partenaires et des donateurs. 3. Absence d'élaboration et de mise en œuvre de plans de mobilisation des ressources.
Capacité à attirer et à retenir les talents avec les aptitudes et les compétences nécessaires pour répondre aux nouveaux modes de travail	<ol style="list-style-type: none"> 1. 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. 2. 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	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampleur croissante de l'urgence de la COVID-19 et de nouvelles crises humanitaires susceptibles d'affecter les résultats en matière de santé. 2. 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 système ou de l'infrastructure technologique pour soutenir la transformation numérique	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ressources insuffisantes pour le développement d'applications destinées à la modernisation du lieu de travail et à la continuité des activités.
Devoir de protection du personnel et de la continuité opérationnelle des activités en cas de pandémie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Non-respect des protocoles de sécurité sur le lieu de travail destinés à assurer la santé et le bien-être du personnel. 2. Absence de plans de continuité des activités actualisés dans les lieux d'affectation de l'OPS.
Réputation du BSP	<ol style="list-style-type: none"> 1. Possibilité de fraude, de conflit d'intérêts ou de mauvaise conduite.

⁶ OD363. Budget programme de l'Organisation panaméricaine de la Santé 2022-2023. Session virtuelle, du 20 au 24 septembre 2021.

Pour gérer ces 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, avec des niveaux et des dimensions différents, comprend l'élaboration ou la révision des politiques et des procédures, la confirmation régulière de la conformité dans le cadre de processus opérationnels spécifiques, le suivi de la mise en œuvre des accords avec les donateurs, la formation pour renforcer les capacités internes dans plusieurs domaines de travail, les processus consultatifs réguliers et ad hoc avec les États Membres, le maintien de la communication avec les parties prenantes internes et externes concernant les progrès et les défis du BSP, le suivi de la mise en œuvre de la riposte du BSP pendant la situation d'urgence et le devoir de diligence, ainsi que 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, 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, conçu pour fournir une assurance raisonnable de l'efficacité et de l'efficience des activités, de la fiabilité des rapports financiers et de 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, 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 a été déterminé et les lacunes connexes ont été cernées 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, en les reliant stratégiquement à la conformité pour une approche plus globale.

En 2022, le Bureau de l'audit interne (OIA) a effectué un audit interne de la deuxième ligne de défense (SUIVI DE GESTION DES CONTRÔLES INTERNES) au sein du BSP qui a été achevé, le rapport final ayant été publié avant la fin de janvier 2023. La mise en œuvre de sa recommandation pourrait être abordée en 2023. OIA n'a attribué aucune note « insatisfaisante » à aucune des missions d'audit interne en 2022. C'est la cinquième année consécutive sans notation « insatisfaisante » dans l'ensemble, et la sixième année sans notation « insatisfaisante » pour les bureaux de représentant dans les pays. L'Organisation a maintenu une réponse administrative efficace et efficiente aux défis de la pandémie de COVID-19 en 2022, 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. La clôture financière a été effectuée conformément aux lignes directrices et au calendrier.

Sur la base de l'activité d'audit interne entreprise par l'OIA en 2022 et de sa participation à la vie quotidienne de l'Organisation (y compris le rôle des employés de l'OIA à titre d'observateurs 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 d'OIA en ce qui concerne l'environnement de contrôle interne général du BSP en 2022 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. Toutefois, compte tenu des faiblesses persistantes de l'activité de deuxième ligne (surveillance des contrôles internes par la direction), il demeure possible pour les fonctionnaires de passer outre aux contrôles internes. OIA continue donc d'appeler l'attention sur le fait qu'il est souhaitable de renforcer les arrangements officiels de deuxième ligne pour protéger le BSP contre les risques connexes. Parallèlement à l'évolution des processus de cartographie des assurances et de gestion globale des risques, une deuxième ligne plus efficace devrait contribuer à définir plus clairement les liens entre les objectifs, les risques et les contrôles internes d'atténuation des risques de l'Organisation tout en aidant à identifier les violations du contrôle interne.

Examen de l'efficacité

En qualité de Directeur du BSP, je suis chargé d'examiner l'efficacité du système de contrôle interne. Mon examen est éclairé par les travaux d'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 coordonne le Système d'intégrité et de gestion des conflits de l'OPS, 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.

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 de 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 des centres 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.

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.

Déclaration

Dans le cadre du transfert administratif effectué le 23 janvier 2023, la Directrice émérite m'a assuré qu'en 2022, elle et l'équipe de la haute direction avaient effectué un suivi systématique de toutes les recommandations d'audit interne et externe, y compris celles du Comité d'audit, signalé les problèmes éthiques et cerné les risques institutionnels dans le cadre du processus de gestion des risques.

Le transfert administratif comprenait une déclaration de confiance de la Directrice émérite selon laquelle le système de contrôle interne de l'Organisation était en vigueur tout au long de la période de référence financière allant du 1^{er} janvier 2022 au 31 décembre 2022. Il en est toujours ainsi à la date à laquelle je signe cette déclaration.

Signé

**Jarbas Barbosa da Silva Jr.
Directeur
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 2022, 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 2022, 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. Ma vérification de la régularité a été effectuée conformément au Règlement financier de l'Organisation panaméricaine de la Santé. 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

Le Directeur est responsable des autres informations. Les autres informations comprennent les informations contenues dans les remarques du Directeur 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 du Directeur 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 le Directeur 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 à l'égard de l'audit des états financiers

Mes responsabilités sont d'obtenir des assurances raisonnables que les états financiers sont dans l'ensemble libres d'anomalies significatives, que ce soit des fraudes ou des erreurs, et d'émettre un rapport 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 le Directeur.
- 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, sur le 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 les dépenses déclarées dans les états financiers ont été appliquées aux fins prévues 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

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

Date : 12 mai 2023

États financiers

Organisation panaméricaine de la Santé État de la situation financière

Au 31 décembre 2022
(en milliers de dollars des États-Unis)

	Référence	31 décembre 2022	31 décembre 2021
ACTIFS			
Actifs courants			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 3	178 929	167 326
Investissements à court terme	Note 4.1	50 959	174 063
Créances	Note 6	261 960	245 449
Stocks	Note 7	17 604	8 974
Total des actifs courants		509 452	595 812
Actifs non courants			
Investissements à long terme	Note 4.2	981 684	955 795
Créances	Note 6	123 388	104 810
Immobilisations corporelles	Note 8	146 648	139 091
Immobilisations incorporelles	Note 9	1 050	643
Total des actifs non courants		1 252 770	1 200 339
TOTAL DES ACTIFS		1 762 222	1 796 151
PASSIFS			
Passifs courants			
Passifs opérationnels	Note 10	34 262	27 727
Dettes	Note 11	90 503	41 448
Avantages du personnel	Note 12.4	3 033	2 717
Recettes différées	Note 13	741 507	875 313
Provisions à court terme	Note 23		10 290
Total des passifs courants		869 305	957 495
Passifs non courants			
Dettes	Note 11	8 659	8 659
Avantages du personnel	Note 12.4	136 904	296 142
Recettes différées	Note 13	199 529	193 607
Total des passifs non courants		345 092	498 408
TOTAL DU PASSIF		1 214 397	1 455 903
ACTIFS NETS/SITUATION NETTE			
Soldes des fonds	Note 14	256 289	85 654
Réserves	Note 14	291 536	254 594
TOTAL ACTIFS NETS / FONDS PROPRES		547 825	340 248
TOTAL PASSIFS ET ACTIFS NETS / FONDS PROPRES		1 762 222	1 796 151

Organisation panaméricaine de la Santé
État de la performance financière

Au 31 décembre 2022

(en milliers de dollars des États-Unis)

	Référence	31 décembre 2022	31 décembre 2021
RECETTES			
Recettes d'opérations sans contrepartie directe			
Contributions fixées	Note 15	105 275	105 275
Contributions volontaires	Note 15	266 709	177 631
Allocations de l'OMS	Note 15	115 915	135 647
Recettes d'opérations avec contrepartie directe			
Achats de fournitures de santé publique	Note 15	1 113 024	1 372 018
Autres recettes	Note 15	1 253	6 811
Recettes diverses	Note 15	(23 802)	(2 937)
TOTAL DES RECETTES		1 578 374	1 794 445
DÉPENSES			
Dépenses liées au personnel		156 614	153 482
Fournitures, biens et matériels	Note 16	1 153 407	1 382 555
Dépréciation, amortissement et réévaluation	Note 16	1 778	1 699
Services contractuels	Note 16	174 271	158 769
Voyages	Note 16	32 621	16 348
Transferts et subventions aux contreparties	Note 16	22 572	54 726
Dépenses générales de fonctionnement	Note 16	10 328	17 525
TOTAL DES DÉPENSES		1 551 591	1 785 104
EXCÉDENT/(DÉFICIT) NET		26 783	9 341

Organisation panaméricaine de la Santé

État des variations de l'actif net

Au 31 décembre 2022

(en milliers de dollars des États-Unis)

	Référence	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Actifs nets en début d'année		340 248	273 709
Gains / (pertes) actuariels sur le passif correspondant aux avantages du personnel	Note 12.7	180 794	57 198
Total des postes (recettes/dépenses) comptabilisés		180 794	57 198
Excédent/(déficit) pour l'exercice financier		26 783	9 341
Total des recettes et dépenses comptabilisés pour l'année		207 577	66 539
Actifs nets en fin d'année	Note 14	547 825	340 248

Organisation panaméricaine de la Santé

Tableau des flux de trésorerie

Au 31 décembre 2022

(en milliers de dollars des États-Unis)

Description	Référence	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Flux de trésorerie provenant du fonctionnement:			
Excédent / (Déficit) pour l'exercice		26 783	9 341
Ajustements pour rapprocher l'excédent de l'exercice des flux nets de trésorerie:			
(Gains)/pertes non réalisés sur les investissements comptabilisés dans les excédents	Note 4.2	39 801	11 712
Dépréciation	Note 8	1 450	1 423
Amortissement	Note 9	328	276
Variation de l'actif			
(Augmentation)/diminution des créances	Note 6	(37 781)	(24 253)
(Augmentation)/diminution des stocks	Note 7	(8 630)	2 484
(Augmentation) / Diminution des provisions pour créances douteuses	Note 6.2	2 692	(3 189)
Variations du passif et de l'actif net			
Augmentation/(diminution) des passifs opérationnels	Note 10	6 535	(2 231)
Augmentation/(diminution) des dettes	Note 11	49 055	19 008
Augmentation/(diminution) du passif résultant des avantages du personnel	Note 12.7	(158 922)	(36 089)
(Pertes)/gains actuariels sur le passif résultant des avantages du personnel	Note 12.7	180 793	57 198
Augmentation/(diminution) des recettes différées	Note 13	(127 884)	243 865
Augmentation/(diminution) des provisions à court terme	Note 23	(10 290)	(933)
Flux de trésorerie nets provenant du fonctionnement		(36 070)	278 612
Flux de trésorerie provenant des investissements et activités de financement :			
Achats d'investissements	Note 4	(1 013 059)	(1 243 268)
Échéances et ventes d'investissements	Note 4	1 083 059	780 835
Intérêts reçus	Note 4	(14 693)	(7 463)
Gains sur la vente d'investissements	Note 4	2 107	2 234
Achats ou ajustements au titre des immobilisations corporelles et incorporelles	Note 8 / 9	(9 724)	(933)
Produit de la vente d'immobilisations corporelles		(17)	(37)
Flux de trésorerie nets provenant des activités d'investissement		47 673	(468 632)
Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		11 603	(190 020)
Trésorerie et équivalents de trésorerie en début d'année		167 326	357 346
		178 929	167 326

Organisation panaméricaine de la Santé

État de la comparaison des montants budgétaires et des montants réels

Au 31 décembre 2022

(en milliers de dollars des États-Unis)

Résultat	Titre abrégé du résultat	Budget programme 2022-2023 approuvé	Écarts	EB 2020 Budget programme 2022-2023 amendé	Répartition budgétaire	Dépenses (dont montants accumulés)	EB 2021 Total des dépenses de 2022 en % de la répartition budgétaire	Répartition budgétaire	Total des dépenses 2022-2023 en % du budget programme approuvé
		[a]	[b]	[c]=[a]+[b]	[d]=[c]*[0.5]	[e]	[f]=[e]/[d]	[g]=[c]*[0.5]	[k]=[e]/[c]
Programmes de base									
RÉSULTAT 1	Accès à des services de santé complets et de qualité	25 500	1 400	26 900	13 450	7 927	59%	13 450	29%
RÉSULTAT 2	La santé tout au long de la vie	35 000		35 000	17 500	9 788	56%	17 500	28%
RÉSULTAT 3	Soins de qualité pour les personnes âgées	4 000		4 000	2 000	849	42%	2 000	21%
RÉSULTAT 4	Capacité d'intervention face aux maladies transmissibles	70 000	1 000	71 000	35 500	30 115	85%	35 500	42%
RÉSULTAT 5	Accès aux services pour les MNT et les troubles de santé mentale	20 300	800	21 100	10 550	11 799	112%	10 550	56%
RÉSULTAT 6	Capacité d'intervention face aux violences et traumatismes	3 000		3 000	1 500	962	64%	1 500	32%
RÉSULTAT 7	Personnels de santé	12 500	300	12 800	6 400	3 992	62%	6 400	31%
RÉSULTAT 8	Accès aux technologies de la santé	36 400	1 600	38 000	19 000	12 148	64%	19 000	32%
RÉSULTAT 9	Renforcement des fonctions de direction et	10 100	750	10 850	5 425	3 784	70%	5 425	35%
RÉSULTAT 10	Augmentation du financement public de la santé	4 400	950	5 350	2 675	1 730	65%	2 675	32%
RÉSULTAT 11	Augmentation de la protection financière	4 100		4 100	2 050	636	31%	2 050	16%
RÉSULTAT 12	Facteurs de risque pour les maladies transmissibles	26 000	800	26 800	13 400	8 141	61%	13 400	30%
RÉSULTAT 13	Facteurs de risque pour les MNT	27 000	600	27 600	13 800	5 020	36%	13 800	18%
RÉSULTAT 14	Malnutrition	6 000	300	6 300	3 150	2 826	90%	3 150	45%
RÉSULTAT 15	Réponse transversale face aux violences et traumatismes	3 000		3 000	1 500	1 117	74%	1 500	37%
RÉSULTAT 16	Action intersectorielle pour la santé mentale	5 000	500	5 500	2 750	1 671	61%	2 750	30%
RÉSULTAT 17	Élimination des maladies transmissibles	26 000	300	26 300	13 150	8 037	61%	13 150	31%
RÉSULTAT 18	Déterminants sociaux et environnementaux	17 000	600	17 600	8 800	5 975	68%	8 800	34%
RÉSULTAT 19	Promotion de la santé et action intersectorielle	6 000	500	6 500	3 250	1 304	40%	3 250	20%
RÉSULTAT 20	Systèmes intégrés d'information sanitaire	16 400	300	16 700	8 350	7 450	89%	8 350	45%
RÉSULTAT 21	Données, informations, connaissances et preuves	16 500		16 500	8 250	6 666	81%	8 250	40%
RÉSULTAT 22	Recherche, éthique et innovation au service de la santé	3 800		3 800	1 900	1 342	71%	1 900	35%
RÉSULTAT 23	Préparation aux situations d'urgence sanitaire	27 000	11 600	38 600	19 300	7 946	41%	19 300	21%
RÉSULTAT 24	Prévention et contrôle des épidémies et des pandémies	26 000	11 600	37 600	18 800	6 913	37%	18 800	18%
RÉSULTAT 25	Détection des situations d'urgence sanitaire et riposte	25 000	2 500	27 500	13 750	18 083	132%	13 750	66%
RÉSULTAT 26	Thèmes transversaux : Équité, appartenance ethnique, égalité des sexes et droits de l'homme	7 000	200	7 200	3 600	2 202	61%	3 600	31%
RÉSULTAT 27	Leadership et gouvernance	78 500	2 900	81 400	40 700	38 539	95%	40 700	47%
RÉSULTAT 28	Gestion et administration	98 500		98 500	49 250	47 173	96%	49 250	48%
Total partiel - Programmes de base		640 000	39 500	679 500	339 750	254 134	75%	339 750	37%
	Programme pour l'élimination de la fièvre aphteuse	11 000		11 000	5 500	6 062	110%	5 500	55%
	Initiative des hôpitaux intelligents	5 000	5 000	10 000	5 000	9 695	194%	5 000	97%
	Riposte aux flambées et crises	31 000	149 000	180 000	90 000	148 941	165%	90 000	83%
	Maintien de l'éradication de la poliomyélite	1 000		1 000	500	127	25%	500	13%
Total partiel - Programmes spéciaux		48 000	154 000	202 000	101 000	164 825	163%	101 000	82%
TOTAL Budget programme		688 000	193 500	881 500	440 750	418 959	95%	440 750	48%

Le budget programme approuvé de l'OPS 2022-2023 s'élève à \$881,5 millions, dont \$679,5 millions dans les programmes de base et \$202 millions dans les programmes spéciaux.

Il a été révisé et approuvé par la Conférence sanitaire panaméricaine (document officiel CSP30/6 du 1^{er} juillet 2022) en tant que budget intégré. Les révisions du budget programme ont augmenté les programmes de base de \$39,5 millions et les programmes spéciaux de \$15 millions. L'augmentation correspondante par résultat est indiquée dans la colonne « Écart ».

Le budget programme énonce les résultats institutionnels et les cibles pour l'Organisation panaméricaine de la Santé (OPS) pour les deux prochaines années. Il présente le budget dont le Bureau sanitaire panaméricain (BSP) aura besoin pour atteindre les résultats biennaux et aider les États Membres à améliorer les résultats en matière de santé tout en contribuant à la réalisation des objectifs de santé énoncés dans les cadres régionaux et mondiaux existants.

Les chiffres des colonnes « Budget programme approuvé 2022-2023 » et « Budget programme amendé 2022-2023 » indiquent le total des ressources nécessaires (souvent appelé « plafond budgétaire » ou « enveloppes ») et non les fonds réels disponibles.

Bien que le budget programme de l'OPS soit approuvé par les Organes directeurs de l'Organisation sur une base biennale, aux fins de déclaration uniquement ainsi que pour des raisons pratiques et en vertu des normes IPSAS, le budget programme a été ventilé à hauteur de 50 % pour chaque exercice budgétaire (2022 et 2023).

Les dépenses pour 2022 représentent les dépenses réelles et comptabilisées résultant de toutes les sources de financement du budget programme : contributions fixées et recettes diverses, contributions volontaires de l'OPS et 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 120 ans d'expérience en matière d'amélioration de l'état de santé et du niveau de vie dans les pays de la Région 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)¹ 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 par le Directeur de l'Organisation en vertu des moyens qui lui sont conférés par la Conférence sanitaire panaméricaine comme énoncé dans la résolution CSP30.R7 adoptée en septembre 2022.

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.

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

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

- a. État de la situation financière
- b. État de la performance financière
- c. État des variations de l'actif net
- d. Tableau des flux de trésorerie
- e. État de la comparaison 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 de la performance financière. 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, selon le sigle anglais) 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 la date de déclaration, alors que les créances non courantes sont des sommes dues depuis plus de 12 mois à la date où les états financiers sont présentés. 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 le Directeur 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^{er} 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'États Membres de l'OPS et d'autres États), d'organisations internationales (onusiennes et non onusiennes), d'organisations non gouvernementales, de fondations, d'organisations à but lucratif et d'autres contributions volontaires ; 2) les contributions volontaires nationales, comprenant des ressources financières provenant d'États Membres de l'OPS et exclusivement destinées à des projets dans les pays concernés ; et 3) les contributions volontaires destinées à la préparation aux situations d'urgence et aux secours en cas de catastrophes, comprenant des ressources financières provenant de gouvernements (d'États Membres de l'OPS et d'autres États), d'organisations internationales (onusiennes et non onusiennes), d'organisations non gouvernementales, de fondations, d'organisations à but lucratif 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 2022, l'Organisation a classé tous les soldes des créances en contributions volontaires échues avant le 31 décembre 2023 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 2023 ont été répartis entre des créances courantes et non courantes au moyen d'un calcul linéaire sur la base du nombre d'années à courir. La part non courante des créances reflètera le solde total des créances résultant des contributions volontaires, déduction faite du calcul des créances courantes.

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

Les créances détenues sur les États Membres au titre de l'achat de fournitures de santé publique sont réparties entre deux fonds : le Fonds renouvelable pour l'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 de 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 allocations pour frais d'études, les voyages, les règlements des impôts sur le revenu, les demandes soumises à l'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.

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 et à d'autres efforts.

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 des pertes de valeur, selon les besoins. L'Organisation applique le modèle de réévaluation exclusivement pour les terrains et constructions.

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

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 :

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 ne conserve pas la propriété de ces articles : ces articles sont donc comptabilisés en 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, qu'ils soient imputés aux dépenses ou capitalisés dans l'année où ces travaux ont été réalisés, sont compris dans la réévaluation future et modifiés en conséquence.

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 la Région des 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 comptabilisé pour déprécier le coût ou la juste valeur de l'immobilisation incorporelle 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 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 (d'États Membres de l'OPS et d'autres États), des organisations internationales (onusiennes et non onusiennes), des organisations non gouvernementales, des fondations, des organisations à but lucratifs et d'autres contributions volontaires, aux termes desquels 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. Les recettes différées qui sont inscrites dans les comptes depuis plus d'un an sont reclassées dans la catégorie à long terme.

Pour déterminer la part courante des recettes différées dans les contributions volontaires au 31 décembre 2022, l'Organisation a classé tous les soldes des recettes différées en contributions volontaires échues avant le 31 décembre 2023 ainsi que les subventions à statut indéfini comme des recettes différées courantes. De plus, les soldes des recettes différées résultant d'accords de contributions volontaires dont l'échéance est postérieure à 2023 ont été répartis 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 Fonds du régime d'indemnités de cessation de service et de rapatriement (TAREP) 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, d'autres recettes et des recettes diverses.

- **Recettes provenant des contributions fixées (opérations sans contrepartie directe).** Les recettes provenant des contributions fixées sont comptabilisées au 1^{er} 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. Les achats de fournitures de santé publique sont répartis entre trois fonds : le Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins, les achats pour le compte des États Membres et le Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques de santé publique (voir la Note 2.6 « Créances » au sujet des Fonds renouvelables et la Note 2.13 « Recettes différées » au sujet des achats remboursables.).
- **Allocations de l'OMS (opérations sans contrepartie directe).** En qualité de Bureau régional pour les Amériques (AMRO) de l'Organisation mondiale de la Santé, l'Organisation reçoit des allocations de financement de l'OMS pour la mise en œuvre d'activités de coopération technique.

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

- allocations au titre 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, sans toutefois s'y limiter, la vente de services, les coûts d'appui aux programmes, l'investissement directeur, les droits statutaires, les coûts de service de l'assurance-maladie du personnel, y compris l'assurance-maladie des fonctionnaires retraités, les frais d'occupation des postes, la provision pour créances douteuses, etc.
- **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.

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 : 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.

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 don 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^{er} 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^{er} janvier 2023 :

- IPSAS 41, Instruments financiers. Cette norme remplacera l'actuelle norme IPSAS 29, Instruments financiers, et définira de nouvelles exigences en matière de comptabilisation et d'évaluation des instruments financiers, notamment un modèle prospectif de pertes de crédit attendues, la décomptabilisation et la comptabilité de couverture générale. Après un premier examen, l'OPS a identifié la nécessité de modifier son approche des pertes de crédit attendues. L'Organisation évalue actuellement l'impact de ces changements et ne prévoit pas d'impact global significatif.
- 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 2022	31 décembre 2021
Espèces en caisse, US\$	170 826	151 703
Espèces en caisse et devises	8 103	15 622
Fonds opérant sur les marchés monétaires	2 902	2 473
Moins : Actifs du régime	(2 902)	(2 473)
Total	178 929	167 326

En raison de l'incertitude post-pandémie, l'Organisation a continué de maintenir des soldes de trésorerie plus élevés en 2022 pour répondre à des besoins imprévus. Cependant, avec les hausses de taux d'intérêt du FOMC [*Federal Open Market Committee*] à partir de mars 2022, l'OPS a augmenté les investissements à court terme afin de maximiser le rendement des liquidités excédentaires. En conséquence, l'OPS a profité des sept hausses consécutives des taux, qui sont passés de 0,25 % en mars à 4,50 % en décembre, ainsi que de l'aplatissement de la courbe des taux des bons du Trésor américain au cours du second semestre.

4. Investissements

La politique d'investissement de l'OPS atténue les risques en stipulant des actifs de haute qualité visant à préserver le capital. Le Comité d'investissement de l'OPS a travaillé en étroite collaboration avec les gestionnaires de portefeuille pour évaluer le risque et tirer parti de l'occasion offerte par la hausse rapide des taux d'intérêt à court terme.

Il y a eu une augmentation globale des revenus d'investissement de \$10,0 millions qui a été causée par les interventions du FOMC en 2022, comme expliqué dans la Note 3. 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 2022	31 décembre 2021
Certificats de dépôt	50 959	174 063
Total	50 959	174 063

Des intérêts accumulés de \$449 562 (2021 : \$184 662) 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 2022	31 décembre 2021
Augmentation nette des investissements à long terme		
Augmentation (diminution) des investissements à long terme	25 889	470 123
(Gains)/pertes nets non réalisés	39 801	11 712
Augmentation nette des investissements à long terme	65 690	481 835
Flux de trésorerie résultant des investissements à long terme		
Recettes d'intérêts	15 421	8 191
Gains/(pertes) nets réalisés	(3 738)	(523)
Flux de trésorerie résultant des investissements à long terme	11 683	7 669

Évaluation des investissements à long terme	31 décembre 2022		31 décembre 2021	
	Coût	Marché	Coût	Marché
Titres à revenu fixe	19 542	14 115	18 447	19 004
Portefeuilles en gestion	1 024 758	981 684	959 068	955 795
Moins : actifs du régime	(19 542)	(14 115)	(18 447)	(19 004)
Total	1 024 758	981 684	959 068	955 795

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 \$45 707 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 \$4 588 485 (2021 : \$2 431 184) 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. Le total des pertes non réalisées sur les portefeuilles gérés s'élevait à \$43 073 997 au 31 décembre 2022 (2021 : \$11 360 821), reflétant la hausse rapide des taux d'intérêt à court terme et l'allongement de la durée des portefeuilles. En accord avec la décision du Comité d'investissement, les gestionnaires externes choisissent de vendre certains titres afin de profiter des nouveaux rendements qui se traduiront par des recettes plus élevées à long terme, mais en tenant compte d'un niveau rationnel des pertes réalisées. 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 2022, le solde de trésorerie était de \$4 290 846.

