

## 168<sup>e</sup> SESSION DU COMITÉ EXÉCUTIF

*Session virtuelle, du 21 au 25 juin 2021*

---

*Point 5.2 de l'ordre du jour provisoire*

OD362  
31 mai 2021  
Original : anglais

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

**1<sup>er</sup> JANVIER 2020 – 31 DÉCEMBRE 2020**

---

# RAPPORT FINANCIER DU DIRECTEUR et RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

1er janvier 2020 – 31 décembre 2020

**RAPPORT  
FINANCIER  
DU  
DIRECTEUR  
et**

**RAPPORT DU  
COMMISSAIRE  
AUX COMPTES**

**1