5. Instruments financiers

5.1 Nature des instruments financiers

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

Instruments financiers et méthodes d'évaluation	Coût amorti 2022	Juste valeur du marché 2022	Coût amorti 2021	Juste valeur du marché 2021
Trésorerie et équivalents de trésorerie				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	178 929		167 326	
Trésorerie et équivalents de trésorerie (actifs du régime)	2 902		2 473	
Investissements à court terme				
Certificats de dépôt (détenus jusqu'à l'échéance)	50 959		174 063	
Investissements à long terme				
Titres à revenu fixe (actifs du régime)		14 115		19 004
Portefeuilles en gestion (disponibles à la vente)		981 684		955 795
Créances	380 810		338 618	
Dettes	90 503		41 448	
Total	704 103	995 799	723 928	974 799

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
Total Trésorerie et équivalents de trésorerie	<90 jours	4.47%		2 902	178 929
Investissements à court terme					
Certificats de dépôt	31 jours	6.53%	50 959		
Investissements à long terme					
Actifs du régime	immédiate	1.97%	14 115		
Portefeuilles en gestion	4,50 années	4.62%	981 684		
Total			1 046 759	2 902	178 929

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	9 248	1.83%	16-nov.-35	31 déc. 22
Federal Farm Credit Bank	4 821	2.23%	29-Sep-36	31 déc. 22

Ce chiffre ne représente que le capital et n'inclut pas les intérêts accumulés de \$45 707.

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 2022	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
981 843	964 357	(17 487)	999 752	17 909

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 33 % du montant total des espèces et des investissements à court terme et à long terme.

Risque de crédit	2022		2021	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	83 792	8.4%	75 063	7.7%
AAA	656 217	66.0%	537 826	55.2%
AA	64 825	6.5%	107 675	11.0%
A	145 789	14.7%	209 402	21.5%
BBB	43 602	4.4%	45 082	4.6%
Total	994 226	100%	975 049	100%

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 \$2 901 855 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	2022	2021
Fonds opérant sur les marchés monétaires	7 193	13 834
Titres émis par le gouvernement et des entités des États-Unis	587 736	471 509
Valeurs mobilières endossées à des actifs ou hypothèques	61 594	53 676
Titres émis par des sociétés commerciales	290 529	370 980
Dépôts de banque	37 454	61 229
Obligations municipales	9 722	3 820
Total des investissements à long terme	994 226	975 049

La valeur de marché totale indiquée dans les deux tableaux ci-dessus ne comprend pas les intérêts courus (\$4 634 191) ni les frais courus (\$159 399).

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 augmenté de \$2,7 millions en 2022, ce qui a entraîné des pertes totales de \$36,0 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. Au 31 décembre, un solde de \$2,8 millions restait à Cuba à des fins opérationnelles et un solde négligeable (\$19 869) était détenu au Venezuela. 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 donateur 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 2022	31 décembre 2022	31 décembre 2021	31 décembre 2021
Courants				
Contributions fixées ¹		64 992		74 782
Fonds de péréquation des impôts				
Contributions volontaires		133 672		121 873
Contributions volontaires – Préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophes	37 389		17 868	
Contributions volontaires	63 068		75 095	
Contributions volontaires – Contributions volontaires nationales	33 215		28 910	
Achat de fournitures de santé publique		82 983		62 192
Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins	76 096		56 882	
Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques de santé publique	6 887		5 310	
Solde à recevoir des activités de financement inter-organisations de l'OMS		195		
Avances au personnel		2 924		3 010
Dépenses payées d'avance		4 538		11 641
Créances diverses		8 628		5 231
Provisions pour créances douteuses ²		(35 972)		(33 280)
Total		261 960		245 449
Non courantes				
Contributions volontaires		108 992		90 503
Contributions volontaires – Préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophes	20 591		786	
Contributions volontaires	18 380		18 645	
Contributions volontaires – Contributions volontaires nationales	70 021		71 072	
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		13 119		13 030
Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins	11 529		11 440	
Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques de santé publique	1 590		1 590	
Total		123 388		104 810

¹ Voir la Note 6.1.

² Voir la Note 6.

6.1 Créances découlant des contributions fixées

	Arriérés	2022	Total 2022	Total 2021
Antigua-et-Barbuda		36	36	
Argentine	3 139	3 361	6 500	6 054
Aruba	28	36	64	28
Bahamas		7	7	
Bolivie		79	79	
Brésil	5 511	13 957	19 468	11 172
Chili		529	529	2 168
Colombie				1 714
Costa Rica				19
Curaçao	92	36	128	92
Dominique		36	36	
El Salvador		86	86	154
France		5	5	1
Grenade		36	36	
Guyana				2
Haïti				28
Pays-Bas		36	36	
Paraguay	91	97	188	91
Pérou				699
Porto Rico	300	58	358	415
Saint-Kitts-et-Nevis		36	36	
Sainte-Lucie	7	36	43	7
Sint Maarten	21	36	57	21
Saint-Vincent-et-les-Grenadines		36	36	
Suriname				28
Royaume-Uni				27
États-Unis		25 140	25 140	42 146
Venezuela	9 916	2 208	12 124	9 916
TOTAL *	19 105	45 887	64 992	74 782

* L'encours total à payer sur les contributions fixées s'élevait à \$65,0 millions, soit une diminution de \$9,8 millions par rapport à 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 et d'autres sources internes sans restriction.

6.2 Mouvements dans la provision pour créances douteuses

Description	31 décembre 2021	Augmentation/ (Diminution)	31 décembre 2022
Contributions fixées	17 469	3 038	20 507
Autres ACP (par ex. TVA)	2 072	(286)	1 786
Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins	11 454	91	11 545
Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques de santé publique	1 614	(42)	1 572
PROMESS	573	(41)	532
PANAFTOSA	66	(59)	7
Fonds spécial d'appui aux programmes	32	(29)	3
Contributions volontaires – Contributions volontaires nationales		20	20
TOTAL	33 280	2 692	35 972

7. Stocks

Au cours de l'année 2022 et en raison de la pandémie 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 2022	31 décembre 2021
PROMESS	1 126	1 048
CLAP	25	39
Préparation de l'OPS aux situations d'urgence et de secours en cas de catastrophe	15 985	7 569
Centre panaméricain sur la fièvre aphteuse	468	318
Solde de clôture des stocks	17 604	8 974

8. Immobilisations corporelles

2022	Terrains	Bâtiments	Biens en construction	Autres ^{1/}	Total
Coût au 1er janvier	107 494	31 394		3 995	142 883
Entrées			8 343	663	9 006
Cessions				(154)	(154)
Pertes de valeur					
Ajustements					
Réévaluations nettes					
Coût au 31 décembre	107 494	31 394	8 343	4 504	151 735
Amortissement au 1er janvier		920		2 872	3 792
Imputation durant la période actuelle		920		530	1 450
Cessions				(155)	(155)
Ajustements					
Réévaluations nettes					
Amortissement au 31 décembre		1 840		3 247	5 087
Valeur comptable nette au 31 décembre 2022	107 494	29 554	8 343	1 257	146 648

2021	Terrains	Installations	Biens en construction	Autres	Total
Coût au 1er janvier	107 494	31 394		3 834	142 722
Entrées				399	399
Cessions				(238)	(238)
Pertes de valeur					
Ajustements					
Réévaluations nettes					
Coût au 31 décembre	107 494	31 394		3 995	142 883
Amortissement au 1er janvier				2 607	2 607
Imputation durant la période actuelle		920		503	1 423
Cessions				(238)	(238)
Ajustements					
Réévaluations nettes					
Amortissement au 31 décembre		920		2 872	3 792
Valeur comptable nette au 31 décembre 2020	107 494	30 474		1 123	139 091

^{1/}Y compris les véhicules, pour \$1,0million.

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 bâtiments 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 DC - 2121 Virginia Ave. NW		MCIF	18 500
Paraguay		ACP	685
Venezuela		ACP	311
Total partiel bâtiments	Note 8		31 394
Terrain			
Brésil		ACP	8 659
Haïti		ACP	200
Washington DC - 525 23rd St.		ACP	57 000
Washington DC - 2121 Virginia Ave. NW		ACP	37 500
Pérou		ACP	3 770
Venezuela		ACP	365
Total partiel terrains	Note 8	ACP	107 494
Total			138 888

*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 n'est pas 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 utilisations du 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 bâtiments 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 biens seraient le développement de nouveaux bâtiments 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</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</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.	<p>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.</p>	

9. Immobilisations incorporelles

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

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Immobilisations incorporelles disponibles à l'utilisation		
Coût au 1er janvier	4 724	4 313
Entrées	735	571
Cessions		(160)
Coût au 31 décembre	5 459	4 724
Amortissement au 1er janvier	4 081	3 965
Imputation durant la période actuelle	328	276
Cessions		(160)
Amortissement au 31 décembre	4 409	4 081
Total des immobilisations incorporelles	1 050	643

10. Passifs opérationnels

	Total		Total	
	31 décembre 2022	31 décembre 2022	31 décembre 2021	31 décembre 2021
Contributions volontaires		17 992		14 877
Contributions volontaires: préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophe	4 409		1 342	
Contributions volontaires	1 412		847	
Contributions volontaires: contributions volontaires nationales	12 171		12 688	
Achats de fournitures de santé publique		3 813		748
Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins	3 813		61	
Achats remboursables au nom des États Membres			42	
Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques de santé publique			645	
OMS : contributions volontaires		1 839		1 177
Urgence due à l'épidémie		7		
Assurance-maladie du personnel				386
Recettes résultant des services		40		31
Fonds spécial d'appui aux programmes		77		692
Contributions fixées et recettes diverses		680		4 295
Frais d'occupation des postes		6 394		5 402
Provision pour versements de fin de service		1		
Fonds directeur d'investissement		1 853		118
Provision pour prestations statutaires		29		
Péréquation des impôts		1 285		
Dépenses administratives transitoires du régime d'assurance-maladie, pour virement				1
Budget ordinaire d'AMRO		252		
Total		34 262		27 727

11. Dettes

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Courantes		
Contributions fixées reçues d'avance	575	53
Contributions volontaires - Accords échus	2 532	2 219
Achats de fournitures de santé publique		
Solde dû à l'Organisation mondiale de la Santé en compensation d'opérations entre bureaux	71 595 *	23 150
Divers		3 779
Total	90 503	41 448
Non courantes		
Actifs affectés par des passifs - Terrain à Brasilia (Brésil) (Note 8.2)	8 659	8 659
Total	8 659	8 659

* Comprend un remboursement de \$64,3millions dû au ministère de la Santé du Brésil.

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 de l'allocation spéciale pour frais d'études, du paiement des frais de voyage en rapport avec l'allocation spéciale 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, l'allocation de rapatriement, le paiement des frais de voyage à l'occasion du rapatriement ou d'autres indemnités de résiliation, selon que de besoin.

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

12.1 Fonds des avantages du personnel

Le Fonds des avantages du personnel, établi en janvier 2008, finance les passifs à court terme constitués de l'allocation spéciale pour frais d'études, du paiement des frais de voyage en rapport avec l'allocation spéciale pour frais d'études et de la prime d'affectation. Le fonds reçoit des cotisations mensuelles provenant de la cotisation 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 requise 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. Dans l'ensemble, 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 engagements au titre de l'assurance-maladie des fonctionnaires retraités : veiller à ce que les cotisations soient suffisantes pour constituer des actifs afin d'aider à couvrir l'obligation au titre des prestations définies, maîtriser les dépenses par des négociations régulières avec les prestataires de soins de sorte à limiter les effets de l'inflation médicale, par la gestion des cas et en examinant la façon dont le régime est structuré, ainsi que l'atteinte d'un taux de rendement moyen prévu de 3,7 % sur les investissements à long terme.

Un comité permanent mondial est établi pour décider des demandes de remboursement de frais médicaux qui lui sont soumises conformément aux règles de l'assurance-maladie du personnel. Le comité recommande également de modifier les règles et pratiques de l'assurance-maladie du personnel. L'OPS a un représentant au sein de 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 régime d'assurance - maladie des fonctionnaires retraités n'est assujéti à aucun cadre de réglementation ou statutaire extérieur. Toutefois, le financement global de l'OMS est régi par les contributions de ses États Membres.

iii) Le Comité de contrôle mondial régit l'ensemble du régime d'assurance-maladie du personnel, y compris le régime d'assurance - maladie des fonctionnaires retraités. 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 2022.

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'existe aucun droit de remboursement prospectifs liés au régime.

144-145 L'OPS, en tant qu'organisation membre du régime d'assurance-maladie du personnel de l'OMS, est soumise aux politiques mises en œuvre par le Comité consultatif sur les placements de l'OMS. Le comité examine périodiquement les portefeuilles de placement pour s'assurer que le niveau de rendement et le niveau de risque de placement conviennent au Fonds. Les fonds à long terme sont gérés par des gestionnaires de fonds externes qui investissent principalement dans des obligations d'État et de sociétés, ainsi que dans des actions. Le portefeuille de placements obligataires est couvert dans les proportions de 50 % en dollars des États-Unis, de 30 % en francs suisses et de 20 % en euros pour correspondre aux devises des passifs du Fonds.

En 2022, les proportions de couverture ont été ajustées à 50 % en dollars des États-Unis, à 40 % en francs suisses et à 10 % en euros pour correspondre aux proportions actualisées des décaissements en devises ces dernières années.

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

- 147 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 Les portefeuilles d'investissement de l'assurance-maladie du personnel sont examinés périodiquement par le Comité consultatif des placements de l'OMS pour s'assurer que le niveau de rendement et le niveau de risque d'investissement sont appropriés pour le Fonds. Les fonds à long terme sont gérés par des gestionnaires de fonds externes qui investissent principalement dans des obligations d'État et de sociétés, ainsi que dans des actions. Le portefeuille de placements obligataires est couvert dans les proportions de 50 % en dollars des États-Unis, de 30 % en francs suisses et de 20 % en euros pour correspondre aux devises des passifs du Fonds.

- 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 et de déménagement lors du rapatriement. 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. Le rapport actuariel de cette année contient les déclarations obligatoires en vertu des paragraphes 141 et 149 de la norme IPSAS 39, énoncées comme suit :

- 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, ainsi que 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(c) Le régime ne fait l'objet d'aucune modification, d'aucune réduction ni d'aucun règlement correspondant à l'année 2022.

141(d) Le taux d'actualisation est établi pour les avantages autres que les congés accumulés. Ce taux est calculé à partir des rendements de 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 pour ces avantages. L'actuaire a recommandé la méthode du taux d'actualisation : l'OPS a examiné et approuvé cette méthodologie.

- 144 Le TAREP détient les instruments financiers suivants : trésorerie et équivalents de trésorerie dans un compte du marché monétaire totalisant \$2 901 855 (détails dans la Note 3), et instruments de dette dans des billets à long terme d'agences fédérales américaines notés AAA et d'une valeur marchande totale de \$14 155 255 au 31 décembre 2022 (détails dans la Note 5.3).
- 145 Le TAREP ne dispose pas d'instruments financiers transférables.
- 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 Note 12.8. Le tableau peut inclure des scénarios hypothétiques dans lesquels les taux d'actualisation sont négatifs. Les taux d'actualisation peuvent devenir négatifs, s'ils sont justifiés sur la base des rendements des obligations de sociétés à la date de mesure.
- 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 \$17,0 millions d'actifs. En outre, l'Organisation dispose d'un solde de \$2,2 millions 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.

12.4 Obligation nette au titre des prestations définies

Au 31 décembre 2022, 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 2022	Total 2021
Passifs courants		3 033	3 033 ¹	2 717
Passifs non courants	133 139	3 765	136 904	296 142
Total	133 139	6 799	139 938	298 859

¹ L'OPS détient \$2 218 751 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 (2021 : \$1 142 644).

- 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 2023 sont estimées à \$10 847 830 pour le Fonds d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités et à \$1 779 663 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 2022, 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 6 % 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 en 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
Norme comptable	Norme comptable internationale du secteur public 39	
Date de mesure	31 décembre 2022	
Taux d'actualisation	5,6%	5,1%
Inflation générale	2,4%	2,3%
Augmentations des frais médicaux	États-Unis : 4,5 % en 2023, diminuant progressivement pour atteindre 3,85 % à partir de 2030. Amériques hors États-Unis : 7,3 % en 2023, diminuant progressivement pour atteindre 3,9 % à partir de 2034.	Sans objet
Évolution future des taux de cotisation des participants	Les taux de cotisation des participants (en pourcentage de la paie ou de la pension) ne devraient pas changer après 2022. Toute modification de ces taux sera traitée comme une modification du régime et reflétée dans le coût des services passés à des fins comptables.	Sans objet
Espérance de vie	Les taux de mortalité correspondent aux taux recommandés par le Groupe de travail des Nations Unies au moyen de lignes directrices sur l'harmonisation.	
Moyenne des frais médicaux	Coûts aux États-Unis et hors États-Unis prévus sur la base de l'expérience récente, corrigés des tendances du marché et des mesures de réduction des coûts du régime d'assurance-maladie du personnel.	Sans objet
Usage effectif de la couverture au moment de la prise de la retraite	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 2022	Total 2021
Rapprochement de l'obligation au titre des prestations définies				
Obligation au titre des prestations définies (solde de début)	380 345	24 541	404 886	432 421
Frais de service	9 945	2 561	12 506	14 109
Intérêts sur l'obligation au titre des prestations définies	11 824	598	12 422	11 993
Payments de prestations brutes réels après la cessation de service et remboursements des frais de Medicare	(11 707)	(2 561)	(14 268)	(11 026)
Dépenses administratives réelles après la cessation de service	(805)		(805)	(839)
Cotisations réelles des fonctionnaires retraités	2 676		2 676	2 554
Amendements au régime adoptés				
Changements de méthodes comptables				
(Gain)/Perte sur l'obligation au titre des prestations définies résultant des changements d'hypothèse financière	(126 036)	(1 899)	(127 935)	(9 736)
(Gain)/Perte sur l'obligation au titre des prestations définies résultant d'autres changements d'hypothèse	(60 061)	575	(59 486)	(33 784)
Intérêts sur réserve encourue mais non payée	189		189	195
(Gain)/Perte sur l'obligation au titre des prestations définies sur réserve encourue mais non payée	1 760		1 760	(1 001)
Obligation au titre des prestations définies au 31 décembre 2022	208 130	23 815	231 945	404 886
Rapprochement des actifs du régime				
Valeur marchande des actifs du régime (solde de début)	84 550	21 477	106 027	97 473
Païements réels bruts au titre des prestations et remboursements	(21 409)	(2 561)	(23 970)	(18 443)
Dépenses administratives du régime d'assurance-maladie	(1 578)		(1 578)	(1 681)
Cotisations des participants au régime d'assurance-maladie	8 720		8 720	6 448
Cotisations institutionnelles, hors 4% des cotisations salariales	13 886		13 886	17 719
Cotisations institutionnelles supplémentaires	3 245	2 561	5 806	2 153
Intérêts sur les actifs nets	2 628	537	3 165	2 689
Gain/(Perte) sur les actifs du régime	(15 050)	(4 997)	(20 047)	(330)
Actifs du régime au 31 décembre 2022	74 992	17 017	92 009	106 028
Rapprochement de l'état de financement				
Obligation au titre des prestations définies				
Personnel en activité	83 133	23 815	106 948	171 385
Encourue mais non payée	117 138		117 138	5 910
Personnel inactif	7 859		7 859	227 591
Total de l'obligation au titre des prestations définies	208 130	23 815	231 945	404 886
Actifs du régime				
Actifs du régime bruts	74 992	17 017	92 009	106 027
Total des actifs du régime	74 992	17 017	92 009	106 027
Total du passif net (actif) comptabilisé dans l'état de la situation financière				
Courant		3 033	3 033	2 717
Non courant	133 139	3 765	136 904	296 142
Passif net (actif) comptabilisé dans l'état de la situation financière	133 139	6 799	139 938	298 859
Dépenses de 2022				
Frais de service	9 945	2 561	12 506	14 109
Dépenses d'intérêts	9 386	61	9 447	9 499
Amendements au régime adoptés				
Total des dépenses comptabilisées dans l'état de la performance financière	19 331	2 622	21 953	23 608
Cotisations attendues en 2023				
Cotisations du personnel/pour le personnel en activité, nettes des demandes de remboursement/dépenses	5 385		5 385	8 016
Cotisations de l'OPS pour personnel inactif	5 462	1 780	7 242	7 884
Total des cotisations attendues en 2023	10 847	1 780	12 627	15 900

Remarque : à partir de l'activité actuarielle totale pour l'année, qui s'élève à \$-158 921 297 (2021 : \$-36 090 008), les montants sont ventilés comme suit : \$180 794 274 (2021 : \$57 197 543) comptabilisés dans l'état des variations de l'actif net et \$21 872 977 (2021 : \$23 607 535) 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 \$2 218 751 (2021 : \$1 142 644) dans le Fonds des indemnités de cessation de service pour couvrir les indemnités de cessation de service actuelles et futures.

L'obligation au titre des prestations définies de l'ASHI est passée de \$380,3 millions en 2021 à \$208,1 millions en 2022. Les principaux changements ont été les suivants : diminution de \$95,8 millions attribuable au taux d'actualisation de 3,2 % à 5,6 % ; diminution de \$30,2 millions attribuable à la mise à jour des hypothèses relatives aux coûts médicaux ; diminution de \$11,9 millions attribuable au changement dans les données du recensement pour les nouveaux retraités ; diminution de \$19,1 millions attribuable à la mortalité inactive réelle par rapport aux prévisions ; diminution de \$14,2 millions en raison de la modification de l'assiette annuelle du régime de retraite et une diminution de \$11,4 millions due à la mise à jour de l'indemnité de poste annulée en 2019.

L'obligation au titre des prestations définies du TAREP est passée de \$24,5 millions en 2021 à \$23,8 millions en 2022 en raison d'un changement du taux d'actualisation, qui est passé de 2,5 % à 5,1 %, ainsi que d'une diminution de \$10,9 millions au 31 décembre 2021 à \$9,4 millions au 31 décembre 2022. Cette diminution est principalement attribuable à des changements dans les hypothèses économiques (inflation générale et taux d'actualisation), partiellement contrebalancés par l'incidence nette d'autres facteurs.

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 du TAREP.

	ASHI Obligation au titre des prestations définies au 31 décembre 2022	ASHI Obligation au titre des prestations définies au 31 décembre 2021
Analyse de la sensibilité des frais médicaux		
Hypothèse actuelle sur l'inflation des frais médicaux moins 1 %	163 738	311 540
Hypothèse actuelle sur l'inflation des frais médicaux	200 271	380 345
Hypothèse actuelle sur l'inflation des frais médicaux plus 1 %	241 642	468 527
Analyse de la sensibilité du taux d'actualisation		
Hypothèse actuelle sur le taux d'actualisation moins 1 %	232 053	460 180
Hypothèse actuelle sur le taux d'actualisation	200 271	380 345
Hypothèse actuelle sur le taux d'actualisation plus 1 %	172 125	319 896
	TAREP Obligation au titre des prestations définies au 31 décembre 2022	TAREP Obligation au titre des prestations définies au 31 décembre 2021
Analyse de la sensibilité du taux d'actualisation		
Hypothèse du taux d'actualisation actuel moins 1 %	24 344	25 279
Hypothèse du taux d'actualisation actuel	23 816	24 541
Hypothèse du taux d'actualisation actuel plus 1 %	23 343	23 896

La durée approximative de l'obligation au titre des prestations définies est de 2,1 ans pour le TAREP et de 15 ans pour l'ASHI.

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 a adopté un régime multi-employeurs à prestations définies par capitalisation. Comme indiqué à l'article 3.b) du Règlement de la Caisse commune des pensions, peuvent s'affilier à la Caisse les institutions spécialisées, ainsi que toute autre organisation intergouvernementale internationale qui applique le régime commun de traitements, indemnités et autres conditions d'emploi de l'Organisation des Nations Unies et des 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.

Les Statuts de la Caisse prévoient que le Comité mixte fait procéder par l'actuaire-conseil 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 les 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 affiliée contribue au comblement du déficit au prorata des cotisations totales qu'elle a versées pendant les trois années précédant l'évaluation actuarielle.

La dernière évaluation actuarielle du Fonds a été réalisée au 31 décembre 2021, et le Fonds utilisera les données de participation du 31 décembre 2021 au 31 décembre 2022 pour ses états financiers de 2022.

L'évaluation actuarielle au 31 décembre 2021 a produit un ratio de capitalisation des actifs actuariels sur les passifs actuariels s'élevant à 117,0 % (107,1 % lors de l'évaluation de 2019). Le taux de couverture était de 158,2 % (contre 144,4 % lors de l'évaluation de 2019) lorsque le système actuel d'ajustement des pensions n'avait pas été pris en compte.

Sur la base d'une évaluation actuarielle de la Caisse, l'actuaire-conseil a conclu qu'au 31 décembre 2021 le comblement du déficit, prévu à l'article 26 des Statuts 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.

Si l'article 26 était invoqué en raison d'un déficit actuariel, au cours de l'exploitation ou à la suite de la cessation de la Caisse, les sommes à verser par chaque organisation affiliée seraient calculées au prorata des cotisations qu'elle a versées pendant les trois années précédant la date de l'évaluation. Le total des cotisations (part de l'OPS et des employés) versées à la Caisse au cours des trois années précédentes (2019, 2020 et 2021) s'élevait à \$78,7 millions. Le montant total des cotisations versées à la Caisse par toutes les entités participantes au cours de cette période s'élevait à \$8 505,2 millions. Le passif qui en résulterait pour l'OPS en vertu de l'article 26 serait de 0,93 % de tout déficit actuariel.

Il peut être mis fin à l'affiliation d'une organisation par décision de l'Assemblée générale des Nations Unies, prise sur recommandation en ce sens du Comité mixte. Une part proportionnelle des avoirs de la Caisse à la date où l'affiliation prend fin est versée à ladite organisation pour être utilisée au bénéfice exclusif de ses fonctionnaires qui étaient participants à la Caisse, selon des modalités arrêtées d'un commun accord entre l'organisation et la Caisse. Le montant de cette part proportionnelle

est fixé par le Comité mixte après une évaluation actuarielle des avoirs et des engagements de la Caisse à la date où l'affiliation prend fin ; toutefois, ladite part ne comprend aucune fraction de l'excédent des avoirs sur les engagements.

Le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU procède à une vérification annuelle de la Caisse et présente chaque année un rapport au Comité mixte et à l'Assemblée générale des Nations Unies. La Caisse publie des rapports trimestriels sur ses placements. Ces rapports sont consultables sur le site Web de la Caisse, à l'adresse www.unjspf.org.

13. Recettes différées

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Courantes		
Contributions volontaires		
Contributions volontaires - Préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophe	74 292	74 981
Contributions volontaires	96 159	117 194
Contributions volontaires nationales	99 947	94 225
Achats de fournitures de santé publique		
Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins	375 319	404 091
Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques en matière de santé publique	94 678	183 548
Achats remboursables	674	809
Recettes résultant des services	438	465
Total	741 507	875 313
Non courantes		
Contributions volontaires		
Contributions volontaires - Préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophe	21 391	7 919
Contributions volontaires	27 337	38 197
Contributions volontaires nationales	150 801	147 491
Total	199 529	193 607

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 catastrophes
- 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 au 31 décembre 2021	Recettes	Dépenses	Transferts	Évaluation actuarielle	Solde au 31 décembre 2022
Soldes des fonds :						
Fournitures stratégiques en matière de santé publique - Capitalisation	31 341	136 379	(133 251)			34 469
Régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités de l'OPS	(295 795)		(18 714)		181 370	(133 139)
Contributions volontaires	37	70 393	(70 392)			38
Contributions volontaires - Contributions volontaires nationales	(10 290)	66 547	(56 277)			(20)
Recettes résultant des services	9 025	2 648	(2 454)			9 219
Provisions pour avantages du personnel	8 184		580			8 764
Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins	249 088	956 597	(935 379)			270 306
Achats remboursables		164	(164)			
Contributions fixées de l'OPS et recettes diverses	84 436	68 766	(95 593)			57 609
Provision pour prestations de cessation de service et de rapatriement	853	1	(2 228)		(576)	(1 950)
Frais d'occupation des postes OPS	8 787		2 206			10 993
Coûts de service du régime d'assurance-maladie	(12)	569	(557)			
Budget ordinaire d'AMRO		39 789	(39 789)			
Fonds volontaires d'AMRO pour la promotion de la santé		71 383	(71 383)			
Compte spécial d'AMRO pour les frais de service		4 744	(4 744)			
Total partiel	85 654	1 417 980	(1 428 139)		180 794	256 289
Réserves :						
Fonds de roulement	50 000					50 000
Fonds de péréquation des impôts	4 710	8 075	(7 150)			5 635
Fonds directeur d'investissement	41 113	199	(1 526)	5 412		45 198
Fonds spécial d'appui aux programmes	141 140	40 273	(11 276)			170 137
Contributions volontaires - Préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophe	10 373	111 836	(103 384)			18 825
Fonds spécial de promotion de la santé	816	11				827
Fonds des excédents budgétaires	3 310			(3 310)		
Fonds pour les urgences en cas d'épidémie	1 030		(116)			914
Fonds des excédents de l'OPS au titre des normes IPSAS - Financement du PMIS	2 102			(2 102)		
Fonds d'excédent de recettes						
Total partiel	254 594	160 394	(123 452)			291 536
Total	340 248	1 578 374	(1 551 591)		180 794	547 825

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^e 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.

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 \$50,0 millions, ainsi que \$3,4 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^e 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 2022	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 2022
Canada	30	847	807	40	56	14
Colombie	16	142	142			16
États-Unis	4 584	3 986	(4 014)	8 000	7 079	5 505
Venezuela	80	168	133	35	15	100
Autres		2 357	2 357			
Total	4 710	7 500	(575)	8 075	7 150	5 635

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^e Conférence sanitaire panaméricaine, 59^e session du Comité régional de l'OMS pour les Amériques, en octobre 2007. Depuis le 1^{er} 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 bâtiments 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^e Conférence sanitaire panaméricaine, 64^e 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.

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^e 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.

Les achats remboursables font l'objet d'une facturation de services basée sur la valeur des achats, et ce revenu est crédité au fonds.

14.5 Contributions volontaires - Préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophes

En vertu de la résolution CD24.R10 adoptée par le 24^e 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^e 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^e Conférence sanitaire panaméricaine, 64^e 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^e Conférence sanitaire panaméricaine, 64^e 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^e Conseil directeur, 61^e 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^e Conseil directeur, 61^e 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 du Directeur et avec l'approbation du Sous-comité du programme, du budget et de l'administration.

15. Recettes

	Recettes 2022	Recettes 2021
Recettes d'opérations sans contrepartie directe		
Contributions fixées		
Budget ordinaire de l'OPS	97 200	97 200
Fonds de péréquation des impôts	8 075	8 075
Total partiel	105 275	105 275
Contributions volontaires		
Contributions volontaires	70 393	56 635
Contributions volontaires – Contributions volontaires nationales	66 567	74 142
Contributions volontaires - Préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophe	111 799	35 013
Fonds spécial pour l'appui aux programmes	17 950	11 841
Total partiel	266 709	177 631
Allocations de l'OMS		
Budget ordinaire AMRO	39 788	38 587
Fonds volontaires de promotion de la santé AMRO ¹	71 383	93 037
Compte spécial de frais généraux – AMRO	4 744	4 023
Total partiel	115 915	135 647
Recettes d'opérations avec contrepartie directe		
Achats de fournitures de santé publique		
Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins	956 688	1 027 661
Achats remboursables pour les États Membres	164	6 568
Fonds renouvelable régional pour les fourniture stratégiques de santé publique ¹	136 337	314 645
Fonds spécial d'appui aux programmes	19 835	23 144
Total partiel	1 113 024	1 372 018
Autres recettes		
Budget ordinaire de l'OPS		
Recettes destinées aux services	2 548	2 733
Promotion de la santé	10	5
Assurance-maladie des fonctionnaires retraités		
Fonds directeur d'investissement	200	314
Fonds spécial d'appui aux programmes	618	27
Coûts de service du régime d'assurance-maladie	569	542
Diminution/(Augmentation) de la provision pour créances douteuses ²	(2 692)	3 189
Total partiel	1 253	6 811
Recettes diverses		
Budget ordinaire de l'OPS		
Recettes d'intérêts	18 372	8 431
Plus-values et moins-values	(43 363)	(13 985)
Frais de gestion d'investissements	(993)	(839)
Autres recettes diverses	304	12
Fonds spécial d'appui aux programmes	1 841	2 494
Contributions volontaires – Contributions volontaires nationales		933
Contributions volontaires - Préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophe	37	
Total partiel	(23 802)	(2 937)
TOTAL DES RECETTES	1 578 374	1 794 445

1/ L'Organisation a reçu un financement considérable en réponse à la pandémie de COVID-19, pour ces deux sources de financement en 2021.
2/ Voir la Note 6.2.

En raison du retard dans la réception des contributions fixées des États membres, l'Organisation a entièrement utilisé les \$50 millions du Fonds de roulement, ainsi qu'un montant supplémentaire de \$3,4 millions provenant d'autres sources internes non affectées.

16. Dépenses

	Total 2022	Total 2021
Dépenses liées au personnel		
Personnel national et international	147 404	146 742
Personnel temporaire	9 210	6 740
Total partiel	156 614	153 482
Fournitures, biens et matériels		
Vaccins/seringues/chaîne du froid	935 380	1 001 829
Médicaments et fournitures de santé ¹	133 414	313 724
Autres biens et fournitures	84 613	67 002
Total partiel	1 153 407	1 382 555
Dépréciation, amortissement et réévaluation		
Dépréciation / amortissement	1 778	1 699
Total partiel	1 778	1 699
Services contractuels		
Contrats ²	174 271	158 769
Total partiel	174 271	158 769
Voyages		
Voyages officiels	32 621	16 348
Total partiel	32 621	16 348
Transferts et subventions aux contreparties		
Lettres d'accord	13 451	17 417
Petites contributions financières	400	321
Fournitures médicales aux États Membres pour la pandémie ³	8 721	36 988
Total partiel	22 572	54 726
Dépenses générales de fonctionnement et autres dépenses directes		
Entretien, sécurité et assurance	20 618	17 525
Diminution des provisions	(10 290)	
Total partiel	10 328	17 525
Total	1 551 591	1 785 104

¹ Diminution en raison de la fin de la riposte à la situation d'urgence due à la COVID-19.

² Augmentation (\$15,4 millions par rapport à 2021) pour les consultants, les paiements des services de consultants internationaux et nationaux et la rédaction technique.

³ Diminution des dons à des tiers (\$32 millions par rapport à 2021), principalement pour les contributions volontaires de l'OMS – Fonds d'urgence et diminution des lettres d'accord (\$0,3 million par rapport à 2021).

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 2022 est présenté ci-dessous :

Activité	Investissements et financements		
	Fonctionn		Total
Montant réel sur base comparable tiré de l'état des montants budgétaires et des montants réels	(418 959)		(418 959)
Différences de base	4 401		4 401
Différences de calendrier			
Différences de présentation		47 673	47 673
Différences entre entités	378 487		378 487
TOTAL	(36 070)	47 673	11 603

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	418 959
Différences de base	(13 003)
Différences de calendrier	
Différences de présentation	
Différences entre entités	1 145 635
TOTAL	1 551 591

17.3 Comparaison des dépenses et du financement en 2022

Numéro du résultat intermédiaire	Titre abrégé du résultat intermédiaire	EB 2020		EB 2021		Total dépenses 2020-2021 en % des fonds disponibles
		Fonds disponibles au 31 déc. 2022	Dépenses	Total dépenses 2020-2021	Dépenses	
Programmes de base		[a]	[b]	[c]	[d] = [b] + [c]	[e] = [d] / [a]
RÉSULTAT 1	Accès à des services de santé complets et de qualité	12 418	7 927		7 927	64%
RÉSULTAT 2	La santé tout au long de la vie	14 309	9 788		9 788	68%
RÉSULTAT 3	Soins de qualité pour les personnes âgées	1 305	849		849	65%
RÉSULTAT 4	Capacité d'intervention face aux maladies transmissibles	47 838	30 115		30 115	63%
RÉSULTAT 5	Accès aux services pour les MNT et les troubles de santé mentale	15 913	11 799		11 799	74%
RÉSULTAT 6	Capacité d'intervention face aux violences et traumatismes	1 552	962		962	62%
RÉSULTAT 7	Personnels de santé	7 775	3 992		3 992	51%
RÉSULTAT 8	Accès aux technologies de la santé	17 906	12 148		12 148	68%
RÉSULTAT 9	Renforcement des fonctions de direction et de gouvernance	5 592	3 784		3 784	68%
RÉSULTAT 10	Augmentation du financement public de la santé	2 604	1 730		1 730	66%
RÉSULTAT 11	Augmentation de la protection financière	952	636		636	67%
RÉSULTAT 12	Facteurs de risque pour les maladies transmissibles	12 724	8 141		8 141	64%
RÉSULTAT 13	Facteurs de risque pour les MNT	7 717	5 020		5 020	65%
RÉSULTAT 14	Malnutrition	4 576	2 826		2 826	62%
RÉSULTAT 15	Réponse transversale face aux violences et traumatismes	1 572	1 117		1 117	71%
RÉSULTAT 16	Action intersectorielle pour la santé mentale	2 275	1 671		1 671	73%
RÉSULTAT 17	Élimination des maladies transmissibles	14 188	8 037		8 037	57%
RÉSULTAT 18	Déterminants sociaux et environnementaux	12 212	5 975		5 975	49%
RÉSULTAT 19	Promotion de la santé et action intersectorielle	1 973	1 304		1 304	66%
RÉSULTAT 20	Systèmes intégrés d'information sanitaire	13 030	7 450		7 450	57%
RÉSULTAT 21	Données, informations, connaissances et preuves	9 688	6 666		6 666	69%
RÉSULTAT 22	Recherche, éthique et innovation au service de la santé	1 794	1 342		1 342	75%
RÉSULTAT 23	Préparation aux situations d'urgence sanitaire et réduction des risques	20 271	7 946		7 946	39%
RÉSULTAT 24	Prévention et contrôle des épidémies et des pandémies	14 409	6 913		6 913	48%
RÉSULTAT 25	Détection des situations d'urgence sanitaire et riposte	30 647	18 083		18 083	59%
RÉSULTAT 26	Thèmes transversaux : équité, appartenance ethnique, égalité des sexes et droits de l'homme	3 390	2 202		2 202	65%
RÉSULTAT 27	Leadership et gouvernance	46 837	38 539		38 539	82%
RÉSULTAT 28	Gestion et administration	83 740	47 173		47 173	56%
Total partiel - Programmes de base		409 206	254 134		254 134	62%
	Programme d'élimination de la fièvre aphteuse	8 740	6 062		6 062	69%
	Initiative des hôpitaux intelligents	11 568	9 695		9 695	84%
	Riposte aux flambées et crises	213 779	148 941		148 941	70%
	Maintien de l'éradication de la poliomyélite	150	127		127	85%
Total partiel - Programmes spéciaux		234 237	164 825		164 825	70%
TOTAL - Programme et budget		643 443	306 427		306 427	65%

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 programme approuvé de l'OPS n'est pas entièrement financé, à plus forte raison pendant la première année de l'exercice biennal, 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, les dépenses, y compris les montants accumulés pour le budget programme au cours de l'exercice biennal 2022-2023, représentaient 65 % des fonds disponibles au 31 décembre 2022, expliquées par 62 % des dépenses dans les programmes de base et 70 % dans les programmes spéciaux.

Les niveaux de financement absolus et relatifs ont considérablement varié au sein des programmes de base. L'un des résultats (résultat 25 - Détection des urgences sanitaires et riposte) fait apparaître un surfinancement par rapport au budget approuvé pour l'exercice biennal. À l'inverse, cinq résultats ont montré un niveau de financement inférieur à 60 % : les résultats 7 (Personnel de santé), 17 (Élimination des maladies transmissibles), 18 (Déterminants sociaux et environnementaux), 23 (Préparation aux urgences sanitaires et réduction des risques) et 24 (Prévention et contrôle des épidémies et des pandémies).

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 2022	Total 2021
ACTIFS							
Actifs courants							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	178 929					178 929	167 326
Investissements à court terme	50 959					50 959	174 063
Dus par d'autres secteurs*		255 288	943 543	53 633	(1 252 464)		
Créances	52 029	133 761	74 413	1 757		261 960	245 449
Stocks		15 985	1 619			17 604	8 974
Total des actifs courants	281 917	405 034	1 019 575	55 390	(1 252 464)	509 452	595 812
Actifs non courants							
Placements à long terme	981 684					981 684	955 795
Créances	27	108 992	13 119	1 250		123 388	104 810
Immobilisations nettes	117 387			29 261		146 648	139 091
Immobilisations incorporelles	125		915	10		1 050	643
Total des actifs non courants	1 099 223	108 992	14 034	30 521		1 252 770	1 200 339
TOTAL DES ACTIFS	1 381 140	514 026	1 033 609	85 911	(1 252 464)	1 762 222	1 796 151
PASSIFS							
Passifs courants							
Passifs opérationnels	932	19 838	3 930	9 562		34 262	27 727
Dus à d'autres secteurs*	1 252 464				(1 252 464)		
Dettes	11 476	4 504	74 439	84		90 503	41 448
Avantages du personnel				3 033		3 033	2 717
Recettes différées		270 398	471 109			741 507	875 313
Provisions à court terme							10 290
Total des passifs courants	1 264 872	294 740	549 478	12 679	(1 252 464)	869 305	957 495
Passifs non courants							
Dettes	8 659					8 659	8 659
Avantages du personnel				136 904		136 904	296 142
Recettes différées		199 529				199 529	193 607
Total des passifs non courants	8 659	199 529		136 904		345 092	498 408
TOTAL DU PASSIF	1 273 531	494 269	549 478	149 583	(1 252 464)	1 214 397	1 455 903
Soldes des fonds et réserves							
Soldes des fonds	57 609	18	313 994	(115 332)		256 289	85 654
Réserves	50 000	19 739	170 137	51 660		291 536	254 594
TOTAL NETS DES FONDS et DES RÉSERVES	107 609	19 757	484 131	(63 672)		547 825	340 248
SOLDES NETS DES FONDS et DES RÉSERVES	1 381 140	514 026	1 033 609	85 911	(1 252 464)	1 762 222	1 796 151

* 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, qui ne peuvent pas être affectés 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 2022	Total 2021
RECETTES							
Recettes d'opérations sans contrepartie directe							
Contributions fixées	97 200			8 075		105 275	105 275
Contributions volontaires		266 709	17 950		(17 950)	266 709	177 631
Allocations de l'OMS	39 788	71 383	4 744			115 915	135 647
Recettes d'opérations avec contrepartie directe							
Achats de fournitures de santé publique			1 132 857		(19 833)	1 113 024	1 372 018
Autres recettes	(2 752)	13 284	4 804	30 118	(44 201)	1 253	6 811
Recettes diverses	(25 680)	37	1 841			(23 802)	(2 937)
TOTAL DES RECETTES	108 556	351 413	1 162 196	38 193	(81 984)	1 578 374	1 794 445
DÉPENSES							
Dépenses liées au personnel	101 998	25 820	13 450	44 685	(29 339)	156 614	153 482
Fournitures, biens et matériels	2 571	80 421	1 089 949	1 857	(21 391)	1 153 407	1 382 555
Équipement, véhicules, mobilier, immobilisations incorporelles, dépréciation et amortissement	476		272	1 030		1 778	1 699
Services contractuels	16 760	147 527	3 472	6 512		174 271	158 769
Voyages	3 546	28 877	185	13		32 621	16 348
Transferts et subventions aux contreparties	1 005	34 871			(13 304)	22 572	54 726
Dépenses générales de fonctionnement	9 026	(2 659)	1 330	2 631		10 328	17 525
Dépenses d'appui indirectes		17 950			(17 950)		
TOTAL DES DÉPENSES	135 382	332 807	1 108 658	56 728	(81 984)	1 551 591	1 785 104
EXCÉDENT NET/(DÉFICIT)	(26 826)	18 606	53 538	(18 535)		26 783	9 341

19. Pertes, paiements à titre gracieux et radiations

Les montants indiqués dans cette note ne sont pas arrondis à des milliers de dollars.

En 2022, l'Organisation a passé les écritures comptables suivantes :

- \$7 417 ont été comptabilisés comme radiation de créances détenues sur d'anciens employés (2021 : \$53).
- Il n'y a eu aucune radiation imputable à des transactions frauduleuses (pertes) dans des paiements commerciaux (2021 : \$13 333).
- Il n'y a eu aucune radiation de créances des fonds de l'OPS au titre des recettes provenant de services (2021 : \$25 712)
- \$9 427 ont été comptabilisés comme radiations des participants au Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins (2021 : \$0).
- Aucun paiement à titre gracieux n'a été payé en 2022 (2021 : \$0).

20. Cas de fraude et de présomption de fraude

Les montants indiqués dans cette note ne sont pas arrondis à des milliers de dollars.

En 2022, 20 cas de fraude, de vol, de dommages ou de perte de biens ont été notifiés, qui s'élevaient à \$16 680,60. De cette somme, l'OPS a recouvré \$7 136,73, la perte nette pour l'Organisation s'élevant à \$9 543,87. Les 20 cas notifiés sont décrits ci-dessous.

Il y a eu 13 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 \$8 748,76.

De plus, il y a eu trois cas de présomption de fraude professionnelle, dont deux qui ont abouti à des enquêtes menées par le Bureau des enquêtes. Le montant correspondant aux pertes nettes pour l'Organisation s'élevait à \$783,12.

Il y a eu trois cas d'abus de cartes de crédit officielles de l'OPS concernant des voyages, commis par des personnes en dehors de l'Organisation. Dans ces cas, les débits frauduleux s'élevant à \$808,19 ont été remboursés par les institutions financières concernées.

Il y a eu une transaction impliquant un cyber-arnaqueur, qui a testé une carte de crédit volée sur le portail de dons de l'OPS afin de vérifier que la carte était active, vraisemblablement dans le but de continuer à l'utiliser frauduleusement sur d'autres sites de commerce en ligne. Le Département de la gestion des ressources financières (FRM) a identifié la transaction comme suspecte, mais des frais de rétrofacturation de \$12 ont été prélevés, et l'OPS a subi une perte nette de \$12.

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 qui sont disponibles en cliquant sur le lien ci-après : <https://www.paho.org/hq/dmdocuments/2017/basic-documents-paho-2017.pdf>

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

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

Comme le prévoit la Commission de la fonction publique internationale, la rémunération totale versée au personnel de direction essentiel comprend le traitement brut, l'ajustement de poste, les avantages tels que l'indemnité de représentation et les autres indemnités, la prime d'affectation et les autres primes, l'allocation-logement, le remboursement des frais d'expédition des effets personnels, le remboursement des impôts sur le revenu, les cotisations de l'employeur à la Caisse des pensions et les cotisations actuelles à l'assurance-maladie. Cette rémunération est versée 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 2022, les membres du personnel de direction essentiel étaient au nombre de quatre, travaillant sur la base d'équivalents temps plein. (2021 : quatre)

Personnel de direction essentiel	2022	2021
Traitement et ajustement de poste	895	841
Avantages	334	334
Prestations de cessation de service		45
Pension et assurance-maladie	342	291
Total de la rémunération	1 571	1 511

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 2022, l'Organisation a comptabilisé une provision en lien avec des pertes potentielles par rapport aux recettes comptabilisées au cours d'exercices précédents. L'Organisation a réévalué l'obligation et a déterminé qu'elle n'était plus nécessaire. Par conséquent, la provision a été reprise pour l'exercice en cours, et le montant de la provision précédemment comptabilisée a été comptabilisé en dépenses dans l'état de la performance financière pour l'exercice clos le 31 décembre 2022.

	31 décembre 2021	Augmentation / (diminution)	31 décembre 2022
Provisions	10 290	(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.

Bureau de pays ou centre	Services reçus en nature		
	Personnel	Locaux de travail	Services de bureau
Bahamas	X	X	X
Barbade	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		
Mexique	X		
Nicaragua	X	X	X
Panama	X	X	X
Paraguay	X		
République dominicaine	X	X	
Suriname	X	X	X
Trinité-et-Tobago	X	X	X
Uruguay	X		X
PANAFTOSA		X	
CLAP	X		

RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

MAI 2023

OPS

**Rapport du Commissaire aux comptes
sur les états financiers 2022 de l'OPS**

L'objectif de l'audit est de fournir une assurance indépendante aux États Membres, ajouter de la valeur à la gestion financière et à la gouvernance de l'OPS, ainsi que soutenir vos objectifs tout au long 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

Résumé d'orientation	79
Principales observations	80
Première partie	85
Gestion financière	85
Gouvernance et contrôle interne	94
Deuxième partie	103
Modernisation de la gestion de l'OPS	103
Troisième partie	114
Recommandations formulées l'année précédente	114
Remerciements	116
Appendice 1. Recommandations formulées l'année précédente	117

Pour de plus amples renseignements sur le Bureau national d'audit, veuillez communiquer avec :
National Audit Office
International Audit
157-197 Buckingham Palace Road
Victoria
London
SW1W 9SP

Résumé d'orientation

Contexte

1 L'Organisation panaméricaine de la Santé (OPS) est l'institution internationale spécialisée en matière de santé pour les Amériques. Elle travaille de concert avec des pays à travers la Région des Amériques afin d'améliorer et de préserver l'état de santé de la population. L'OPS mène des activités de coopération technique de concert avec ses États Membres afin de lutter contre les maladies transmissibles et non transmissibles ainsi que leurs causes, renforcer les systèmes de santé et intervenir en cas d'urgence et de catastrophe. L'OPS est engagée à assurer pour tous un accès de qualité à des 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 gouvernance, le contrôle interne et les possibilités de transformer le mode de fonctionnement de l'OPS. 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 2022 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.

Gestion financière

7 L'OPS a déclaré un excédent de recettes sur les dépenses de \$26,8 millions (2021 : excédent de \$9,3 millions). Dans l'ensemble, les niveaux d'activité financière ont diminué par rapport à ceux atteints en 2021. Cela reflétait une réduction des recettes et des dépenses attribuables à la riposte face à la pandémie antérieure, qui avait entraîné une augmentation considérable de l'utilisation des fonds pour les achats au cours des années précédentes. Malgré cette réduction des activités des fonds, la priorité continue accordée aux programmes spéciaux, y compris le programme de riposte aux flambées et crises, a inévitablement eu une incidence sur l'exécution du budget programme de base, contribuant à une réduction continue du taux de mise en œuvre, établi à 75 %.

8 La situation financière de l'OPS s'est considérablement améliorée en 2022. Cette amélioration résulte de la réduction substantielle des passifs liés aux avantages du personnel à long terme, découlant du facteur externe de l'augmentation des taux d'actualisation à long terme appliqués au passif. En dépit d'une meilleure situation financière, 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 2022, avec des emprunts internes supplémentaires nécessaires pour gérer les pressions de trésorerie. Bien que les arriérés de contributions fixées aient diminué de \$9,8 millions pour atteindre un total de \$65,0 millions, jusqu'à ce que les arriérés de créances soient entièrement réduits, le Fonds de roulement continuera d'être pleinement utilisé chaque année.

9 Dans l'ensemble, les actifs nets ont augmenté pour atteindre \$547,8 millions (2021 : \$340,2 millions). De nombreux soldes ont connu des mouvements importants, le plus important étant la réduction du passif net au titre des avantages du personnel d'environ \$158,9 millions. Les changements découlent des mouvements actuariels, reflétant les résultats favorables en matière de demandes d'indemnisation et d'une augmentation du taux d'actualisation, compensée par une augmentation des taux d'inflation des frais médicaux. Compte tenu des tendances inflationnistes et de l'instabilité du marché, les passifs correspondant aux avantages du personnel resteront inconstants.

10 Bien que l'OPS considère que cette situation est peu probable, elle reste 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. L'OPS devra gérer les risques croissants d'instabilité des marchés financiers, les contrôles actuels de l'investissement nécessitant une attention particulière afin d'assurer une diligence raisonnable plus active compte tenu des ressources importantes que l'OPS place sur le marché. Cela devrait inclure des réunions plus régulières et des rapports systématiques conformément à la politique d'investissement, avec la contribution de conseillers de marché indépendants pour examiner la stratégie et le rendement. Nous avons également souligné la nécessité de revoir les modalités d'établissement des données factuelles de la part de l'OPS dans les investissements groupés détenus au sein du fonds d'assurance-maladie du personnel, ainsi que le contrôle de ses stocks.

Gouvernance et contrôle interne

11 Les États Membres tirent l'assurance du bon fonctionnement de l'environnement de contrôle interne de l'OPS. Nous révisons cette question chaque année, bien que l'environnement de contrôle ait continué d'aider l'Organisation à obtenir une opinion d'audit sans réserve. Nous avons mis en évidence les domaines où des mesures doivent être prises pour renforcer l'environnement de contrôle afin de mieux démontrer comment il est maintenu, examiné et assuré de manière proactive. Cela renforcerait les assurances qui peuvent alors être données dans la Déclaration du contrôle interne.

12 Nous avons signalé l'an dernier que l'OPS ne disposait pas d'un cadre de responsabilisation clair et complet, et nous croyons comprendre que le nouveau Directeur examine cette question. À l'appui de cet examen, nous avons souligné l'approche inhabituelle de l'OPS, qui sépare la budgétisation de la fonction de déclaration financière. À notre avis, cela réduit la surveillance de l'affectation, de l'utilisation et de la divulgation des ressources, et nous avons recommandé que l'OPS tienne compte de ces mécanismes et de leurs mérites relatifs.

13 Nous avons constaté que la direction a pris des mesures pour rendre l'évaluation du suivi du rendement plus proportionnée, mais qu'il demeure nécessaire de mieux concevoir les paramètres de rendement afin de déterminer la valeur ajoutée par le Secrétariat au travail de l'OPS. Tout en reconnaissant la mise en place d'un programme d'évaluation pour examiner l'efficacité du Secrétariat, celui-ci devrait être séparé de la gestion opérationnelle, afin de s'assurer qu'il est considéré comme indépendant et objectif.

14 Nous avons noté des développements continus dans l'approche de gestion des risques, mais nous demeurons d'avis que les résultats ne sont pas activement utilisés pour appuyer la prise de décisions. Après plusieurs années à entreprendre l'exercice utile de la collecte des risques organisationnels, nous estimons qu'il serait opportun d'évaluer les coûts-avantages du processus actuel de gestion des risques et de déterminer clairement les objectifs et les résultats souhaités du fonctionnement de ces processus. Nous croyons savoir qu'un examen externe sera commandé en 2023. Il est important que cette mesure soit axée sur l'utilité de la gestion des risques pour appuyer la prise de décisions par les centres de coûts et la direction générale.

15 En 2022, le Secrétariat a examiné plus avant le cadre de conformité et a récemment recruté et nommé un responsable de la conformité. Toutefois, il n'y a eu aucune activité de conformité importante en 2022. L'absence d'une fonction de conformité, évaluant de façon proactive la conformité dans les secteurs à risque, représente une faiblesse dans l'environnement de contrôle. Cela réduit également l'assurance à l'appui de la Déclaration sur le contrôle interne. Au cours de notre mandat, les observations dans ce domaine sont étayées par les commentaires formulés par le Bureau de l'audit interne (OIA) dans son rapport annuel.

16 En ce qui concerne la troisième ligne de défense, nous avons considéré l'OIA, les enquêtes et les fonctions éthiques comme des mécanismes clés pour fournir une assurance quant au fonctionnement de l'environnement de contrôle. Nous avons pris note des résultats des travaux de l'OIA et des résultats positifs du processus d'examen externe par les pairs. Nous avons toutefois souligné que l'opinion d'audit pourrait être élargie pour couvrir annuellement le contrôle interne, la gestion des risques et la gouvernance. Nous avons également souligné l'importance de mettre l'accent sur les domaines à haut risque, notamment la sécurité des TIC et les cybermenaces, qui n'ont pas fait l'objet d'un audit depuis plusieurs années. La fonction d'enquête a continué d'examiner les cas. Nous avons déclaré que la résilience et l'indépendance de la fonction d'enquête pourraient être renforcées par la création d'une fonction de surveillance, intégrant l'audit interne et les enquêtes à un moment approprié. Cette situation serait encore renforcée par l'introduction future de limites de mandat pour les postes de haut niveau au sein de cette fonction afin de tirer parti de la rotation.

17 Nous avons noté que le Code d'éthique révisé devrait être publié en 2023. Le lancement du code révisé devrait être accompagné d'un plan clair pour répondre aux résultats de l'enquête sur l'environnement d'éthique et nous considérons que l'adhésion au code devrait être confirmée chaque année par tout le personnel de l'OPS. Cela fait partie intégrante de l'établissement du bon ton sur les questions éthiques. Nous avons noté que le responsable de l'éthique avait été nommé ombudsman de l'OPS. Nous avons noté avec satisfaction que le nouveau Directeur a décidé de séparer ces rôles, ce que nous considérons comme important pour assurer l'objectivité et l'indépendance.

Modernisation de la gestion de l'OPS

18 Le début de l'année 2023 a vu un changement de direction générale au sein de l'OPS, ce qui apporte une nouvelle réflexion pour l'orientation et l'avenir de l'Organisation. Le nouveau Directeur a souligné l'importance de la responsabilisation, de la transparence et de la prise de décision fondée sur les données. Nous savons que des recherches sont entreprises dans divers domaines d'activité clés afin d'éclairer les plans de changement futurs. Nous avons donc profité de cette occasion pour examiner l'approche antérieure de l'OPS en matière de changement ; la nécessité d'adopter des pratiques systématiques de gestion du changement ; et mis en évidence les domaines clés où de nouvelles approches pourraient offrir des possibilités d'efficience et d'efficacité.

19 L'OPS a envisagé des changements importants en réponse aux pressions financières survenues en 2020, lorsque les initiatives de développement institutionnel (ODI, selon le sigle anglais) ont été lancées. Il était difficile de voir comment ces initiatives étaient gérées comme un programme holistique, ou s'il y avait une coordination et une supervision des prestations. Il n'y avait pas d'objectifs et de cibles clairs pour les initiatives individuelles, et celles-ci étaient abordées isolément. Il y a quelques leçons importantes du programme d'ODI qui peuvent être utilisées pour éclairer l'approche des changements prévus en 2023 et au-delà.

20 L'OPS devrait établir un modèle opérationnel cible pour définir la meilleure façon de déployer ses ressources pour atteindre ses objectifs stratégiques, en précisant quel travail sera exécuté, par quel personnel et dans quels endroits. Cela façonne un objectif final cohérent, qui encadre ensuite la conception du programme de changement et ses résultats. Les programmes de changement réussis doivent être soigneusement planifiés et exécutés, soutenus par des ressources et des capacités humaines suffisantes. Il devrait y avoir une structure de responsabilisation claire, avec une visibilité et des rapports aux États Membres sur les progrès et les résultats.

21 Nous estimons que l'OPS n'a pas pleinement exploité les options disponibles pour réaliser des gains d'efficience dans ses activités, comme l'adoption d'un modèle de services partagés, l'externalisation des services transactionnels ou la prestation de ces services à partir de sites de travail moins onéreux. Bien que des mesures ponctuelles aient été prises, dans certains domaines très précis, il n'y a pas eu d'analyse chiffrée des économies qui pourraient être réalisées plus largement en adoptant une approche de services partagés. Nous avons constaté que des consultants externes ont été retenus pour informer la direction des solutions possibles. Le Secrétariat n'a pas pleinement étudié les coûts-avantages des solutions possibles ni exploré l'intérêt des États Membres au regard du changement.

22 De même, le Secrétariat pourrait obtenir une plus grande efficacité dans l'utilisation de ses biens. À l'heure actuelle, il n'existe pas de stratégie claire concernant les biens immobiliers et permettant de définir les besoins de l'OPS ou la façon dont elle utilise ses ressources pour appuyer au mieux l'atteinte de ses objectifs. Le modèle d'emploi des ressources du Secrétariat prévoit des effectifs souples. Cela, conjugué à l'évolution des pratiques de travail et aux possibilités de fournir des services transactionnels différemment, donnera lieu à une capacité excédentaire supplémentaire. La possibilité d'examiner les besoins du Siège pourrait libérer des capitaux et l'OPS devrait examiner comment cela pourrait soutenir les investissements futurs en capital.

23 Le personnel de l'OPS demeure sa ressource la plus importante. Nous avons revu les recommandations que nous avons formulées dans notre rapport de 2019 et nous avons réfléchi aux progrès réalisés. Nous avons pris note de la mise à jour de la stratégie du personnel 2.0 depuis notre rapport. Nous comprenons qu'une nouvelle stratégie sera élaborée, en attendant les initiatives du nouveau Directeur. Entre-temps, nous constatons que des améliorations ont été apportées à l'analyse des compétences en gestion. Une analyse des lacunes a permis de cerner les principales

compétences en gestion requises pour exécuter efficacement les activités actuelles de l'OPS, bien que nous ne voyions que peu de preuves que l'approche anticipe ou cerne les lacunes précises en matière de compétences requises au sein des départements et des centres de coûts de l'OPS.

24 Nous avons constaté que le système de gestion du rendement n'est pas modéré de manière à assurer l'uniformité de la notation dans l'ensemble de l'Organisation. D'après notre expérience, les notes « remarquable » seraient attribuées à un petit nombre de fonctionnaires dont le rendement est exceptionnel. En 2021, environ 58 % des membres du personnel ont reçu la note « travail exceptionnel » et seulement deux membres du personnel étaient « travail inférieur aux attentes ». Étant donné qu'une proportion aussi importante d'employés obtiennent la cote de rendement la plus élevée, il est difficile de voir comment cela permettrait d'atteindre l'objectif de l'OPS d'attirer les meilleurs talents et de retenir ses meilleurs employés.

25 Nous avons continué de noter qu'environ 65 % du personnel de l'OPS n'est pas tenu de procéder à une notation, malgré la similitude du rôle des non-fonctionnaires dans de nombreux cas. Dans l'ensemble, l'OPS devrait déterminer si les systèmes actuels de gestion du rendement fournissent les données dont elle a besoin pour déterminer les besoins en matière de compétences et de formation afin d'harmoniser le personnel avec les besoins opérationnels.

Recommandations antérieures

26 Sur les 33 recommandations formulées pour 2021 et celles des années antérieures qui restaient en cours, l'OPS a mis en œuvre intégralement ou partiellement 12 recommandations, et nous avons classé comme résolues neuf autres recommandations au motif qu'elles étaient obsolètes (2) ou que l'OPS n'a pas l'intention d'y travailler davantage (7). Douze recommandations restent en suspens ou sont en cours. Nous continuons d'appuyer le Comité d'audit dans le suivi de ces recommandations.

Première partie

Gestion financière

Résultats généraux de l'audit

1.1 Notre audit des états financiers de l'OPS n'a révélé aucune faiblesse ou erreur considérée par nous comme significative du point de vue de leur exactitude, de leur exhaustivité ou de leur validité. L'opinion d'audit confirme que ces états financiers présentent une image fidèle, à tous égards, de la situation financière de l'OPS au 31 décembre 2022, 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 de documents comptables et d'autres données probantes justificatives 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 Grâce à la levée des restrictions sur les voyages internationaux, nous avons pu effectuer des visites plus régulières au siège de l'OPS pour l'audit de 2022. Nous avons également effectué des travaux dans deux bureaux de pays dans le cadre de l'audit de l'année en Argentine et au Chili.

Observations financières

1.4 L'OPS a présenté un excédent global de \$26,8 millions (2021 : excédent de \$9,3 millions), avec un total de recettes s'élevant à \$1 578 millions (2021 : \$1 794 millions) et un total de dépenses de \$1 562 millions (2021 : \$1 785 millions). La diminution des recettes et des dépenses par rapport à 2021 est principalement due aux activités réduites dans le cadre des fonds pour les achats car les États Membres ont acheté moins de vaccins et de fournitures d'urgence liés à la pandémie. En dépit du ralentissement de l'activité des fonds pour les achats, l'OPS a continué de recevoir un financement supplémentaire par l'intermédiaire de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), ainsi que des contributions volontaires provenant d'autres pays pour

l'achat de fournitures de santé publique et pour financer des programmes spéciaux de riposte aux flambées et crises. Le tableau 1 présente notre analyse des composantes des dépenses en 2022.

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.

Flux de recettes	2022	Pourcentage des recettes totales (équivalent 2021 entre parenthèses)
Activités d'achat pour le compte des États Membres	\$1 113,0 millions	70,5 (76,4)
Contributions volontaires (y compris les contributions nationales)	\$266,7 millions	16,9 (9,9)
Recettes de l'OMS	\$115,9 millions	7,3 (7,6)
Contributions fixées	\$105,3 millions	6,7 (5,9)
Autres recettes diverses	-22,5 millions ¹	-1,4 (0,2)
Recettes totales	\$1 578,4 millions²	
Flux de dépenses	2022	Pourcentage des dépenses totales (équivalent 2021 entre parenthèses)
Activités d'achat pour le compte des États Membres	\$1 153,4 millions	74,3 (73,7)
Services contractuels	\$174,3 millions	11,2 (8,9)
Dépenses liées au personnel	\$156,6 millions	10,1 (8,6)
Transferts et subventions	\$22,6 millions	1,5 (3,1)
Autres dépenses	\$44,7 millions	2,9 (5,7)
Total des dépenses	\$1 551,6 millions	

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 imputés sur le budget biennal approuvé et révisé,³ les

¹ Les recettes négatives déclarées en 2022 comprennent les pertes non réalisées de l'OPS sur les investissements de \$43,1 millions (Note 4.2).

² Comprend \$40,3 millions de recettes d'appui aux programmes, dont \$11,3 millions ont été débloqués pour financer les dépenses en 2022.

³ Le budget révisé a été approuvé par la Conférence sanitaire panaméricaine (document CSP30/6 du 1^{er} juillet 2022).

dépenses réelles pour la première année de l'exercice biennal 2022-2023 s'élevant à \$419,0 millions contre une affectation budgétaire de \$440,8 millions. Cela a donné un taux global d'exécution de 95 %. Pour les programmes de base, l'OPS a fait état de dépenses de \$254,1 millions sur un budget de \$339,8 millions (75 % d'exécution) et pour les programmes spéciaux, de dépenses de \$164,8 millions sur un budget de \$101,0 millions (164 %).

1.6 Les dépenses au titre des programmes spéciaux concernaient principalement le programme de riposte aux flambées et crises, les dépenses déclarées s'élevant à \$148,9 millions. En outre, les dépenses de l'initiative Hôpitaux intelligents se sont élevées à \$9,7 millions, le reste des dépenses étant consacré aux programmes de lutte contre la fièvre aphteuse et la poliomyélite. Trois donateurs, dont l'OMS, ont contribué à hauteur de 85 % au financement du programme de riposte aux flambées et crises. La majeure partie du reste du financement a été fournie par diverses organisations multilatérales. Nous avons toutefois noté qu'un État Membre de l'OPS a fourni un financement de \$3,1 millions, à condition qu'il soit dépensé dans le pays. À notre avis, ces recettes et les dépenses connexes devraient être comptabilisées comme contributions volontaires nationales et ne pas être comprises dans les programmes spéciaux.

1.7 Comme nous l'avons observé l'année dernière, nous notons que les écarts importants continuent d'être constatés dans les programmes spéciaux. Tout en comprenant la nécessité d'une plus grande souplesse pour le programme « Riposte aux flambées et crises », la nécessité d'une telle souplesse est moins évidente pour le programme « Hôpitaux intelligents ». Nous avons l'intention d'effectuer un suivi approfondi de nos travaux de 2020 sur ce programme l'année prochaine.

Tableau 2. Programmes spéciaux en 2022 (en milliers de dollars)

Programme spécial	Budget	Dépenses
Fièvre aphteuse	5 500	6 062
Initiative des hôpitaux intelligents	5 000	9 695
Riposte aux flambées et crises	90 000	148 941
Maintien de l'éradication de la poliomyélite	500	127
Total des programmes spéciaux	101 000	164 825

1.8 Dans l'ensemble, en raison des gains actuariels réalisés sur l'évaluation de l'assurance-maladie des fonctionnaires retraités et de la baisse des recettes différées, compensée par une baisse des investissements globaux et une réduction du fonds de roulement (dettes et créances), l'actif net a augmenté pour atteindre \$547,8 millions (2021 : \$340,2 millions). Le total des actifs a diminué de \$33,9 millions pour s'établir à \$1 762,2 millions et comprenait des liquidités et des investissements de \$1 211,6 millions (2021 : \$1 297,2 millions) et des immobilisations corporelles d'une valeur nette de \$146,6 millions (2021 : \$139,1 millions). Les créances ont augmenté pour

atteindre \$385,3 millions (2021 : \$350,3 millions) après des pertes de \$36,0 millions, dont \$24,8 millions liés à un État Membre et \$5,8 millions liés à un autre État Membre. Nous continuons de constater 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.

1.9 Le total des passifs a diminué de \$241,5 millions pour s'établir à \$1 214,4 millions. Le passif comprend le total des recettes différées pour les contributions volontaires et les fonds pour les achats de \$941,0 millions (2021 : \$1 068,9 millions) et l'évaluation actuarielle nette du passif correspondant aux avantages du personnel en 2022 de \$139,9 millions (2021 : \$298,9 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 ne compte que \$0,60 d'actifs courants contre \$1 de passifs courants, ce qui démontre que les passifs courants dépassent les actifs courants. 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 principales montre que les pressions financières ont été plus fortes, les actifs courants liés aux activités principales ne correspondant qu'à 20 % des passifs courants, ce qui signifie que l'OPS n'est pas en mesure de faire face à ses obligations immédiates exclusivement à partir de ses ressources principales.⁴ Pour atténuer ce risque, l'OPS a la capacité de liquider les investissements non courants avec des délais de préavis courts si nécessaire.

Tableau 2. Analyse des principaux ratios de santé financière de l'OPS (activités principales 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	2022	2021	2020	2019	2018
Ratio actuel					
Actifs courants :	0,6 (0,2)	0,6 (0,3)	1,1 (0,6)	1,1 (0,6)	1,2 (0,6)
Passifs courants					
Total des actifs :					
Total des passifs					

⁴ 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.

Actifs : Passifs	1,5 (1,1)	1,2 (1,1)	1,2 (1,2)	1,2 (1,1)	1,4 (1,1)
Ratio de liquidités :					
Liquidités et investissements à court terme : passifs courants	0,3 (-0,03)	0,4 (-0,02)	0,7 (0,00)	0,7 (-0,05)	0,8 (-0,02)
Ratio d'investissement :					
Liquidités et investissements : total des actifs	0,7 (-0,03)	0,7 (-0,01)	0,7 (0,00)	0,7 (-0,04)	0,7 (-0,02)

Rapports financiers

États financiers

1.12 Depuis que l'OPS a adopté les normes IPSAS en 2010 et depuis lors, 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. En 2022, le Secrétariat a amélioré la présentation de son état des flux de trésorerie afin de mieux présenter les informations conformément aux normes IPSAS. Avec l'aide de consultants externes, l'OPS a également examiné l'incidence des nouvelles normes de présentation des instruments financiers et apportera des changements à la façon dont elle aborde l'évaluation des instruments financiers dans ses états financiers de 2023. Nous travaillons avec la direction pour évaluer les conséquences et les déclarations prévues.

1.13 Parallèlement aux changements apportés par le Secrétariat, nous avons recommandé une déclaration accrue dans certains domaines, particulièrement en ce qui concerne les passifs liés aux avantages du personnel. Nous continuons de considérer que l'OPS a la possibilité d'améliorer ses rapports aux États Membres en rendant les états financiers plus accessibles. Au cours de la dernière année de notre mandat, nous encouragerons d'autres travaux visant à améliorer la transparence dans les rapports financiers.

Investissements

1.14 L'OPS détient des investissements importants, la valeur de son portefeuille d'investissements au 31 décembre 2022 étant de \$1,03 milliard. Les notes 4 et 5 concernant les états financiers contiennent des informations détaillées qui renseignent davantage sur la nature et la répartition de ces investissements. En raison de conditions de marché défavorables en 2022, l'OPS a déclaré des pertes non réalisées de \$43,1 millions, principalement en raison de la hausse des taux d'intérêt ayant une incidence sur l'évaluation des avoirs en obligations de l'OPS.

1.15 La politique d'investissement de l'OPS établit le comité d'investissement qui comprend le Directeur de l'administration, le Directeur adjoint, le Directeur de la gestion des ressources financières et le Trésorier. Compte tenu de l'ampleur du portefeuille d'investissement de l'OPS, nous nous attendons à ce que le comité ait accès à des experts en investissement indépendants pour lui permettre de comprendre l'environnement de marché en général et de poser des défis à ses gestionnaires d'investissements. Cela est particulièrement important compte tenu de l'instabilité accrue des marchés et des mouvements des taux d'intérêt.

1.16 La politique actuelle exige que ce comité se réunisse au moins deux fois par an et plus fréquemment si nécessaire en raison des conditions du marché. Elle exige également que l'OPS prépare officiellement des rapports d'investissement trimestriels pour le Comité détaillant les avoirs en portefeuille, y compris leur valeur nominale, leur valeur marchande et leur taux de bénéfice pour chaque titre, le calcul de l'échéance moyenne, les statistiques de diversification et les résultats de rendement. Nous avons examiné l'activité du comité d'investissement et constaté qu'il ne s'est réuni que deux fois en ce qui concerne le rendement des investissements en 2022, malgré les mouvements très importants sur les marchés financiers. Nous avons également remarqué que les rapports trimestriels n'avaient pas été préparés pour mars et juin 2022. Les contrôles sur les investissements doivent être surveillés, et la taille du portefeuille de l'OPS devrait nécessiter des réunions plus régulières pour démontrer la diligence raisonnable.

L'OPS devrait prendre les mesures suivantes :

R1 a) Prendre des mesures urgentes pour examiner la pertinence de sa politique actuelle et la surveillance du rendement des investissements et b) Veiller à ce que sa politique d'investissement fasse l'objet de l'apport objectif d'experts afin de gérer adéquatement les risques liés à la stratégie d'investissement.

Stocks

1.17 L'OPS déclare des stocks de \$17,6 millions, ce qui représente une augmentation importante par rapport aux années précédentes. Cette augmentation s'explique par le fait que l'OPS détient davantage de fournitures médicales financées par le Fonds pour la préparation aux situations d'urgence et de secours en cas de catastrophe, dont environ \$12,9 millions étaient détenus au Panama. Dans le cadre de notre audit, nous avons examiné les rapports de fin d'exercice et constaté certaines incohérences avec les stocks déclarés au Venezuela. Il en est résulté des ajustements de \$1,2 million pour supprimer des articles enregistrés par erreur comme des stocks, tels que six véhicules, qui auraient dû être comptabilisés comme des immobilisations corporelles et d'autres erreurs telles que l'enregistrement d'articles en dollars des États-Unis qui auraient dû être déclarés en monnaie nationale. Après ajustement, nous avons constaté que l'OPS n'avait toujours pas suivi le traitement comptable approprié pour les véhicules. Compte tenu des défaillances en matière de contrôle, nous avons peu confiance dans la fiabilité du solde résiduel des stocks au

Venezuela. S'élevant à \$2,4 millions, le solde résiduel n'était pas important pour l'ensemble des états financiers et n'a donc pas d'incidence sur notre opinion d'audit. Nous avons discuté avec la direction des lacunes en matière de contrôle que nous avons relevées, qui mettent en évidence des faiblesses dans les contrôles et la surveillance des stocks, ce qui nécessite l'attention de la direction.

1.18 Par ailleurs, OIA a achevé un audit des stocks en novembre 2022. Dans l'ensemble, OIA a constaté une bonne administration et une bonne gestion quotidienne des stocks dans l'ensemble de l'Organisation, ce qui a été confirmé par des résultats positifs en matière d'inventaire dans plusieurs pays, dont le Panama. OIA a fait d'importantes observations concernant la politique d'inventaire et la tenue des registres. Nous sommes d'accord avec ses recommandations et, si l'OPS détermine qu'il est approprié de maintenir des stocks, elle doit s'assurer que le cadre stratégique et l'environnement de contrôle sont élaborés de manière appropriée.

Avantages postérieurs à l'emploi

1.19 Les passifs les plus importants comptabilisés par l'OPS dans ses états financiers sont ceux correspondant aux avantages du personnel. Ces passifs comprennent 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 \$231,9 millions (2021 : \$404,9 millions). Les passifs sont compensés par des actifs du régime de \$92,0 millions (2021 : \$106,0 millions), réservés par l'OPS pour couvrir partiellement ces passifs, ce qui laisse un passif net non financé de \$123,8 millions (2021 : \$298,9 millions).

Tableau 3. Passifs liés aux avantages du personnel : avec l'évolution des conditions du marché et l'évolution positive des hypothèses démographiques, le passif net a considérablement diminué au cours des trois dernières années.

Composition du passif lié aux avantages du personnel (en milliers de dollars)			
	Assurance-maladie des fonctionnaires retraités (ASHI)	Indemnités de cessation de service et de rapatriement (TAREP)	Total
1 ^{er} janvier 2022	380 345	24 541	404 886
Dépenses de services actuels	9 945	2 561	12 506
Dépenses d'intérêts	11 824	598	12 422
Réclamations, cotisations et frais administratifs	(9 836)	(2 561)	(12 397)
Gains actuariels	(186 097)	(1 324)	(187 421)
Autres	1 949		1 949
31 décembre 2022	208 130	23 815	231 945
Actifs du régime	74 992	17 017	92 009
Passif net	133 139	6 799	139 938
31 décembre 2022			

Évolution du passif net non capitalisé correspondant aux avantages du personnel (en milliers de dollars)

	2022	2021	2020	2019	2018
ASHI	133 139	295 795	330 330	270 249	198 792
TAREP	6 799	3 064	4 618	7 292	4 435
Total	139 938	298 859	334 948	277 541	203 227

Source : états financiers de l'OPS

1.20 Les facteurs les plus importants qui ont influé sur l'évaluation du passif sont les hypothèses actuarielles, qui sont conçues pour fournir la meilleure estimation des coûts futurs du passif dans la monnaie d'aujourd'hui. Pour 2022, ces ajustements ont réduit le passif de \$186,1 millions (tableau 3) et comprennent :

- Gain de \$126,0 millions sur les changements d'hypothèses financières. Cela couvre les mises à jour d'hypothèses telles que les taux d'actualisation, l'inflation, les tendances des frais médicaux et les augmentations salariales. Les gains sont principalement attribuables à une augmentation de 3,4 % du taux d'actualisation, qui s'est traduite par une réduction de \$95,8 millions du passif et une réduction du taux tendanciel des frais médicaux, ce qui s'est traduit par un « gain » actuariel supplémentaire de \$30,2 millions. Cette question est examinée plus en détail ci-dessous.
- Gain de \$60,1 millions sur les changements d'hypothèses démographiques. Cela couvre les mises à jour d'hypothèses telles que la rotation du personnel, la mortalité et l'invalidité, la retraite et les ajustements des demandes de remboursement des frais médicaux en raison de l'âge. Le gain lié aux changements démographiques dans la population depuis la dernière évaluation complète effectuée en 2019 et ces changements sont conformes à nos attentes compte tenu d'une période inter-évaluation de trois ans.

Taux tendanciel des frais médicaux

1.21 Il est courant pour les organisations de définir des hypothèses d'inflation des frais médicaux avec un taux tendanciel des frais à court terme qui tend vers un taux à long terme inférieur. L'OPS a fixé ses taux à court terme pour ses membres aux États-Unis à 4,5 %, puis à 3,85 % à partir de 2030. De même, pour les membres hors États-Unis, le taux est fixé à 7,3 % et à 3,95 %. Le taux à court terme aux États-Unis et les taux à long terme pour les deux étaient inférieurs à nos fourchettes attendues.

1.22 La justification avancée par l'OPS pour la baisse des taux à court terme est fondée sur des preuves des frais liés à l'historique des réclamations de 2016 à 2019, qui ont augmenté à un rythme inférieur aux tendances globales du marché. Cela a conduit à un facteur d'ajustement réduisant les hypothèses d'inflation à 75 % des tendances du marché. Nous avons discuté avec le Secrétariat de la nécessité de rafraîchir l'analyse pour tenir compte des tendances post-pandémiques des demandes de remboursement de frais médicaux afin d'appuyer les évaluations actuarielles futures.

1.23 En ce qui concerne les taux à long terme, nous nous attendons à ce que les hypothèses soient supérieures d'au moins 0,65 % à celles retenues. L'actuaire de l'OPS a fourni une analyse de sensibilité supplémentaire qui est présentée à la Note 12.8 concernant les états financiers. Cela révèle qu'une augmentation de 1 % du taux d'inflation des frais médicaux augmenterait le passif de quelque \$41,3 millions.

1.24 Bien que, dans l'ensemble, pour 2022, il y ait eu des réductions significatives du passif net de l'ASHI, les obligations associées à l'engagement de fournir ces avantages au personnel demeurent un passif très important que l'OPS doit gérer. L'OPS ne peut pas contrôler le taux d'actualisation, qui est déterminé par les fluctuations des taux d'intérêt, pas plus qu'elle ne peut influencer sur les coûts liés à l'inflation des frais médicaux. Par conséquent, si les taux d'intérêt diminuent ou si les frais médicaux augmentent, le passif augmentera. Comme nous l'avons signalé au cours des années précédentes, les répercussions du passif au titre de l'ASHI exigent une attention continue de la part de la direction.

1.25 Nous continuons de noter que la direction n'obtient pas de l'OMS sa propre assurance directe sur les actifs du régime de l'OPS détenus par l'OMS avant la certification des fonds du régime d'assurance-maladie du personnel de l'OMS par les commissaires aux comptes de l'OMS, qui a lieu après la préparation des comptes de l'OPS. Au 31 décembre 2022, ces fonds étaient évalués à \$75,0 millions. Nous estimons qu'il est important que ces assurances soient régulièrement obtenues par la direction, et non uniquement aux fins de l'audit externe.

Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies

1.26 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.

1.27 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 2021, 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 de l'amélioration de son ratio de capitalisation, établi à 117 % (2019 : 107,1 %), depuis son dernier rapport actuariel. 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.

Procès concernant Mais Médicos

1.28 En 2018, quatre médecins cubains ont intenté un recours collectif contre l'OPS aux États-Unis pour son rôle dans le programme Mais Médicos qui s'est déroulé au Brésil 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.

1.29 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. L'OPS a présenté une requête factuelle pour rejeter l'affaire.

1.30 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

1.31 Le Directeur est chargé d'assurer une administration financière efficace de l'Organisation conformément au Règlement financier. L'OPS 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. Nous signalons encore que l'OPS dispose d'une base solide pour exercer un contrôle interne grâce à la fonctionnalité PMIS. Notre audit n'a relevé aucune faiblesse importante ou importante dans le contrôle interne, bien que nous continuions de mettre en évidence des points à améliorer pour la direction.

1.32 L'OPS utilise le concept du « modèle des trois lignes de défense » dans son explication de l'environnement de contrôle interne.

- 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 institutionnels.
- 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.

1.33 Il sera important que le nouveau Directeur soit satisfait que les arrangements existants fournissent non seulement le cadre, mais aussi la qualité des assurances qu'il juge nécessaires pour remplir son rôle. Au cours de notre mandat, nous avons cerné des domaines à améliorer, et nous profitons de l'occasion pour réitérer les

domaines qui amélioreraient le modèle des trois lignes de défense de l'OPS. Des améliorations dans ces domaines pourraient considérablement améliorer la Déclaration du contrôle interne, ce qui accroîtrait la transparence et la responsabilisation.

Le cadre de responsabilisation

1.34 Dans notre rapport de l'an dernier, nous avons recommandé que l'OPS établisse un cadre global de responsabilisation. Un tel cadre réunirait : les trois lignes de défense, la planification, les déclarations financières et de résultats, l'évaluation, les schémas de délégation et de pouvoir, ainsi que l'éthique pour fournir un cadre clair pour l'établissement de rapports aux États Membres. Comme nous l'avons souligné, bon nombre de ces éléments sont en place à l'OPS, mais en expliquant ces éléments dans un cadre conceptuel global et en décrivant comment les éléments interagissent, la transparence et l'efficacité des processus de contrôle seraient considérablement améliorées. Nous notons que le Secrétariat a reporté la mise en œuvre de cette recommandation jusqu'à ce que le nouveau Directeur soit en fonctions et nous sommes heureux d'appuyer la direction dans toute discussion sur les plans visant à formuler un cadre cohérent.

Programme, budgétisation et évaluation

1.35 Dans notre rapport de l'an dernier, nous avons examiné l'efficacité de la budgétisation stratégique et de la gestion axée sur les résultats de l'OPS. Nous avons formulé une série de recommandations qui ont été examinées par le Secrétariat. Plusieurs des réponses n'abordaient pas la substance des observations que nous avons faites, particulièrement en ce qui concerne la nécessité :

- de mieux articuler la contribution spécifique et mesurable du Secrétariat à l'ensemble du Plan stratégique pour les Amériques ;
- d'axer la hiérarchisation des ressources par le Secrétariat sur les domaines dont il peut démontrer le plus grand impact et l'efficacité ; et
- de mettre au point un ensemble équilibré d'indicateurs qui permettraient au Secrétariat de démontrer sa contribution aux résultats attendus par les États Membres.

1.36 Nous avons examiné les responsabilités de la fonction Programme, budget et évaluation (PBE, selon le sigle anglais) et appelons à nouveau l'attention sur le fait que l'OPS a une approche unique en combinant les fonctions de stratégie et de planification avec celles de budgétisation, de suivi et d'évaluation. La combinaison de ces rôles représente un conflit inhérent et une érosion de la séparation des tâches à laquelle nous nous attendrions normalement. Nous nous attendrions à ce que les fonctions de comptabilité financière et de comptabilité de gestion relèvent de la même direction. Notre expérience montre qu'il est important d'avoir cette intégration complète entre la comptabilité de gestion, la gestion des flux de trésorerie, la comptabilité financière et l'information financière pour avoir une approche cohérente et holistique de la gestion financière au sein de l'OPS. Actuellement, nous

considérons que les deux fonctions de PBE (comptabilité de gestion) et de gestion des ressources financières (rapports financiers) sont dissociées, ce qui affaiblit les processus de suivi globaux. De même, nous nous attendrions normalement à ce que le processus d'établissement de la stratégie soit séparé de la responsabilité d'allouer des ressources. PBE a souligné les avantages organisationnels perçus de l'approche actuelle, et nous considérons qu'il est important que ceux-ci soient mis à l'épreuve par rapport aux avantages d'une approche holistique de la gestion financière.

1.37 Nous nous félicitons des changements qui ont été apportés pour établir un programme d'évaluation efficace. L'absence d'évaluation a été une faiblesse dans l'environnement de contrôle de l'OPS au cours de notre mandat, ce qui réduit l'assurance qui peut être obtenue en analysant et en évaluant l'efficacité de la prestation des services de l'OPS. Le travail d'évaluation du Secrétariat a bien commencé, en évaluant son efficacité dans la riposte à la pandémie, ce qui démontre que la nouvelle fonction met clairement l'accent sur les risques. Nous comprenons que le nouveau Directeur prévoit de publier les résultats des évaluations, ce que nous saluons comme un exemple clair de l'engagement envers la transparence envers les parties prenantes de l'OPS. L'OPS nous informe qu'elle examinera les expériences et les enseignements tirés de l'application des nouvelles modalités d'évaluation. Bien que les arrangements qui ont été établis soient solides, il est trop tôt pour évaluer pleinement l'efficacité des arrangements, et nous examinerons cette question au cours de notre dernière année.

1.38 Nous notons que la quatrième évaluation prévue porte sur la gestion axée sur les résultats, la responsabilité essentielle du département. Compte tenu de nos constatations de l'année dernière, nous croyons qu'il s'agit d'un examen important, et cette évaluation devrait tenir compte des coûts-avantages du processus actuel d'évaluation du suivi du rendement (PMA, selon le sigle anglais) que nous continuons de considérer comme un effort disproportionné qui offre une visibilité limitée de l'impact réel du Secrétariat. L'OPS nous informe qu'elle a élaboré un rapport PMA-2, ce qui simplifie le processus, et nous examinerons ces changements une fois effectués au cours de notre dernière année. L'OPS nous a informés que des changements ont été apportés au processus de PMA qui seront effectués dans l'évaluation semestrielle de 2023. Nous comprenons que cela se traduira par une approche différenciée et plus légère.

1.39 Notre travail au niveau des bureaux de pays continue de voir des efforts disproportionnés consacrés à la planification de produits et de services qui sont en grande partie théoriques, comme moyen d'allouer des fonds. Nous avons l'impression que le suivi du rendement par la prestation de ces produits et services n'éclairait guère le rendement réel ou la valeur ajoutée du Secrétariat. Nous continuons d'insister sur la nécessité d'élaborer de véritables indicateurs clefs de résultats pour mieux mesurer la performance et la valeur ajoutée du Secrétariat.

1.40 Nous sommes préoccupés par le fait que l'évaluation fait partie des attributions de PBE. La combinaison de ce rôle d'évaluation avec les fonctions essentielles de planification des ressources, d'affectation et de suivi du rendement représente un

conflit qui pourrait être perçu comme minant son indépendance et ses résultats. Bien que des mesures d'atténuation aient été mises en place pour gérer le processus, nous croyons qu'il existe un conflit inhérent à l'évaluation des systèmes de gestion axée sur les résultats, PBE rendant compte « de façon indépendante » de son propre rendement et de ses propres systèmes. Le suivi du rendement est une fonction de gestion, tandis que l'évaluation est une fonction d'assurance. À cet égard, il est inhabituel de positionner ces deux disciplines au sein d'une seule unité opérationnelle.

L'OPS devrait prendre les mesures suivantes :

R2 : Examiner les avantages et les inconvénients potentiels de séparer la stratégie et la planification des fonctions de comptabilité de gestion et de budget, et les avantages de combiner le suivi financier et budgétaire en une seule unité financière.

R3 : Compte tenu des risques pour l'objectivité, séparer l'évaluation du processus opérationnel de production de rapports et de suivi du rendement.

Gestion des risques

1.41 Les disciplines de gestion des risques sont importantes pour favoriser un bon comportement dans l'établissement d'une culture transparente afin d'identifier, de contrôler et de surveiller les risques. En 2020, nous avons souligné que les processus de gestion des risques institutionnels au niveau local n'étaient pas utilisés activement pour la prise de décisions. À la suite de l'assouplissement des restrictions liées à la pandémie, nous avons repris notre programme de bureaux de pays et constaté peu de changements dans l'utilisation de la gestion des risques au niveau local ou dans la valeur ajoutée du processus institutionnel à leur travail. En général, la direction locale était au courant des risques et les atténuait dans ses activités quotidiennes, mais ces pratiques n'étaient pas documentées et l'utilisation du système institutionnel était superficielle.

1.42 Au cours de notre mandat, nous avons formulé diverses recommandations liées à la gestion des risques et les processus ont évolué. L'OPS a étendu la gestion des risques aux accords de contributions volontaires et documente maintenant ses mesures d'atténuation des risques. Bien que cela ait imposé des responsabilités supplémentaires aux coordonnateurs des centres de coûts, il demeure difficile de voir comment le processus de gestion des risques éclaire et influence la prise de décisions à l'échelle locale ou organisationnelle. À la lumière de nos observations continues, nous avons discuté avec la direction de la nécessité d'évaluer les coûts-avantages des processus actuels de gestion des risques. Nous comprenons qu'un examen externe sera entrepris en 2023, et nous considérons qu'il est important de se concentrer sur la façon dont la gestion des risques peut être proportionnée et mieux soutenir la prise de décisions de gestion régulière.

Conformité

1.43 En 2021, nous avons déclaré que la fonction de conformité de l'OPS ne maximisait pas son potentiel de fournir une assurance étayée à l'appui des

affirmations formulées dans la Déclaration du contrôle interne. Nous avons constaté précédemment que la conformité n'avait pas fonctionné dans le cadre d'un cadre de responsabilisation global et que son objectif n'était pas de soutenir et d'assurer les risques clés et importants des opérations financières de l'OPS. Bien que d'autres mesures aient été prises en ce qui concerne la conception de la fonction de conformité, il n'y a pas eu d'activité de conformité importante en 2022, en attendant l'intégration d'un nouveau responsable de la conformité à la mi-2023. Nous croyons que cette faiblesse de l'environnement de contrôle aurait dû être explicitement reflétée dans la déclaration du directeur sur le contrôle interne.

1.44 Plus haut dans notre rapport, nous avons souligné des lacunes dans la gestion des stocks qui auraient dû être relevées par les activités de contrôle de première et de deuxième ligne. Nous affirmons encore notre opinion antérieure, dans le sens que l'OPS doit 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. Une fonction de conformité efficace peut compléter les initiatives vers des processus opérationnels plus efficaces et efficaces. Les recommandations connexes des années précédentes demeurent en cours jusqu'à ce que la direction termine son travail d'examen du cadre de conformité de l'OPS. À l'heure actuelle, la fonction de conformité n'effectue pas de travail proactif pour appuyer le fonctionnement de la deuxième ligne de défense au sein de l'OPS. Il s'agit d'une faiblesse dans l'environnement de contrôle interne de l'OPS.

Bureau de l'audit interne (OIA)

1.45 Le rôle d'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. 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. Ses travaux devraient couvrir toutes les fonctions opérationnelles et institutionnelles, y compris les systèmes informatiques.

1.46 En 2022, OIA a effectué sept missions d'audit :

- trois audits au niveau des pays et l'audit des états de paie couvrant les dépenses indiquées dans les états financiers d'un montant de \$96 millions (6 % des dépenses totales de l'OPS) ;
- un audit des stocks, portant sur des actifs de \$17,6 millions présentés dans les présents états financiers (1 % du total des actifs) ; et
- les audits de la deuxième ligne de défense, avec un examen des mécanismes de continuité des activités et de résilience institutionnelle.

1.47 Comme nous l'avons souligné précédemment dans notre rapport, nous avons relevé des faiblesses dans la gestion des stocks au Venezuela et un manque d'activités de conformité en 2022. Cette dernière question, bien que reconnue dans le

rapport global d'OIA, n'a pas donné lieu à un avis insatisfaisant, mais des améliorations majeures ont été dénombrées.

1.48 Dans son rapport annuel, OIA 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 d'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 ». Le rapport annuel mettait en évidence les faiblesses des activités de deuxième ligne et l'incidence potentielle que cela pourrait avoir sur le cadre de contrôle. Comme indiqué précédemment, OIA n'a pas fourni d'opinion précise couvrant les processus de gestion des risques ou l'environnement de contrôle interne, ce qui relève selon nous d'une pratique optimale.

1.49 Conformément aux bonnes pratiques, OIA a commandé une évaluation externe de la qualité à l'Institut des auditeurs internes (IIA, selon le sigle anglais) en 2022. OIA n'a pas demandé une « évaluation externe complète de la qualité » mais a effectué de manière indépendante une auto-évaluation, validée par l'IIA. L'évaluation a conclu qu'OIA « est généralement conforme » aux pratiques professionnelles de l'Institut pour la période de 2017 à 2022, ce qui représente la conformité aux normes.

1.50 Bien que les résultats de l'examen aient été positifs, nous estimons qu'il est possible d'adopter une approche plus axée sur les risques en matière de planification, en tenant davantage compte des risques financiers et opérationnels pour l'OPS. Par exemple, nous continuons de noter l'absence de travaux sur les risques en matière de systèmes de TIC et de cybersécurité dans l'Organisation et nous encourageons OIA à développer davantage son opinion annuelle pour y inclure le contrôle interne, la gestion des risques et la gouvernance. Bien que nous comprenions que OIA chargera un tiers d'examiner la sécurité des systèmes de TIC en 2023, nous considérons que l'absence de travaux d'assurance dans ce domaine au cours des quatre dernières années représente un risque important, compte tenu des menaces mondiales qui pèsent sur les systèmes de TIC.

Enquêtes

1.51 En 2022, nous avons discuté des activités d'enquête avec le chef en exercice et nous avons été convaincus qu'il n'y avait pas de cas importants qui auraient une incidence sur l'environnement de contrôle interne de l'OPS ou sur mon opinion d'audit. Au cours de nos discussions, nous avons examiné le mandat par rapport aux bonnes pratiques et identifié les domaines où les arrangements de l'OPS devraient être revus. Nous avons constaté que les structures hiérarchiques actuelles relevaient du directeur adjoint plutôt que du chef de l'organisation, comme nous nous y attendrions normalement. Nous constatons toutefois une structure hiérarchique directe relevant de l'organe directeur.

1.52 Le nombre élevé de non-fonctionnaires de l'OPS crée une situation inhabituelle dans laquelle de nombreuses personnes occupant des postes fonctionnels ne

peuvent faire l'objet d'une enquête sans consultation préalable du Bureau du Conseiller juridique et du Département de la gestion des ressources humaines. Tout en reconnaissant les risques juridiques gérés par l'OPS, cette situation présente ses propres contraintes au regard de l'indépendance normale du rôle d'enquête. Afin de préserver la viabilité et l'intégrité de la fonction, l'OPS devrait, à un moment opportun, envisager la création d'une fonction de contrôle, comprenant à la fois l'audit interne et les enquêtes, qui relèverait directement du chef de l'Organisation.

Bureau d'éthique

1.53 Au cours de l'année, nous avons examiné les activités du Bureau d'éthique. Nous avons examiné les résultats de l'« enquête sur le climat » et l'éthique de l'OPS, qui avait déjà été communiqués à tout le personnel. L'enquête a révélé, par exemple, qu'une faible proportion (par rapport au point de référence) du personnel de l'OPS avait entendu parler de la ligne d'assistance téléphonique de l'OPS ou consulté le code d'éthique. Il a également indiqué que le bureau d'éthique a aidé à résoudre les conflits et que le personnel de l'OPS ne se sent pas obligé de compromettre les principes éthiques. Bien que la direction ait eu l'intention d'élaborer un plan d'action officiel, la réponse n'a pas été rendue prioritaire et les résultats n'ont pas été mis en œuvre. Pour ancrer la culture appropriée au sein de l'Organisation, nous considérons que des actions claires sont une priorité pour l'OPS. Compte tenu en particulier des risques découlant de la nature des activités de l'OPS, de son recours à du personnel non-fonctionnaire et de ses opérations importantes dans le pays.

1.54 Un code d'éthique révisé a été rédigé qui, nous avons noté, n'a pas été achevé et publié par l'ancienne Directrice. L'intention est que cela soit maintenant examiné par le nouveau Directeur et publié, et que cela soit suivi de l'élaboration d'un plan de communication et de formation. La direction envisage d'exiger une confirmation annuelle du respect du code. C'est une pratique que nous approuvons pour renforcer la responsabilisation de tout le personnel de l'OPS et pour établir un engagement clair à promouvoir et à faire respecter les normes éthiques.

1.55 Au cours de nos conversations, de nombreuses initiatives ont semblé être entravées par des problèmes de capacité au sein du Bureau d'éthique. Nous comprenons que le programme de déclaration d'intérêts de l'OPS prend beaucoup de temps pour examiner les formulaires de divulgation annuelle du personnel occupant des postes sensibles et ceux de tous les nouveaux employés et consultants. Il est utile d'examiner le risque que les conflits déclarés créent des conséquences financières ou de réputation importantes pour l'OPS. Le risque réel est l'absence de conflits déclarés, que l'OPS ne peut contrôler. L'identification des risques réels pour l'OPS et la concentration des efforts d'examen en conséquence pourraient réduire la charge administrative et permettre une redéfinition des priorités des efforts.

Indépendance et objectivité

1.56 Nous avons remarqué que, contrairement au vérificateur institutionnel de l'OPS, l'enquêteur a une nomination pour une période limitée. Bien que le Bureau de l'audit interne confirme dans son rapport annuel qu'il n'y a pas eu d'obstacles ou

d'ingérence à son indépendance, nous avons pris note des observations antérieures du Corps commun d'inspection du système des Nations Unies dans ce domaine. Celles-ci suggèrent que la limitation du mandat du chef de l'audit interne est un moyen efficace d'assurer l'indépendance et l'objectivité de la fonction. La limitation de la durée du mandat a l'avantage d'introduire des rotations périodiques, ce qui permet de recentrer l'orientation et d'adopter des approches actualisées dans les mécanismes d'audit interne. À un moment opportun dans l'avenir, l'OPS devrait peut-être revoir la Charte pour refléter cette pratique.

1.57 Lors de nos discussions avec le Bureau d'éthique, nous avons noté qu'il avait été chargé, sans consultation, d'assumer le rôle important d'Ombudsman. La politique de l'OPS prévoyait que l'Ombudsman de l'OMS agirait dans ce rôle. Il s'agirait d'un mécanisme rentable que l'OPS pourrait explorer. Il y a un conflit fondamental avec une fonction d'éthique qui joue ce rôle, même à titre de mesure provisoire.

L'OPS devrait prendre les mesures suivantes :

R4 : Réviser sa charte de l'audit interne afin d'imposer des limites de mandat pour les futurs « vérificateurs institutionnels ».

R5 : Prendre des mesures immédiates pour mettre en place un poste d'Ombudsman indépendant chargé d'assurer un soutien entièrement confidentiel, neutre et impartial en dehors de la chaîne de gestion.

Déclaration du contrôle interne

1.58 La Déclaration du contrôle interne de l'OPS devrait fournir aux États Membres une assurance quant à l'environnement de contrôle interne du Secrétariat, au fonctionnement des lignes de défense ainsi que d'autres éléments de contrôle. La déclaration représente le principal document de responsabilisation pour démontrer aux États Membres comment la responsabilité de l'environnement de contrôle a été assumée. Elle rend compte de la qualité de son fonctionnement et des assurances sur lesquelles repose la conclusion du Directeur quant à son efficacité opérationnelle. En 2022, le fonctionnement des contrôles et les assurances quant à leur robustesse relevaient de la responsabilité du Directeur précédent. Le nouveau titulaire a signé la déclaration et conclu, sur la base des assurances qui lui ont été fournies par son prédécesseur, la direction générale et les fournisseurs d'assurance. Il a également tenu compte de ses connaissances et de sa compréhension en tant que membre actuel de la direction générale.

1.59 Plus haut dans notre rapport, nous avons souligné la nécessité d'améliorer chacune des trois lignes de défense. À notre avis, bien que la Déclaration du contrôle interne soit largement conforme à notre compréhension du cadre de référence, nous ne croyons pas qu'elle fournisse un compte rendu entièrement transparent de la qualité et de l'étendue des assurances que nous nous attendrions normalement à étayer un tel énoncé. Les éléments clés devraient comprendre :

- des processus opérationnels efficaces avec des contrôles et des examens de détection ciblés ;

- une fonction de conformité qui produit des résultats utilisés par la direction pour cerner les tendances et concentre ses rapports sur les principales exceptions dans les secteurs d'activité institutionnelle critiques ou à risque élevé ; et
- un plan de supervision interne entièrement fondé sur les risques qui puisse fournir un ensemble spécifique d'assurances sur le contrôle interne et la gestion des risques pour la période couverte par la Déclaration du contrôle interne.

1.60 Bien que notre audit confirme qu'il n'y a pas de faiblesses importantes dans le contrôle interne ayant une incidence sur les activités figurant dans les états financiers, les améliorations que nous avons soulignées ci-dessus amélioreraient considérablement la qualité des assurances qui peuvent être données dans la Déclaration du contrôle interne. À l'heure actuelle, cette déclaration examine les améliorations qui pourraient être apportées à l'avenir. Elle ne reflète pas entièrement la maturité des ententes existantes ni la mesure dans laquelle les activités ont fourni des preuves réelles des risques importants et significatifs pour l'OPS au cours de la période. Les recommandations dans ce domaine (2021 : recommandation 3) sont toujours en cours.

Deuxième partie

Modernisation de la gestion de l'OPS

Introduction et portée

2.1 Dans toute organisation, un changement de direction donnera inévitablement lieu à de nouvelles initiatives. Depuis la nomination du directeur précédent, les Amériques ont connu une crise financière, une instabilité politique et une pandémie mondiale. Dans ce contexte, il n'est pas surprenant que des changements soient envisagés. Dans nos échanges avec le nouveau Directeur, ce dernier a souligné l'importance de la responsabilisation, de la transparence et de la prise de décision fondée sur les données. Ce sont tous des concepts valables qui, à notre avis, sont des domaines importants pour bien positionner l'OPS auprès de ses parties prenantes. Le Directeur nous a indiqué qu'il est en train d'envisager des changements et de recueillir de l'information pour décider des façons les meilleures et les plus efficaces de fournir des services.

2.2 Dans notre rôle de Commissaire aux comptes, nous cherchons à contribuer à éclairer la prise de décisions, en mettant en évidence les domaines de nos travaux qui, à notre avis, pourraient apporter de la valeur à l'Organisation. La remise en question des modes de fonctionnement existants fournit une meilleure assurance que les décisions mènent aux résultats les plus efficaces et efficients. Au cours de notre mandat, nous avons souligné que les décisions antérieures n'ont pas toujours énoncé les coûts-avantages et nous avons régulièrement souligné la nécessité d'une approche holistique de l'efficacité.

2.3 Nous savons que le nouveau Directeur a lancé plusieurs programmes et concepts pour explorer et examiner les méthodes actuelles de travail et de prestation de services. Nous pensons qu'il s'agit d'une véritable occasion d'examiner la manière dont le Secrétariat fournit ses services à l'Organisation et aux États Membres.

2.4 La nécessité de changer a été un thème de notre mandat. Nous avons noté dans nos rapports antérieurs que l'efficacité et le changement étaient en grande partie perçus sous l'angle des pressions et des défis financiers immédiats. L'année dernière, nous avons souligné que l'approche en matière d'efficacité ne devrait pas reposer uniquement sur les économies opportunistes qui se présentent, comme nous l'avons vu dans le cas de l'approche précédente en matière de services partagés. Au lieu de cela, nous avons souligné la nécessité d'une approche plus structurée et holistique de la recherche d'efficacité et d'améliorations de l'efficacité. Nous avons examiné l'approche de l'OPS dans ce domaine, qui au cours des dernières années a été axée sur les initiatives de développement organisationnel et nous avons cherché à commenter ce qui pourrait être appris du travail de ce programme.

Initiatives de développement organisationnel

2.5 En réponse à la crise financière à laquelle l'OPS a été confrontée en 2020, les États Membres ont demandé à la direction d'étudier les moyens de travailler de manière efficiente. Le Secrétariat a mis au point une série d'initiatives, avec 20 initiatives de développement organisationnel (ODI). En tant que programme de changement, la portée et les objectifs généraux du programme des ODI n'étaient pas clairs et il n'y avait pas de responsabilité précise pour les résultats finaux envers les États Membres. Bien qu'un comité de contrôle ait été créé pour coordonner et superviser la mise en œuvre des initiatives, il n'y avait pas de définition claire des économies de coûts attendues ou d'autres avantages, et les projets individuels n'étaient pas gérés comme un programme de changement cohérent.

2.6 Lors de l'examen des ODI, de nombreuses initiatives avaient des interdépendances, mais l'approche adoptée considérait chaque ODI isolément, et il était difficile de voir comment elles étaient examinées et suivies. Par conséquent, les possibilités de synergies et d'approche plus holistique du changement ont été perdues. Nous avons constaté que l'élan en faveur du changement s'est atténué à mesure que les pressions financières s'atténuaient et qu'un changement de direction était attendu. Après deux ans, nous avons trouvé peu de preuves d'une valeur tangible ou mesurable. Il était difficile d'évaluer les résultats étant donné la façon dont les initiatives avaient été définies et l'absence d'objectifs clairs.

2.7 En réfléchissant aux résultats du programme des ODI, nous encourageons l'OPS à adopter une approche plus holistique des initiatives de changement et à établir des objectifs clairs, avec des résultats mesurables. Les ODI que nous avons examinées manquaient d'avantages quantifiés en termes de coûts ou d'une articulation des arguments en faveur de l'investissement pour gagner en efficacité organisationnelle. Le processus manquait également de coordination globale pour gérer le programme. À notre avis, il n'y avait pas suffisamment de ressources possédant les compétences appropriées consacrées à l'exploitation complète du potentiel d'amélioration de l'efficiency et de l'efficacité.

2.8 Nous croyons savoir que les ODI sont en cours de révision sous la direction du nouveau Directeur. Au moment de notre audit, il n'a pas été possible d'examiner les options envisagées. Pour faire avancer le programme, il est important que la direction tienne compte des enseignements tirés du programme existant. Nous prévoyons de revoir l'approche de l'OPS dans ce domaine au cours de la dernière année de notre mandat.

Gestion efficace d'un programme de transformation

2.9 L'arrivée d'un nouveau dirigeant donne à la nouvelle administration des occasions uniques de revoir les modèles opérationnels actuels. Lorsqu'on envisage le changement, il est important d'examiner la conception organisationnelle globale et l'approche globale de la fourniture de services aux États Membres.

Modèle de fonctionnement cible

2.10 La mise en œuvre du changement peut être difficile à gérer, en particulier dans une organisation telle que l'OPS qui a des méthodes de travail bien établies et une culture organisationnelle unique. Il est donc important d'aborder les nouvelles initiatives comme un programme de changement et de les financer en conséquence. Inévitablement, cela créera de l'incertitude, il est donc nécessaire d'assurer une communication claire, qui, à notre avis, est la mieux positionnée dans le contexte d'un modèle de fonctionnement cible qui soit clair.

2.11 Un modèle de fonctionnement cible définit les moyens par lesquels une organisation déploiera ses ressources pour atteindre ses objectifs stratégiques, en précisant quel travail sera exécuté, par quel personnel et dans quels endroits. Il décrit tous les aspects de l'organisation, tant l'exécution du programme que l'administration. La définition d'un modèle de fonctionnement cible peut être un moyen puissant d'élaborer un plan d'amélioration cohérent et d'étayer les décisions de gestion.

L'OPS devrait prendre les mesures suivantes :

R6 : Élaborer un modèle de fonctionnement cible pour définir son approche à l'égard de la prestation de services rentables, en mettant l'accent sur l'efficacité des fonctions habilitantes à l'appui de la prestation opérationnelle.

Gestion du programme de changement

2.12 Sur la base de nos observations sur le processus des ODI, nous estimons qu'il est important que les initiatives du nouveau Directeur soient articulées dans un plan global et coordonnées et gérées de manière centralisée dans le cadre d'un modèle de fonctionnement cible. Cela devrait être soutenu par une équipe ayant des compétences et une expérience claires dans la mise en œuvre d'un programme de gestion du changement ; il est nécessaire d'investir pour garantir les avantages et les rendements futurs. Chaque projet doit avoir des objectifs clairs, des mesures pour démontrer les coûts-avantages et être étayé par des calendriers de mise en œuvre réalistes et des ressources à mettre en œuvre. Une telle approche de gestion de portefeuille spécialisée améliorerait la responsabilisation et l'assurance que le Directeur peut obtenir en ce qui concerne les avantages fournis. Il devrait y avoir une structure de responsabilisation claire, avec un responsable désigné pour l'exécution du programme global de changement.

2.13 Il devrait également y avoir un programme d'examen postérieurs à la mise en œuvre pour tirer des enseignements et suivre la réalisation des avantages. Afin de garantir une responsabilisation appropriée des investissements réalisés dans les programmes de changement, il convient de rendre compte clairement et de manière transparente des options et des résultats aux États Membres.

L'OPS devrait prendre les mesures suivantes :

R7 a) Établir un plan de changement global pour rassembler les diverses initiatives et propositions et pour que les projets de transformation soient supervisés et coordonnés par une seule équipe de projet afin de soutenir les centres de coûts dans la réalisation des coûts-avantages identifiés et dans la

gestion du changement, b) Veiller à ce que des ressources adéquates et suffisamment qualifiées soient consacrées aux projets de changement pour s'assurer que les avantages du changement peuvent être pleinement exploités et c) Rendre compte aux États Membres des progrès accomplis et des options chiffrées afin de donner une visibilité complète des coûts-avantages.

Optimisation des fonctions habilitantes rentables

Services partagés

2.14 Nous avons constaté que le Secrétariat avait retenu les services d'un tiers pour effectuer un examen de l'approche à l'égard des services partagés. Cet examen a fait suite à ses travaux de 2018 visant à développer davantage les gains d'efficacité que le Secrétariat pourrait réaliser grâce à l'investissement dans le Système d'information pour la gestion du Bureau sanitaire panaméricain (PMIS, selon le sigle anglais), où il a été noté que les avantages du PMIS n'étaient pas pleinement exploités. L'examen de 2022 a mis en évidence les modestes mesures prises en vue de services partagés qui se sont présentées à ce jour, à savoir réduire quelques postes individuels là où ils sont devenus vacants et réattribuer des responsabilités au Bureau régional au Brésil.

2.15 Les conclusions du rapport sur les services partagés font écho à bon nombre des observations que nous avons faites au sujet de l'approche des ODI : il manquait une gouvernance, des objectifs et des mesures clairs pour suivre la réalisation des avantages. Les services partagés peuvent offrir des possibilités importantes et significatives pour l'efficacité des activités de l'OPS. Les consultants ont fourni une feuille de route pour tirer pleinement parti de l'investissement significatif dans le PMIS, ainsi que pour réaliser des gains d'efficacité grâce à l'élaboration de processus opérationnels améliorés et à l'introduction de services partagés plus efficaces, les fonctions transactionnelles étant exécutées au moyen de processus plus efficaces à partir de centres de coûts moins onéreux. Bien que l'approche puisse nécessiter un investissement de ressources, nous estimons qu'il est nécessaire d'évaluer et d'exploiter les économies et les avantages potentiels.

2.16 Les résultats de ce rapport n'ont pas reçu l'attention ou l'analyse à laquelle nous nous attendions. Nous avons noté en particulier que lorsque le Secrétariat a examiné l'approche, il n'y avait aucune quantification des avantages qui pourraient être obtenus sur le plan des économies de coûts et de l'amélioration de la prestation des services.

2.17 Le modèle proposé dans le rapport offrirait une occasion de changement transformationnel qui pourrait entraîner d'importantes économies de coûts, permettant de déployer des ressources pour les activités de première ligne. Plus largement, l'OMS et le système des Nations Unies exploitent les avantages financiers de l'externalisation ou de la délocalisation des services transactionnels vers des sites moins coûteux. Nous comprenons que l'OMS a réalisé des économies importantes grâce à son approche de centre de services partagés. Nous croyons comprendre que l'OMS met en œuvre la même solution de gestion intégrée que l'OPS. Parallèlement à

l'examen des solutions de services partagés, il pourrait également y avoir des avantages importants à un alignement plus étroit pour permettre l'externalisation future des services transactionnels à l'OMS.

L'OPS devrait prendre les mesures suivantes :

R8: Préparer une analyse des options recensées par le cabinet de conseil en services partagés et associer les États Membres aux résultats.

Gestion des biens immobiliers

Biens immobiliers de l'OPS

2.18 L'OPS possède un important patrimoine immobilier, évalué à \$147 millions. Au 31 décembre 2022, la valeur comptable nette des terrains et bâtiments s'élevait à \$137 millions. Les actifs en construction étaient détenus au coût de \$8,3 millions. Comme pour tous les actifs, il est important qu'ils soient utilisés au mieux pour atteindre les objectifs de l'Organisation. Pour y parvenir, il est essentiel de disposer d'une stratégie immobilière claire convenue avec les États Membres et d'un plan opérationnel régulièrement mis à jour pour y parvenir.

Planification stratégique des biens immobiliers

2.19 En 2014, l'OPS a mené une enquête d'évaluation de l'état de ses biens immobiliers à l'échelle de l'organisation. Cette enquête comprenait une évaluation des risques pour la sécurité-incendie, un examen environnemental initial et une inspection détaillée des principales composantes de tous les bâtiments appartenant à l'OPS afin de déterminer leur durée de vie nominale restante prévue et les répercussions financières de tout entretien et renouvellement nécessaires au cours des 10 prochaines années. Les résultats de cette analyse ont été présentés au Comité exécutif en mai 2015 (document CE156/24, Rev. 1). À l'époque, l'OPS avait indiqué que la création d'un plan global d'investissement en immobilisations à l'échelle de l'Organisation était considérée comme une pratique exemplaire. À cette étape, l'OPS a présenté les coûts estimatifs préliminaires des réparations et des rénovations déterminés dans le cadre de l'enquête d'évaluation de l'état de 2014, ainsi que les options qui existent pour régler les passifs identifiés. Sept options ont été présentées pour examen, allant d'une remise en état minimale des locaux existants du siège à un déménagement complet du siège dans de nouveaux locaux.

2.20 Compte tenu des résultats de l'enquête sur l'état de ses biens, l'OPS n'a pas entrepris d'évaluation des besoins en matière d'adaptation parallèlement à cette enquête. Toute stratégie immobilière devrait être fondée sur les besoins organisationnels, ce qui est d'autant plus important compte tenu des événements liés à la pandémie qui ont donné lieu à des changements importants dans les pratiques de travail de l'OPS. Comme nous l'avons signalé en 2018, l'OPS n'a toujours pas de stratégie globale pour ses besoins en matière de propriétés. Il est nécessaire d'adopter une approche plus transparente et stratégique de l'utilisation de la valeur significative des biens immobiliers de l'OPS.

2.21 Une bonne stratégie immobilière aurait des objectifs clairs et mesurables alignés sur les besoins organisationnels et une évaluation des coûts-avantages de l'approche prévue. Cela devrait inclure l'explication des raisons pour lesquelles d'autres modèles opérationnels, tels que la location par rapport à la propriété où les pays hôtes ne fournissent pas de locaux à bureaux appropriés et la réalisation de capitaux provenant de la vente de biens, ne sont pas poursuivis. Les hypothèses qui sous-tendent une telle stratégie devraient être revues régulièrement parallèlement au cycle de planification des activités. La stratégie devrait également tenir compte de l'obligation de l'OPS, en tant qu'organisation internationale, de démontrer clairement comment elle intégrera la durabilité environnementale dans la prise de décision.

L'OPS devrait prendre les mesures suivantes :

R9 : Entreprendre une évaluation complète de ses besoins immobiliers afin de remplir son mandat pour éclairer l'élaboration d'une stratégie organisationnelle fondée sur ses besoins immobiliers.

Planification opérationnelle des biens immobiliers

2.22 En l'absence d'une stratégie globale en matière de biens immobiliers, les résultats de l'enquête précédente sur l'état des biens orientent les plans de l'OPS en matière d'investissement dans ses biens immobiliers. Ce plan prévoyait un profil des dépenses sur la période de 10 ans couvrant tous les bureaux. Nous avons constaté que l'investissement réel a été considérablement différent de celui envisagé en 2014. Bien que l'on s'attende à ce qu'il faille modifier le plan initial, nous avons constaté que le plan global n'a pas été révisé ou refondé pour tenir compte des dépenses réelles et de l'évolution des priorités. Les rapports actuels sur le Fonds directeur d'investissement se concentrent sur la prestation par période.

2.23 Étant donné que la période du plan actuel se termine en 2023, il est nécessaire de créer un plan d'investissement révisé parallèlement à la stratégie globale. Ce plan d'investissement devrait être actualisé chaque exercice biennal, parallèlement à la planification stratégique organisationnelle afin de déterminer les besoins en ressources. Des mises à jour régulières du plan et des rapports sur ses progrès renforceraient la responsabilité et la transparence des décisions d'investissement et faciliteraient la mesure des progrès accomplis pour répondre aux besoins organisationnels. Les besoins en ressources devraient être pris en compte dans le processus de planification et financés de manière appropriée, par exemple en proposant aux États Membres de modifier le budget programme ou de transférer des ressources internes telles que les réserves accumulées pour l'appui aux programmes. Un plan d'immobilisations opérationnelles crédible doit être assorti d'une affectation des ressources nécessaires à sa réalisation. Le manque de fonds alloués a eu une incidence sur l'exécution du plan actuel.

À la suite de l'élaboration d'une stratégie immobilière, l'OPS devrait :

R10 : Convenir d'un plan financier et de gestion clair et financé pour l'entretien et le développement prévus des biens immobiliers.

R11 : Élaborer des mécanismes de production de rapports appropriés pour suivre l'exécution par rapport au plan, y compris des révisions régulières pour tenir compte des changements dans les hypothèses et les besoins.

Activités actuelles

2.24 En 2022, l'OPS a lancé un projet visant trois composantes liées au bâtiment du Siège qui avaient été initialement identifiées comme devant être améliorées en 2014 :

- l'amélioration du système de ventilation de l'air dans tout le bâtiment pour remédier aux lacunes en matière de qualité de l'air, de chauffage et de climatisation au 10^e étage et dans les installations de conférence ;
- la mise à niveau du système électrique désuet dans l'ensemble du bâtiment ; et
- la rénovation des salles de conférence du 2^e et du 10^e étage, y compris la modernisation de tous les systèmes audiovisuels.

2.25 Au 31 décembre 2022, l'OPS avait dépensé \$8,3 millions et les travaux étaient en cours à la fin de l'année. Un montant supplémentaire de \$4,5 millions a été engagé au 31 mars 2023. Le budget prévu pour cette phase des travaux était de \$28,7 millions, dont \$1,8 million pour les travaux de conception, \$19,6 millions pour les coûts des installations et de remise en état et \$7,3 millions pour les TIC et le matériel audiovisuel. À ce jour, les dépenses ont été financées par le Fonds directeur d'investissement (qui est approuvé à hauteur de \$20,4 millions du budget total) et le reste sera financé par le Fonds spécial d'appui aux programmes (\$5,3 millions) et le fonds pour l'occupation des postes (\$3 millions). Pour s'assurer que l'OPS fonctionne dans les limites budgétaires déléguées au Directeur au niveau des résultats, l'intention est de répartir les coûts totaux de projets entre les résultats intermédiaires 27 et 28. La justification de l'OPS est que les systèmes audiovisuels bénéficieront aux réunions des Organes directeurs, aux communications et aux initiatives de renforcement des capacités. Nous croyons qu'il serait plus transparent d'obtenir l'approbation spécifique des Organes directeurs pour des dépenses en capital aussi importantes.

2.26 Dans la mise à jour du calendrier de septembre 2022, les travaux de construction devaient être achevés d'ici à la fin mars 2023, l'installation d'équipements audiovisuels devant avoir lieu de fin juillet à septembre. Au 31 mars, il y avait eu quelques dérapages et les travaux n'étaient pas terminés. Une deuxième phase du projet est envisagée pour remplacer le vitrage extérieur, dont le coût est estimé à \$21 millions, et moderniser les systèmes de chauffage et de ventilation du 3^e jusqu'au 9^e étage, pour un coût estimatif de \$5 millions. Bien que des modalités de financement aient été convenues pour les travaux en cours, aucune source de financement n'a encore été proposée pour les travaux supplémentaires.

2.27 Bien que nous puissions comprendre la nécessité d'investir dans l'entretien du bâtiment du Siège, l'absence d'une stratégie avec des objectifs clairs rend difficile l'évaluation des coûts-avantages des investissements. L'OPS devrait envisager des

moyens de mesurer les avantages découlant des décisions d'investissement et de maximiser la valeur de ses biens immobiliers. Par exemple, il n'existe actuellement aucune mesure ni un indicateur de performance sur l'utilisation des bâtiments ou l'efficacité énergétique. Nous avons noté que l'ODI 20, portant sur la réduction du besoin d'espace physique, était en suspens.

2.28 En 2019, nous avons rendu compte des circonstances de l'acquisition de l'immeuble sis au 2121 Virginia Avenue. À ce moment-là, une occasion imprévue s'est présentée pour l'acquisition du bail, et nous avons souligné la nécessité d'une stratégie immobilière globale à convenir avec les États Membres. La recommandation n'a pas été adoptée par le Secrétariat. Tout en reconnaissant qu'il sera possible de faire un meilleur usage du bâtiment si d'autres travaux majeurs ont lieu au Siège, le bâtiment reste largement sous-utilisé, une grande surface étant actuellement inutilisée. Lors de la dernière évaluation, l'immeuble du 2121 Virginia Avenue était évalué sur le marché libre à \$56,0 millions. L'ODI 20 et toute stratégie future en matière d'immobilier devraient tenir compte de la nécessité de disposer de cet espace considérable et de la manière dont la valeur des immobilisations pourrait répondre au mieux aux besoins de l'Organisation.

2.29 Comme nous l'avons observé en 2019, la réalisation de la valeur du 2121 Virginia Avenue peut offrir à l'OPS des possibilités de mieux utiliser ses ressources globales. Nous accueillons favorablement le fait que le nouveau Directeur ait commandé un examen afin de mettre à jour les études existantes sur l'état des biens et d'évaluer divers scénarios d'utilisation de substitution ou d'aliénation de la propriété. Nous comprenons que cet examen tiendra également compte de l'utilisation globale de l'espace à Washington. Nous examinerons les résultats de cette étude l'année prochaine.

Gestion des ressources humaines

Contexte

2.30 En 2019, nous avons rendu compte de la gestion des ressources humaines de l'OPS et des progrès réalisés par l'Organisation dans la mise en œuvre de sa stratégie du personnel 2015-2019. La stratégie du personnel de l'OPS avait été alors conçue pour « attirer, retenir et motiver les meilleurs talents... ». Depuis, l'OPS a fait évoluer sa stratégie du personnel et l'a alignée pour soutenir le Plan stratégique 2020-2025 en mettant l'accent sur l'optimisation fonctionnelle, l'innovation et l'agilité.

2.31 Comme nous l'avons signalé l'an dernier, nous examinons en profondeur les progrès réalisés à l'égard de nos recommandations précédentes en tenant compte de l'élaboration de la nouvelle stratégie du personnel 2.0, qui a été approuvée en 2021. La stratégie du personnel vise à moderniser et à rationaliser les opérations administratives, à élaborer des politiques flexibles en matière de ressources humaines, à promouvoir l'apprentissage et à créer un environnement de travail inclusif. Les objectifs de la nouvelle stratégie de l'OPS sont l'agilité (« nous concrétisons »), l'optimisation fonctionnelle (« nous actualisons ») et l'innovation (« nous transformons »), comme indiqué ci-dessous :

- **Agilité** : éliminer les contraintes et donner aux cadres et au personnel les moyens d'assumer des rôles changeants et de prendre des décisions éclairées au nom de l'Organisation. Créer une main-d'œuvre adaptable avec un mélange d'experts et de généralistes qui possèdent des compétences de pensée critique et la capacité d'absorber de nouvelles informations, ce qui leur permet de répondre aux demandes et aux environnements de travail changeants.
- **Optimisation fonctionnelle**: l'engagement à renforcer les compétences en fonction des besoins actuels et à réduire les coûts sans compromettre la qualité de ses services aux États Membres. L'examen des profils d'emploi, des rôles et l'établissement d'attentes claires en matière de compétences et de comportements pour atteindre les objectifs organisationnels et permettre l'avancement professionnel ;
- **Innovation** : la capacité de rester d'actualité alors que le monde passe des bureaux physiques à des lieux de travail de plus en plus virtuels, avec un recours accru à l'intelligence artificielle pour effectuer des tâches traditionnellement entreprises par des humains. Une main-d'œuvre qui adopte les nouvelles technologies et assume la responsabilité du renouvellement des compétences afin de répondre à l'évolution des besoins des États Membres de manière rapide et efficace. Redoubler d'efforts pour promouvoir et recruter des candidats diversifiés, y compris des jeunes et de nouveaux talents, afin de diversifier davantage ses compétences et d'améliorer sa capacité d'intervention.

2.32 Les ressources humaines sont le principal atout de l'OPS, et les résultats de l'Organisation sont largement déterminés par la qualité du recrutement, de l'utilisation et du développement du personnel institutionnel. Depuis notre rapport de 2019, il est devenu encore plus important pour l'organisation d'être plus agile et pour ses effectifs d'être alignés sur un environnement changeant qui nécessite des compétences et des techniques de gestion différentes. La pandémie a changé la façon dont l'OPS fonctionne, ce qui a créé des défis et des exigences différents pour la gestion des ressources humaines. Il faut veiller à ce que les initiatives prioritaires actuelles demeurent appropriées dans cet environnement en mutation.

2.33 Dans ce contexte, et compte tenu des changements inévitables apportés par un nouveau Directeur, il est important de prendre le temps nécessaire pour élaborer la prochaine version de la Stratégie du personnel afin de s'assurer qu'elle devienne un catalyseur pour apporter des changements réussis. Il s'agit d'une occasion importante pour l'OPS de remettre en question son modèle de fonctionnement actuel, ce qui pourrait avoir des conséquences importantes sur la planification de la main-d'œuvre. L'OPS s'attend à ce que la version actuelle de la Stratégie du personnel continue d'appuyer l'Organisation jusqu'en 2025, date à laquelle le nouveau Plan stratégique sera élaboré.

2.34 Depuis 2019, nous avons constaté des progrès, comme indiqué dans l'annexe des recommandations, et nous avons profité de l'occasion pour clore ou recentrer nos observations relatives à la gestion des ressources humaines. Nos

observations sur l'élaboration d'un « modèle de fonctionnement cible » pour l'OPS signifient que nous avons remplacé notre recommandation sur la planification des effectifs. Nous exposons ci-dessous plus en détail les autres domaines dans lesquels nous pensons que d'autres mesures sont nécessaires.

Analyse des lacunes en matière d'aptitudes et de compétences

2.35 Des améliorations ont été apportées à l'analyse des compétences en gestion et une analyse des lacunes a permis de déterminer, à un niveau élevé, les compétences clés en gestion requises pour exécuter efficacement les activités actuelles de l'OPS. L'OPS a accordé la priorité aux solutions de formation afin de mieux doter son personnel des compétences génériques en gestion. Cependant, nous voyons peu de preuves que l'approche anticipe ou cerne les lacunes précises en matière de compétences requises au sein des départements et des centres de coûts de l'OPS. L'OPS cite le manque de financement comme principal obstacle à la lutte contre des pénuries de compétences spécifiques. Il est important de formuler un argument clair pour démontrer le rendement qui pourrait être obtenu sur un investissement approprié dans ce domaine.

Renforcement de la gestion du rendement

2.36 Nous avons constaté des améliorations dans l'achèvement des exercices de notation obligatoire du personnel. Toutefois, nous avons continué de constater que le système de notation ne repose pas sur une modération objective visant à assurer l'uniformité de la notation dans l'ensemble de l'Organisation. D'après notre expérience, les notes « travail exceptionnel » seraient attribuées à un petit nombre de fonctionnaires dont le rendement est hors normes. Dans toute organisation, il devrait y avoir une petite cohorte similaire de personnel qui aurait besoin d'un développement supplémentaire pour atteindre son potentiel.

2.37 Notre examen antérieur de ce domaine a révélé que 45 % des effectifs avaient obtenu la meilleure note d'évaluation, « travail exceptionnel », tandis que seulement 1 % avaient reçu la note « travail inférieur aux attentes ». En 2021, environ 58 % des membres du personnel ont reçu la note « travail exceptionnel » et seulement deux membres du personnel la note « travail inférieur aux attentes ». Étant donné qu'une proportion aussi importante d'employés obtiennent la cote de rendement la plus élevée, il est difficile de voir comment cela permettrait d'atteindre l'objectif de l'OPS d'attirer les meilleurs talents et de retenir ses meilleurs employés.

L'OPS devrait prendre les mesures suivantes :

R12 : Établir un profil attendu des cotes de rendement pour chaque catégorie et élaborer et mettre en œuvre des processus de modération pour assurer la cohérence de la notation dans l'ensemble de l'Organisation.

2.38 L'OPS devrait déterminer si le système actuel de gestion du rendement fournit les données dont elle a besoin pour déterminer les besoins en matière de compétences et de formation afin d'harmoniser le personnel avec les besoins opérationnels. Si l'OPS ne dispose pas de ces données et n'a pas confiance en leur

intégrité, il serait difficile d'évaluer dans quelle mesure l'investissement dans la formation apporte des avantages réels à l'Organisation. Il existe actuellement peu de preuves démontrant comment le processus crée une amélioration mesurable.

2.39 Nous continuons de noter que les non-fonctionnaires de l'OPS (environ 65 % des effectifs) qui exercent des fonctions très semblables, voire identiques, à celles du personnel ne sont pas notés au même degré. Nous croyons qu'il s'agit d'une lacune importante et qu'il est nécessaire de procéder à une évaluation plus systématique pour fournir des preuves objectives de leur rendement. L'OPS soutient qu'il n'est pas approprié d'évaluer les non-fonctionnaires. Bien que l'utilisation du même processus de notation pour le personnel puisse ne pas être considérée comme appropriée, nous estimons qu'il est important d'évaluer le rendement des non-fonctionnaires et de déterminer les besoins en matière de perfectionnement si l'OPS veut fonctionner efficacement.

Enquêtes régulières auprès du personnel

2.40 Dans notre rapport précédent, nous avons souligné l'importance pour l'OPS d'entreprendre régulièrement des enquêtes sur la mobilisation du personnel pour lui permettre de cerner les problèmes communs, de mesurer l'amélioration et de suivre les tendances au fil du temps. En 2019, nous avons rendu compte de la première enquête de l'OPS sur la mobilisation du personnel, qui a donné des scores inférieurs à ceux de la plupart des autres organisations. L'OPS a demandé à chaque centre de coûts d'élaborer un plan d'action pour répondre aux préoccupations soulevées. À l'époque, 47 % des entités (27 sur 57) avaient soumis des plans à HRM.

2.41 En 2022, l'OPS a entrepris une autre enquête sur la mobilisation, dont les résultats ont été diffusés dans l'ensemble de l'Organisation. Chaque département a de nouveau été tenu de créer un plan d'action pour faire avancer les questions émergentes. En février 2023, 41 des 59 plans avaient été soumis (69 %). Nous croyons comprendre que ce pourcentage a encore augmenté pour atteindre 90 % le 31 mars 2023.

2.42 La mobilisation accrue des employés devrait fournir des données plus riches pour éclairer la prise de décisions et sa fréquence permettra à la direction de mieux surveiller les répercussions des changements futurs introduits au sein de l'OPS. Nous avons comparé les deux exercices et constaté une légère amélioration du score global de mobilisation. Bien que les enquêtes aient utilisé la même méthodologie pour permettre l'analyse des résultats au fil du temps, il y avait peu de preuves que cette information sur les tendances éclairait la stratégie institutionnelle, l'orientation de HRM ou les activités des centres de coûts. L'expérience a montré que si les problèmes cernés ne sont pas réglés, le personnel perdra confiance dans le processus et ne se mobilisera plus activement, et la participation diminuera. L'OPS devrait surveiller ce risque de près afin de préserver son engagement envers les membres du personnel.

Troisième partie

Recommandations formulées l'année précédente

3.1 Sur les 33 recommandations formulées pour 2021 et celles des années précédentes qui restaient en cours, l'OPS a mis en œuvre intégralement ou partiellement 12 recommandations, nous avons classé comme résolues neuf autres recommandations au motif qu'elles étaient obsolètes (2) ou que l'OPS n'a pas l'intention d'y travailler davantage (7). Douze recommandations restent en suspens ou sont en cours.

3.2 Nous présentons ci-dessous les huit recommandations que nous avons classées comme résolues lorsque nous estimons que les mesures prises par l'OPS ne répondent pas à l'esprit de la recommandation ou qu'elle ne prendra pas d'autres mesures.

Recommandation	Notre opinion de la mesure prise par la direction
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 d'organisation et de Personnel.	La réponse de l'OPS ne donne pas suite à notre recommandation d'établir des indicateurs mesurables pour le rendement des ressources humaines.
Entreprendre un examen plus large du recours aux contrats octroyés à des non-fonctionnaires pour envisager la possibilité de revoir le rapport coût-efficacité du mécanisme d'embauche et d'examiner plus attentivement la nécessité de renouveler les contrats de consultants, en tenant compte de l'équilibre entre les besoins institutionnels à long terme et les exigences immédiates.	Aucune modification de fond n'a été apportée à l'approche des contrats de non-fonctionnaires.
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 planification du personnel. Elle devrait examiner les possibilités d'améliorer l'utilisation des services partagés, le recours accru à	Il n'existe pas de document précis sur la stratégie de réduction des coûts assortie de délais et nous estimons que la réponse ne répond pas à la recommandation.

l'externalisation et d'autres changements apportés aux modalités conventionnelles de prestation de services.

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 des registres des risques et des rapports pour alimenter la prise de décisions et la surveillance à l'échelle locale.

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.

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.

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.

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.

Nous ne considérons pas que la gestion des risques soit intégrée au niveau des centres de coûts. Nous avons formulé d'autres commentaires dans le rapport de cette année.

Nous croyons que cette recommandation n'a pas été acceptée par la direction.

Nous ne croyons pas que la direction ait examiné la teneur de la recommandation et notons qu'aucune autre mesure ne sera prise.

Nous ne croyons pas que la direction ait examiné la teneur de la recommandation et notons qu'aucune autre mesure ne sera prise.

Nous ne croyons pas que la direction ait examiné la teneur de la recommandation et notons qu'aucune autre mesure ne sera prise. Nous soulignons la nécessité d'une mesure plus efficace du rendement du Secrétariat dans le rapport de cette année.

Remerciements

3.3 Nous tenons à remercier le Directeur et son personnel de leur collaboration pour faciliter notre mission d'audit.

A handwritten signature in black ink that reads "Gareth Davies". The signature is written in a cursive, slightly slanted style.

Gareth Davies

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

12 mai 2023

Appendice 1. Recommandations formulées l'année précédente

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : mars 2023	Opinion du Commissaire aux comptes	Statut
Rapport complet sur l'audit de 2018 Rec. 3	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.	En raison de demandes et de priorités concurrentes, PBE et FRM engageront des experts externes pour mener l'étude en 2023. La date d'achèvement prévue par l'OPS est le 31 décembre 2023.	Nous notons que l'OPS a reporté l'application de cette recommandation.	Cette recommandation n'a pas été mise en œuvre.
Rapport complet sur l'audit de 2018 Rec. 17	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	Dans le rapport d'audit de 2021, paragraphe 1.41, les commentaires relatifs à la gestion de projet mentionnés ne sont pas conformes à l'esprit de la recommandation initiale (2018, Rec. 17). Il semble que NAO élargisse la portée à la gestion de projet proprement dite, y compris l'évaluation. Des efforts continus ont été déployés pour renforcer l'intégration de la gestion des risques dans la gestion des projets de contributions volontaires de l'Organisation afin de renforcer la gouvernance et la prise de décisions. Une avancée essentielle a été l'automatisation et l'intégration de l'outil de processus d'examen des contributions volontaires au Registre des risques institutionnels, ce qui facilite la capacité d'ERP à gérer la conformité des entités à la politique sur le processus d'examen des contributions volontaires et des accords et à saisir différents aspects de la complexité	Nous notons que l'OPS a élargi ses processus de gestion des risques pour couvrir les accords de contribution volontaire. Sur cette base, nous classons comme résolue la recommandation. Nous réexaminerons la gestion des risques liés aux projets au cours de notre dernière année de mandat.	Recommandation mise en œuvre. Résolue.

	évaluation des risques devrait être évolutive pour refléter la taille et la portée d'un projet et s'appuyer sur des exemples de bonnes pratiques au sein de l'OPS.	<p>des projets à l'étape de la conception du projet qui peuvent présenter des risques potentiels pour une évaluation et une atténuation plus poussées pendant la mise en œuvre du projet. L'exécution automatisée des tâches est en place depuis plus d'un an et demi, avec une formation continue et un appui ponctuel fournis aux entités (régionales, infrarégionales et nationales) par ERP et AM/ERM pour aborder les concepts de gestion de projet et de gestion des risques, ainsi que l'utilisation transparente des outils. ERP assure également la surveillance institutionnelle des projets actifs de contributions volontaires afin d'identifier les projets présentant des difficultés potentielles de mise en œuvre et de discuter avec les entités de mise en œuvre de questions telles que les goulots d'étranglement des projets, les solutions potentielles et les mesures d'atténuation des risques. Les rapports de suivi institutionnel des contributions volontaires sont communiqués périodiquement aux commissaires aux comptes.</p> <p>Étant donné qu'il existe une approche systématique de la gestion des risques dans les projets des contributions volontaires, fondée sur la politique et utilisant des outils et des méthodologies automatisés pour assurer la conformité, la responsabilisation et la transparence des processus institutionnels, l'OPS considère que cette recommandation a été mise en œuvre et qu'aucune autre mesure ne sera prise.</p>		
<p>Rapport complet sur l'audit de 2019</p> <p>Rec. 7</p>	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	<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>Mise à jour de mars 2021</p>	Nous prenons note de la réponse de la direction à cette recommandation, mais la direction travaille à élaborer et mettre en œuvre une approche révisée en matière de conformité qu'elle prévoit de concrétiser plus tard en 2023. Par conséquent, la recommandation demeure en cours car aucune activité de	En cours.

	institutionnels sous leur responsabilité.	<p>Le Comité permanent de l'ERMC a examiné la feuille de route proposée par AM/ERM et la feuille de route a été acceptée. Le nouveau responsable de la conformité, une fois recruté, mettra en œuvre la feuille de route.</p> <p>Le processus de recrutement est en cours et des candidats hautement qualifiés figurent sur la liste restreinte, nous sommes donc confiants d'identifier un candidat solide.</p> <p>Cette recommandation est complète et aucune autre mesure ne sera prise par l'OPS.</p>	conformité n'a eu lieu en 2022.	
Rapport complet sur l'audit de 2019 Rec. 8	Élaborer une stratégie de suivi et de compte rendu de la conformité aux principaux contrôles internes et processus institutionnels à la direction générale par les gestionnaires de centres de coûts et de budgets, étayée par un régime de sanctions en cas de non-conformité afin d'obliger les gestionnaires à répondre de leurs actes.	<p>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 des gestionnaires de centres de coûts pour entreprendre ce processus d'examen et de restructuration.</p> <p>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> <p>Un fournisseur externe a été engagé pour développer et intégrer plusieurs tableaux de bord du PMIS à l'aide de Power BI. Un nouveau portail lié uniquement à la conformité sera établi sur le site d'AM. Une fois à bord, le responsable de la conformité gèrera ces outils de conformité existants et renforcera la fonction et la stratégie de conformité.</p>	Nous prenons note de la réponse de la direction à cette recommandation, mais la direction travaille à élaborer et mettre en œuvre une approche révisée en matière de conformité qu'elle prévoit de concrétiser plus tard en 2023. Par conséquent, cette recommandation demeure en cours car aucune activité de conformité n'a eu lieu en 2022.	En cours.
Rapport complet sur l'audit de 2019	Identifier les possibilités de réorienter davantage les effectifs dans le cadre des	Nous avons mis en œuvre les actions identifiées : analyse des lacunes en matière de qualifications et de compétences (voir présentation PowerPoint au Comité de contrôle des ODI par HRM) ; renforcement de l'exercice biennal de planification des ressources humaines ; élaborations d'un	Nous n'avons pas vu une explication claire de l'approche de l'OPS en matière de planification des effectifs. Nous constatons	Remplacée par notre recommandation de cette année sur le modèle de

<p>Rec. 9</p>	<p>changements apportés aux processus institutionnels et d'une planification stratégique globale.</p>	<p>tableau de bord pour la mise en œuvre du plan des ressources humaines afin d'aider l'évaluation du rendement.</p> <p>Les tableaux de bord comprennent :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Tableau de bord des ressources humaines de l'organisation 2) Mise en œuvre du plan des ressources humaines de l'OPS pour le biennium 2022-2023 <p>Ces recommandations ont été intégrées dans le processus standard de planification opérationnelle de l'Organisation. L'Organisation continuera de mener le processus de planification des ressources humaines et le tableau de bord contiendra des données en temps réel qui seront automatiquement mises à jour avec l'évolution de l'exercice biennal.</p> <p>Cette recommandation est complète et aucune autre mesure ne sera prise par l'OPS.</p>	<p>que l'analyse des compétences et des lacunes a permis de déterminer, à un niveau élevé, les compétences clés en gestion requises pour exécuter efficacement les activités de l'OPS. L'OPS a également dénombré des solutions de formation afin de mieux doter son personnel des compétences génériques en gestion. Cependant, nous voyons peu de preuves que l'approche anticipe ou cerne les lacunes précises en matière de compétences requises au sein des centres de coûts de l'OPS.</p>	<p>fonctionnement cible. Résolue.</p>
<p>Rapport complet sur l'audit de 2019 Rec. 10</p>	<p>Examiner les causes profondes des délais de recrutement par l'analyse des données PMIS afin d'éclairer les futures pratiques de recrutement.</p>	<p>Achevée. Nous avons identifié et analysé trois causes profondes des délais de recrutement, et nous nous sommes attaqués à chacune d'elles :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) situation financière et moratoire ; 2) confirmation tardive de la disponibilité des fonds ; 3) un examen retardé de la liste restreinte par le responsable du recrutement. <p>Nouveau module de recrutement pour les collaborateurs occasionnels mis en œuvre au T1 2022. Il est prévu de changer le système de recrutement pour les postes du personnel de Stellis à Workday en 2024, lorsque l'OMS mettra en œuvre le module de gestion du capital humain de Workday.</p>	<p>Nous prenons note de la réponse de la direction qui décrit les mesures à prendre pour améliorer les délais de recrutement. Il sera important pour l'OPS de surveiller l'efficacité de ces mesures au fil du temps.</p>	<p>Recommandation mise en œuvre. Résolue.</p>

		<p>L'Organisation saisit toutes les occasions de rationaliser le processus de recrutement.</p> <p>Cette recommandation est complète et aucune autre mesure ne sera prise par l'OPS.</p>		
<p>Rapport complet sur l'audit de 2019</p> <p>Rec. 12</p>	<p>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.</p>	<p>L'OPS a identifié trois points d'action :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. L'OPS continue de promouvoir l'utilisation des plateformes d'apprentissage existantes ; 2. Analyse des lacunes en matière d'aptitudes et de compétences pour le Plan stratégique 2020-2025 - Achevée. 3. HRM est en train d'établir des parcours d'apprentissage pour donner suite aux conclusions et recommandations de l'analyse des lacunes en matière d'aptitudes et de compétences. 4. HRM a lancé le premier parcours d'apprentissage le 26 avril 2022 à l'aide de la plateforme UNSCC (copie ci-jointe). <p>EXM ayant donné son approbation, l'Organisation continuera d'utiliser l'approche du parcours d'apprentissage pour mettre en œuvre le plan d'apprentissage institutionnel sur une base biennale. À la suite des travaux effectués sur ce sujet, HRM a incorporé les recommandations dans son plan de travail.</p> <p>Cette recommandation est complète et aucune autre mesure ne sera prise par l'OPS.</p>	<p>L'OPS a retenu les services de consultants pour l'aider à déterminer l'analyse des compétences et des lacunes. L'OPS a établi une approche claire de la formation en s'appuyant sur les pratiques de l'ONU avec un catalogue d'offres.</p> <p>L'efficacité de cette démarche dépend de l'obtention d'un financement approprié pour le programme et de l'évaluation systématique de l'apprentissage et de son impact sur la réalisation des objectifs.</p>	<p>Recommandation mise en œuvre. Résolue.</p>
<p>Rapport complet sur l'audit de 2019</p>	<p>Entreprendre des enquêtes régulières et répétées sur la participation du</p>	<p>L'enquête a été achevée en juin 2022 et les résultats ont été partagés avec le personnel lors du dialogue avec le Directeur le 19 septembre 2022. Les gestionnaires d'entité sont tenus d'élaborer et de présenter des plans d'action d'ici au 30 novembre 2022.</p>	<p>En 2022, la direction a entrepris une seconde enquête, dont les résultats ont été partagés dans</p>	<p>Recommandation mise en œuvre. Résolue.</p>

<p>Rec. 14</p>	<p>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.</p>	<p>L'enquête sur la mobilisation du personnel fait désormais partie des fonctions internes de l'Organisation. Les résultats de l'enquête ont déjà été communiqués au nouveau Directeur dans le cadre des documents d'information fournis. L'état d'avancement du plan d'action des entités sera communiqué lors des exercices de PMA.</p> <p>Cette recommandation est complète et aucune autre mesure ne sera prise par l'OPS.</p>	<p>l'ensemble de l'Organisation. Chaque département a créé un plan d'action pour faire avancer les questions émergentes.</p> <p>Nous avons émis des commentaires approfondis sur cette question dans le rapport de cette année.</p>	
<p>Rapport complet sur l'audit de 2019 Rec. 15</p>	<p>Renforcer le régime global de gestion des résultats du personnel de manière à en accroître la valeur pour les individus et les gestionnaires, à permettre une différenciation précise et équitable des performances et du potentiel et à contribuer à remédier aux résultats insuffisants. La réalisation d'un processus de notation devrait être obligatoire pour les gestionnaires hiérarchiques, la conformité devrait</p>	<p>L'OPS a cerné 5 mesures possibles pour renforcer la gestion du rendement :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) exercer une surveillance continue et produire des rapports pour les gestionnaires de centres de coûts et EXM sur la conformité du personnel aux évaluations de rendement ; 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 ; 3) évaluer la faisabilité de l'intégration de la « rétroaction en tout temps » dans le processus de notation ; 4) lier l'augmentation à l'intérieur de la classe à la conformité au processus de notation ; 5) faire participer la direction générale pour assurer la conformité aux exigences de notation du personnel. <p>Action 4 : n'est plus prévue. L'OPS a décidé qu'elle n'avait pas les ressources nécessaires pour entreprendre l'examen du processus</p>	<p>Nous avons constaté des améliorations dans la conformité avec les exercices de notation obligatoire du personnel. On peut faire davantage pour permettre une différenciation précise et équitable du rendement et du potentiel. Nous avons émis des commentaires approfondis sur cette question dans le rapport de cette année.</p>	<p>Partiellement mise en œuvre. Résolue.</p>

	<p>être surveillée et des mesures devraient être prises au besoin.</p>	<p>opérationnel afin d'établir un lien entre la conformité à l'examen du rendement et l'augmentation à l'intérieur de la classe.</p> <p>Dans le cadre des responsabilités de gestion, le tableau de bord suivant a été conçu et est disponible dans le PMIS :</p> <p>Gestionnaire du centre de coûts de la stratégie du personnel : ce tableau de bord permet aux gestionnaires de faire un suivi et de prendre les mesures correspondantes, si nécessaire. Le tableau de bord comprend l'état de conformité à la formation obligatoire, la composition des effectifs, le rendement du personnel, les départs à la retraite prévus et la gestion des contrats.</p> <p>Nous considérons cette recommandation comme complète et aucune autre mesure ne sera prise par l'OPS.</p>		
<p>Rapport complet sur l'audit de 2019 Rec. 17</p>	<p>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</p>	<p>Ces recommandations ont été intégrées dans le processus standard de planification opérationnelle de l'Organisation. L'Organisation dispose d'un processus intégré de planification des ressources humaines qui comprend la planification de la relève. Chaque gestionnaire de centre de coûts est tenu d'élaborer tous les deux ans un plan de travail biennal et un plan de ressources humaines correspondant. La mise en œuvre de ces plans fait l'objet d'un suivi dans le cadre du processus établi de PMA tous les six mois.</p> <p>Nous considérons cette recommandation comme complète et aucune autre mesure ne sera prise par l'OPS.</p>	<p>Nous constatons la réponse de la direction.</p> <p>Nous pensons que davantage pourrait être fait pour identifier davantage de postes essentiels dans l'ensemble de l'Organisation afin de veiller à ce que des arrangements appropriés soient en place pour maintenir les compétences et la continuité du service.</p>	<p>Recommandation mise en œuvre. Résolue.</p>

	modalités de recrutement.			
Rapport complet sur l'audit de 2019 Rec. 18	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 d'organisation et de personnel.	<p>Mesures prévues :</p> <p>1) Mettre à jour la stratégie pour le personnel en consultation avec le Comité consultatif pour la mise en œuvre de la Stratégie du personnel (ACIPS) établi par la Directrice en 2019 ;</p> <p>2) Élaborer une feuille de route de mise en œuvre pour la période 2021-2023 ;</p> <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>Actions 1, 2, 3 : la stratégie du personnel 2.0 a été présentée à la Directrice en mars 2021 et a été mise en œuvre.</p> <p>Mesure 4 : Ressources humaines institutionnelles. L'information présentée dans le tableau de bord <i>Corporate Human Resources</i> permet aux gestionnaires de centres de coûts de prendre des décisions éclairées concernant la structure des effectifs et la conformité de leurs entités respectives.</p> <p>Nous considérons cette recommandation comme complète et aucune autre mesure ne sera prise par l'OPS.</p>	<p>Nous constatons la réponse de la direction.</p> <p>Nous considérons que l'Organisation n'a pas donné suite à notre recommandation d'établir des indicateurs mesurables pour le rendement des ressources humaines. Il s'agit d'un problème plus vaste que nous avons identifié dans l'ensemble de l'Organisation et qui exige l'attention de la direction générale.</p>	Cette recommandation n'a pas été mise en œuvre. Résolue.
Rapport complet sur l'audit de 2019	Examiner la capacité de HRM en matière de gestion de ressources et de compétences afin	Un tableau de bord institutionnel directement aligné sur les tableaux de bord de la Stratégie du personnel a été élaboré et est disponible dans le PMIS.	Nous prenons note de la réponse de la direction et des mesures prises par HRM	Recommandation mise en œuvre. Résolue.

<p>Rec. 21</p>	<p>d'utiliser pleinement le PMIS et d'assurer une concentration accrue sur le respect par la hiérarchie des règles relatives aux ressources humaines et envisager d'adopter une série de rapports susceptibles d'être utilisés pour engager la responsabilité des gestionnaires à l'égard de leurs activités liées aux ressources humaines. L'analyse des données doit également être utilisée pour identifier les causes profondes du manquement régulier aux règles afin d'éclairer la politique et les dispositifs de contrôle.</p>	<p>Tous les tableaux de bord requis ont été développés et sont disponibles dans le PMIS. Par conséquent, cette recommandation a été achevée et aucune autre mesure ne sera prise par l'OPS.</p>	<p>pour élaborer des tableaux de bord.</p> <p>Nous avons examiné l'approche de l'OPS en matière de conformité de façon plus générale dans le rapport de cette année.</p>	
<p>Rapport complet sur l'audit de 2019</p>	<p>Entreprendre un examen plus large du recours aux contrats octroyés à des non-fonctionnaires pour</p>	<p>Un groupe de travail a été convoqué pour examiner la politique des consultants (mai-juillet 2022). Le groupe de travail a examiné la politique et formulé des recommandations, notamment sur la nécessité de définir des mécanismes contractuels supplémentaires pour un appui temporaire à</p>	<p>Nous constatons la réponse de la direction et notons qu'aucune modification de fond n'a été apportée à</p>	<p>Cette recommandation n'a pas été mise</p>

<p>Rec. 22</p>	<p>envisager la possibilité de revoir le rapport coût-efficacité du mécanisme d'embauche et d'examiner plus attentivement la nécessité de renouveler les contrats de consultants, en tenant compte de l'équilibre entre les besoins institutionnels à long terme et les exigences immédiates.</p>	<p>l'exécution de fonctions opérationnelles. La politique actuelle demeure en vigueur jusqu'à nouvel ordre.</p> <p>HRM continuera de trouver d'autres arrangements contractuels pour proposer d'autres solutions afin de compléter la composition des effectifs.</p> <p>Cette recommandation est complète et aucune autre mesure ne sera prise par l'OPS.</p>	<p>l'approche des contrats de non-fonctionnaires.</p>	<p>en œuvre. Résolue.</p>
<p>Rapport complet sur l'audit de 2019 Rec. 23</p>	<p>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</p>	<p>Le module de recrutement du PMIS a été lancé avec succès le 17 janvier 2022 et est opérationnel. HRM joue un rôle de surveillance au sein du système pour les nouveaux contrats et les prolongations.</p> <p>Toutes les mesures requises ont été prises et sont incorporées dans l'ensemble des fonctions de ressources humaines de l'Organisation. Nous considérons cette recommandation comme complète et aucune autre mesure ne sera prise par l'OPS.</p>	<p>Nous constatons la réponse de la direction. Il sera important pour l'OPS d'évaluer les avantages découlant du nouveau système et de déterminer s'il a entièrement réglé les problèmes antérieurs signalés par la vérification interne.</p>	<p>Recommandation mise en œuvre. Résolue.</p>

	devraient inclure des rapports plus fréquents sur les principaux paramètres et les aspects de conformité à l'intention de la direction générale.			
Rapport complet sur l'audit de 2020 Rec. 3	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 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	<p>Le BSP s'engage à une utilisation efficiente et efficace de ses ressources. Bien qu'il n'existe pas de document précis sur la stratégie de réduction des coûts assortie d'un calendrier, l'efficience et l'efficacité font partie intégrante de l'approche de la gestion axée sur les résultats de l'OPS, qui oriente à la fois les aspects habilitants et les aspects de coopération technique des travaux de l'Organisation. Ainsi, des stratégies de réduction et de maîtrise des coûts sont incluses dans tous les processus et sont examinées régulièrement.</p> <p>Le Budget programme approuvé de l'OPS 2022-2023 a intégré une série de mesures pour accroître la rentabilité. L'Organisation procède actuellement à une évaluation complète des possibilités de s'assurer que l'OPS est adaptée à son objectif et en mesure de maximiser ses ressources limitées à l'appui des États Membres, grâce aux travaux des initiatives de développement organisationnel.</p> <p>Par exemple, au cours de l'exercice biennal 2020-2021, le BSP a mobilisé les capacités du système d'information pour la gestion du BSP (PMIS) et de la technologie infonuagique Microsoft Office 365 pour mettre en œuvre un large éventail d'initiatives de rationalisation administrative. Ces innovations ont permis de réduire considérablement le temps de travail du personnel administratif nécessaire à l'exécution des tâches administratives de routine qui soutiennent les contrôles internes et les fonctions habilitantes de la coopération technique.</p>	Nous avons également commenté l'approche de l'OPS en matière de mesures d'économie dans le présent rapport dans le contexte du programme des ODI et souligné la nécessité d'une approche plus stratégique de l'utilisation des ressources.	Remplacée par nos recommandations actuelles sur la transformation. Résolue.

	<p>conventionnelles de prestation de services.</p>	<p>Ces innovations comprennent, sans toutefois s'y limiter :</p> <p>a) l'élimination des documents papier pour les transactions internes grâce aux signatures électroniques ;</p> <p>b) la numérisation des communications internes par le biais de SharePoint afin d'éliminer l'impression et la numérisation répétitives de la correspondance ;</p> <p>c) la mise en place d'une gestion et d'un archivage de documents dématérialisés, éliminant les coûts associés à l'impression, au classement et à la récupération manuelle de documents ;</p> <p>d) la 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 ;</p> <p>e) l'établissement d'une structure de gouvernance et d'une feuille de route pour élargir les services partagés de manière mesurée et méthodique dans l'ensemble de la région sera achevé au cours de la présente période biennale.</p> <p>D'autres exemples spécifiques de réalisations en matière de réduction des coûts et/ou d'augmentation de l'efficacité au cours de l'exercice biennal 2020-21 comprennent : a) l'automatisation du processus de vérification des actifs b) l'automatisation de la création des factures fournisseurs, c) l'autorisation de factures autonomes pour les achats de moins de \$5 000, d) l'élimination des publications physiques, sauf sur demande, ce qui a permis d'économiser \$100 000, e) la mise en œuvre d'un centre pilote de services partagés pour le traitement de certaines transactions financières, f) l'automatisation de la documentation en libre-service liée à l'emploi, g) la création d'un outil de rapport de réunions virtuelles, h) la réduction du personnel à temps plein (réduction de 10 % du personnel des services généraux au Siège pour les années 2018-2020), i) le recours accru à des consultants à court terme plutôt qu'à des postes à temps plein pour réduire</p>		
--	--	---	--	--

		<p>les coûts fixes liés aux ressources humaines et j) l'installation de mises à niveau éconergétiques dans le bâtiment du Siège qui réduisent les coûts des services publics. D'autres stratégies de rentabilité pour 2022-2023 comprennent la mise en œuvre d'une nouvelle politique de consultants et d'un nouveau logiciel de recrutement et la poursuite des discussions avec l'OMS pour l'acceptation de l'utilisation d'un administrateur tiers pour le traitement des demandes de remboursement de frais médicaux pour les membres habitant la région d'Amérique latine et des Caraïbes.</p> <p>Nous considérons cette recommandation comme complète et aucune autre mesure ne sera prise par l'OPS.</p>		
<p>Rapport complet sur l'audit de 2020</p> <p>Rec. 4</p>	<p>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 leur contrôle limité sur ces passifs importants.</p>	<p>L'OPS collabore activement avec le Comité de contrôle mondial de l'OMS et ses sous-comités pour traiter des risques, des 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.</p>	<p>L'OPS n'a pas réfléchi aux risques et aux avantages de la participation continue à la Caisse d'assurance-maladie du personnel de l'OMS dans sa réponse.</p>	<p>Cette recommandation n'a pas été mise en œuvre.</p>
<p>Rapport complet sur l'audit de 2020</p> <p>Rec. 5</p>	<p>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</p>	<p>Ce processus a été institutionnalisé, y compris le suivi régulier du registre des risques, l'établissement de rapports institutionnels par l'intermédiaire du PMA et la formation et les rappels à l'intention des points focaux des risques au niveau des centres de coûts.</p> <p>Cette recommandation est complète et aucune autre mesure ne sera prise par l'OPS.</p>	<p>Nous prenons note de la réponse de la direction et nous avons commenté davantage la façon dont la gestion des risques est intégrée au niveau des centres de coûts dans le rapport de cette année.</p>	<p>Cette recommandation n'a pas été mise en œuvre. Résolue.</p>

	des registres des risques et des rapports pour alimenter la prise de décisions et la surveillance à l'échelle locale.		Nous notons que la direction ne compte prendre aucune autre mesure concernant cette recommandation.	
Rapport complet sur l'audit de 2020 Rec. 6	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 pour décision les risques résiduels en dehors de la fourchette de tolérance acceptée.	a) La section atténuation du registre des risques a été améliorée. Pour aider les utilisateurs, nous avons élaboré un menu de mesures d'atténuation potentielles normalisées, ajouté une notation en fonction de l'état de l'atténuation, un menu pour indiquer le niveau de renvoi ou d'examen requis et l'agent responsable. Ces nouvelles fonctionnalités ont été annoncées le 7 juin 2022. Des formations spécifiques ont été élaborées et des rappels ont été envoyés pour examiner le registre des risques et vérifier l'information, en accordant une attention particulière aux mesures d'atténuation. b) Il existe un processus défini pour l'escalade des risques liés aux contributions volontaires aux États Membres, lorsque cela est justifié. Nous considérons cette recommandation comme complète et aucune autre mesure ne sera prise par l'OPS.	Nous prenons note de la réponse et avons formulé d'autres commentaires sur les mesures d'atténuation dans le rapport de cette année. La réponse de l'OPS pour b) ne répond pas à la recommandation. Des commentaires plus précis sur l'atténuation des risques figurent à la section 1.	Partiellement mise en œuvre. Résolue.
Rapport complet sur l'audit de 2020 Rec. 7	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	Un audit interne de la continuité des activités a été réalisé au 2 ^e trimestre (rapport d'OIA n° 04/22). Nous mettrons en œuvre les recommandations d'OIA au cours des 12 prochains mois. Les recommandations 7 et 8 de 2020 seront traitées dans le cadre de la mise en œuvre de la recommandation du rapport d'audit d'OIA. Date de mise en œuvre : 30 septembre 2023	Nous notons la date de mise en œuvre future. Nous examinerons à nouveau cette recommandation dans l'audit de l'année prochaine.	En cours.

	de procédures de continuité des activités.			
Rapport complet sur l'audit de 2020 Rec. 8	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 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.	Cette recommandation sera traitée dans le cadre de la recommandation précédente.	Nous notons la date de mise en œuvre future. Nous examinerons à nouveau cette recommandation dans l'audit de l'année prochaine.	En cours.
Rapport complet sur l'audit de 2020	Élaborer un cadre de la performance complet pour permettre une analyse et des	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. Ainsi, les rapports sur les progrès sont intégrés dans les rapports préparés pour les Organes directeurs concernant la vaccination, c'est-à-dire les niveaux de couverture vaccinale,	Nous notons la date de mise en œuvre future. Nous examinerons à nouveau cette recommandation dans l'audit de l'année prochaine.	En cours.

Rec. 12	rapports plus systématiques des progrès accomplis par rapport aux objectifs des Fonds à l'intention des États Membres et de la direction générale.	<p>la lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme, à savoir, les niveaux de couverture dans l'accès aux médicaments et 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.</p> <p>Des indicateurs de résultats stratégiques et opérationnels pour le Fond stratégique et le Fonds renouvelable sont désormais disponibles. Nous attendons que le SIWG termine l'alignement des indicateurs de résultats.</p> <p>Date de mise en œuvre : 1^{er} décembre 2023</p>		
Rapport complet sur l'audit de 2020 Rec. 14	À la lumière de la complexité croissante des modèles 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.	<p>Veillez noter que l'OPS ne peut pas avoir de stratégie de prix comme les fournisseurs. En tant qu'agence mondiale de santé dotée de capacités d'achat, l'OPS dispose de stratégies d'accès aux marchés et d'achat pour contrebalancer les stratégies de prix des fournisseurs. Les stratégies d'accès aux marchés et d'achat sont des efforts continus de l'OPS et sont mises en œuvre chaque année avec des processus annuels de prévision et d'appel d'offres.</p> <p>En 2023, l'OPS a pris d'importantes mesures organisationnelles et structurelles pour amplifier les synergies entre le Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins et le Fonds stratégique pour les fournitures essentielles de santé publique. La gestion conjointe des deux mécanismes d'achat permettra une approche coordonnée de la mise en forme du marché et des stratégies d'achat, ce qui aura une incidence sur les prix pratiqués par les fournisseurs. Cette approche coordonnée prendra du temps à se développer compte tenu des différentes stratégies de façonnage du marché associées aux différents produits.</p>	Nous prenons note de la réponse de l'OPS. Nous effectuerons un suivi de notre audit précédent des fonds pour les achats dans le cadre de notre audit final l'année prochaine.	Recommandation mise en œuvre. Résolue.
Rapport complet sur	Analyser et évaluer les leçons tirées de l'exploitation des	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	Nous notons la date de mise en œuvre future. Nous examinerons à nouveau cette	En cours.

<p>l'audit de 2020 Rec. 15</p>	<p>Fonds pendant la pandémie afin : a) d'explorer la possibilité d'obtenir une meilleure valeur ou un meilleur approvisionnement 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.</p>	<p>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 stratégies pour les Fonds renouvelables et des orientations politiques à l'intention des pays pour accroître leur capacité de fabrication. En outre, une analyse des avancées pour le Fonds stratégique a été présentée au 159^e Comité exécutif. À mesure que la pandémie s'atténuera, un examen plus approfondi du rendement sera entrepris.</p> <p>Octobre 2022</p> <p>Des rapports sur les divers enseignements tirés pour les fonds renouvelables ont déjà été présentés.</p> <p>L'évaluation externe de la réponse de l'OPS à la COVID-19 devrait être terminée d'ici à décembre 2022.</p> <p>Date de mise en œuvre : 1^{er} décembre 2023</p>	<p>recommandation dans l'audit de l'année prochaine.</p>	
<p>Rapport complet sur l'audit de 2020 Rec. 18</p>	<p>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</p>	<p>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 le Sous-directeur, 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</p>	<p>Nous constatons la réponse de la direction.</p>	<p>Recommandation mise en œuvre. Résolue.</p>

	à l'appui des programmes ne s'accumulent pas.	d'envergure ou du pire des cas en termes de participation future des États Membres aux Fonds renouvelables. Nous considérons cette recommandation comme complète et aucune autre mesure ne sera prise par l'OPS.		
Rapport complet sur l'audit de 2020 Rec. 19	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.	PBE coordonnera une analyse des coûts des fonds renouvelables, de l'utilisation des ressources en personnel et du coût total des programmes et processus. Date de mise en œuvre : 1 ^{er} décembre 2023	Nous notons la date de mise en œuvre future. Nous examinerons à nouveau cette recommandation dans l'audit de l'année prochaine.	En cours.
Rapport complet sur l'audit de 2020 Rec. 20	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 gestion en faveur du changement, 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 notons la date de mise en œuvre future. Nous examinerons à nouveau cette recommandation dans l'audit de l'année prochaine.	En cours.

	<p>soumettre tous ces argumentaires à un examen et à une approbation appropriés, c) mettre en œuvre un plan global de réalisation des avantages pour son programme numérique actuel pour les fonds pour les achats et 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.</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>Des réunions régulières du comité directeur du portail des États Membres, y compris les dirigeants de FS, FR, PRO, ITS et FRM, assurent l'alignement des objectifs stratégiques, la gouvernance et l'avancement des programmes. Les examens postérieurs à la mise en œuvre seront intégrés progressivement au fur et à mesure de la mise en œuvre des programmes.</p> <p>Date de mise en œuvre : 1^{er} décembre 2023</p>		
<p>Rapport complet sur l'audit de 2020 Rec. 21</p>	<p>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 matière de systèmes d'information.</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 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).</p> <p>L'OPS a retenu les services de consultants externes pour l'aider à élaborer la feuille de route numérique pour les fonds pour les achats.</p>	<p>Nous notons la date de mise en œuvre future. Nous examinerons à nouveau cette recommandation dans l'audit de l'année prochaine.</p>	<p>En cours.</p>

		<p>Le poste d'urbaniste des systèmes d'information a été approuvé et le processus de recrutement a été lancé.</p> <p>Date de mise en œuvre : 1^{er} décembre 2023</p>		
<p>Rapport complet sur l'audit de 2021</p> <p>Rec. 1</p>	<p>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.</p>	<p>L'Organisation considère que le Règlement financier ne devrait pas être révisé pour limiter les engagements et les dépenses au titre des programmes de base ou exiger un processus d'approbation spécifique pour tout budget supplémentaire lorsque le budget approuvé initial est susceptible d'être dépassé.</p> <p>En fait, l'article III du Règlement financier, Programme et budget (point 3.6), dispose que « des propositions supplémentaires peuvent être soumises par le directeur lorsqu'il le juge nécessaire » et l'article IV du Règlement financier (point 4.1) dispose que « le Programme et budget approuvé par la Conférence ou le Conseil directeur constitue une autorisation donnée au Directeur de contracter des engagements et d'effectuer des paiements aux fins pour lesquelles le Programme et budget a été approuvé, sous réserve de la disponibilité de fonds ».</p> <p>Compte tenu de la nature urgente des fonds reçus au cours de l'exercice biennal 2020-2021 et de l'exercice biennal en cours (exercice biennal 2022-2023) pour des programmes spéciaux, et en particulier pour la Riposte aux flambées et crises, et de la poursuite des discussions avec les États Membres au sujet de la riposte à la pandémie de COVID-19 et son financement tout au long de l'exercice biennal (comme l'attestent les documents officiels décrits dans le paragraphe suivant), il n'a pas été jugé nécessaire de présenter un projet de budget supplémentaire pour l'exercice biennal 2020-2021. Il est important de noter que l'OPS a reçu et mis en œuvre plus de fonds que prévu dans les programmes spéciaux, mais pas dans les programmes de base. Le rapport de fin d'exercice biennal pour 2020-2021 comprenait des explications détaillées sur les fonds reçus et utilisés pour faire face à la pandémie.</p>	<p>Nous notons la réponse et croyons que cette recommandation n'a pas été acceptée par la direction.</p>	<p>Cette recommandation n'a pas été mise en œuvre. Résolue.</p>

		<p>Dans le cas de l'exercice biennal 2022-2023, compte tenu de la situation sans précédent et unique résultant de la COVID-19, la Conférence sanitaire panaméricaine a approuvé le document CSP30/6 pour modifier le Budget programme de l'OPS. Le Budget programme 2022-2023 de l'OPS a été modifié pour tenir compte de l'augmentation de l'affectation budgétaire d'AMRO destinée aux programmes de base, ce qui a entraîné une augmentation globale du budget de l'OPS pour les programmes de base, qui est passé de \$640 millions à \$679,5 millions. Dans un esprit de transparence et de responsabilité devant les États Membres, l'OPS a profité de l'occasion pour informer les Organes directeurs de l'espace réservé pour le secteur des programmes spéciaux, compte tenu de l'afflux de fonds déjà reçus au titre de la riposte aux flambées et crises et de l'initiative des hôpitaux intelligents.</p> <p>Nous considérons cette recommandation comme complète et aucune autre mesure ne sera prise par l'OPS.</p>		
<p>Rapport complet sur l'audit de 2021 Rec. 2</p>	<p>a) développer davantage son approche de la gestion des risques en mettant davantage l'accent sur la qualité et la granularité 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 du Comité</p>	<p>a) La section atténuation du registre des risques a été réorganisée. Pour aider les utilisateurs, nous avons élaboré un menu de mesures d'atténuation normalisées, ajouté une notation de l'état de l'atténuation et un menu pour indiquer le niveau de renvoi ou d'examen requis. Une formation à l'intention des points focaux sur l'utilisation du registre des risques et les mesures d'atténuation a eu lieu le 15 juin 2022. D'ici à la fin de l'année, ERM disposera d'informations plus détaillées sur l'atténuation des risques.</p> <p>b) Le projet de mandat devrait être examiné par le Comité permanent de l'ERMC au cours de la session d'octobre.</p>	<p>Nous constatons la réponse de la direction. Comme nous le signalons cette année, nous avons recommandé que l'OPS évalue son approche en matière de gestion des risques.</p>	<p>Recommandation mise en œuvre. Résolue.</p>

	permanent de l'ERMC.			
Rapport complet sur l'audit de 2021 Rec. 3	a) revoir son approche à l'égard de la Déclaration du contrôle interne en mettant l'accent sur les sources d'assurances et b) envisager l'adoption d'un cadre global de responsabilisation pour rassembler les divers éléments de responsabilisation organisationnels et sources d'assurances.	a) Une mise à jour de la cartographie du contrôle interne à l'aide des composantes du COSO a été élaborée dans le but de rechercher les changements dans l'environnement de contrôle interne. Nous pouvons comparer les informations fournies en 2019 avec août 2022. En outre, le Bureau du conseiller juridique et le programme de ERM ont effectué une cartographie complète de l'e-manuel au niveau des politiques afin de détecter les politiques qui sont désuètes, qui chevauchent d'autres politiques ou qui doivent être harmonisées avec les procédures actuelles. Cette information sera présentée au Comité permanent de l'ERMC afin d'éclairer l'élaboration d'une déclaration du contrôle interne. La carte des assurances complète devrait être mise à jour d'ici à la fin de l'année. b) Le cadre de responsabilisation sera abordé l'année prochaine, sous la direction du nouveau Directeur de l'OPS.	Sur le point a) : dans le fond, la réponse ne répond pas à la recommandation et le fondement de la Déclaration du contrôle interne n'a pas changé. Sur le point b) : une date de mise en œuvre future a été établie.	En cours.
Rapport complet sur l'audit de 2021 Rec. 4	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	Réponse : Recommandation 4a) Le Plan stratégique « définit l'orientation stratégique de l'Organisation, fondée sur les priorités collectives des États Membres ... et établit la responsabilité et l'engagement conjoints des États Membres de l'OPS et du Bureau sanitaire panaméricain... » (Plan stratégique 2020-2025, paragraphe 1), y compris une chaîne de résultats définie conjointement avec les États Membres. Plan stratégique 2020-2025. La résolution CD57.R2 établit que toute modification au Plan stratégique 2020-2025 devrait être examinée par le Conseil directeur. En outre, il est important de préciser que, puisque le Plan stratégique se concentre sur l'orientation stratégique de haut niveau et dans le cadre de la coopération technique de l'OPS, les résultats sont obtenus conjointement par les États Membres, le BSP et les partenaires. À cet égard, les contributions spécifiques et mesurables du BSP sont prises en compte à un niveau plus opérationnel dans les budgets programmes et les plans opérationnels. Par	Nous constatons la réponse de la direction. Nous ne croyons pas que la direction ait examiné la teneur de la recommandation et notons qu'aucune autre mesure ne sera prise.	Cette recommandation n'a pas été mise en œuvre. Résolue.

	<p>en dehors du programme de base.</p> <p>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.</p>	<p>conséquent, nous demandons que la recommandation 4a) relative aux modifications apportées au Plan stratégique soit déclarée résolue et reportée à une date ultérieure pour coïncider avec l'élaboration du Plan stratégique 2026-2031 (qui sera proposé en 2025).</p> <p>Dans l'intervalle, le BSP continuera d'améliorer les mécanismes existants pour refléter la contribution du Secrétariat et en rendre compte. Cela inclut le budget programme qui décrit explicitement, pour tous les résultats, les principales interventions de coopération technique que le BSP mettra en œuvre pour l'exercice biennal. Il est également noté que le Secrétariat a déployé des efforts supplémentaires pour documenter ses contributions à la réalisation des résultats dans le rapport d'évaluation de fin d'exercice biennal du Budget programme 2020-21 qui a été présenté à la 30^e Conférence sanitaire panaméricaine (documents CSP30/7 et CSP30/7 Add. I). Les États Membres ont félicité le Secrétariat pour sa responsabilité et sa transparence continues tout au long de l'évaluation de la fin d'exercice biennal. Néanmoins, le BSP continuera d'étudier comment mieux refléter cette contribution pour les deux années restantes du Plan stratégique 2020-2025 dans le Budget programme 2024-2025, qui sera proposé en 2023, et les plans de travail biennaux pour toutes les entités du BSP, qui relèvent de la seule responsabilité du Secrétariat et font l'objet d'un suivi tous les six mois tout au long de chaque exercice biennal.</p> <p>Recommandation 4b). Les fonds pour les achats, les fonds spéciaux et le Fonds directeur d'investissement ont établi des mécanismes de gouvernance qui ne font pas partie du Plan stratégique et du budget programme. Selon que de besoin, ces fonds sont considérés comme des points distincts inscrits à l'ordre du jour des Organes directeurs, conformément à leurs mécanismes de gouvernance et à leurs modes opératoires normalisés. Des stratégies et des mesures actualisées sont donc élaborées en dehors du cadre du plan stratégique.</p> <p>Nous considérons cette recommandation comme complète et aucune autre mesure ne sera prise par l'OPS.</p>		
--	---	---	--	--

<p>Rapport complet sur l'audit de 2021</p> <p>Rec. 5</p>	<p>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.</p>	<p>L'Organisation dispose déjà d'une méthode de hiérarchisation des priorités (document CD55/7) qui est utilisée pour identifier les priorités programmatiques conjointement avec les États Membres en tenant compte de la situation sanitaire, de l'efficacité et de la valeur ajoutée de la coopération technique de l'OPS. Elle est appliquée à l'élaboration du budget programme et pour guider l'allocation des ressources ainsi que le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre du budget programme.</p> <p>Les résultats de la hiérarchisation des programmes sont également utilisés pour la planification dans les bureaux de pays (voir les paragraphes 37 et 70 à 73 du budget programme 2022-2023). Dans le rapport de fin d'exercice biennal pour 2020-2021, les figures 6, 7 et 8 et les paragraphes 207 à 208 illustrent comment le BSP rend compte de la mise en œuvre des résultats par priorité. Le BSP a apporté des améliorations constantes en harmonisant les résultats de l'établissement des priorités avec le financement alloué aux résultats, ce qui témoigne des efforts continus du BSP dans ce domaine. Le BSP continuera de surveiller ces informations par le biais de ses processus internes de suivi et d'évaluation afin d'assurer une meilleure harmonisation au cours de l'exercice biennal 2024-2025.</p> <p>Nous considérons cette recommandation comme complète et aucune autre mesure ne sera prise par l'OPS.</p>	<p>Nous constatons la réponse de la direction. Dans notre rapport de l'année dernière, nous avons reconnu les processus existants de hiérarchisation des priorités, qui n'ont pas tenu compte des domaines dans lesquels le Secrétariat lui-même peut apporter le plus de valeur ajoutée. Nous ne croyons pas que la direction ait examiné la teneur de la recommandation et notons qu'aucune autre mesure ne sera prise.</p>	<p>Cette recommandation n'a pas été mise en œuvre. Résolue.</p>
<p>Rapport complet sur l'audit de 2021</p> <p>Rec. 6</p>	<p>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</p>	<p>Étant donné que la résolution CD57.R2 stipule que toute modification du Plan stratégique 2020-2025 devrait être examinée par le Conseil directeur, nous demandons que cette recommandation soit réputée résolue et reportée à une date ultérieure pour coïncider avec l'élaboration du Plan stratégique 2026-2031 (qui sera proposé en 2025).</p> <p>Dans l'intervalle, le BSP propose d'utiliser les mécanismes existants (décrits ci-dessus) pour réfléchir à sa contribution de coopération technique au Plan stratégique actuel et en rendre compte. Cela comprend l'évaluation conjointe des indicateurs de réalisation et de résultat du BSP et des États Membres, un mécanisme convenu par les États Membres depuis l'exercice biennal 2014-2015. Le rapport de fin d'exercice biennal 2020-2021</p>	<p>Nous constatons la réponse de la direction. Nous ne croyons pas que la direction ait examiné la teneur de la recommandation et notons qu'aucune autre mesure ne sera prise. Nous soulignons la nécessité d'une mesure plus efficace du rendement du Secrétariat dans le rapport de cette année.</p>	<p>Cette recommandation n'a pas été mise en œuvre. Résolue.</p>

	<p>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.</p>	<p>récemment présenté à la 30^e Conférence sanitaire panaméricaine, qui comprenait les résultats de l'évaluation conjointe, a été accueilli favorablement par les États Membres.</p> <p>Nous considérons cette recommandation comme complète et aucune autre mesure ne sera prise par l'OPS.</p>		
--	--	--	--	--

OPS



Organisation
panaméricaine
de la Santé



Organisation
mondiale de la Santé
BUREAU RÉGIONAL DES
Amériques

WWW.PAHO.ORG

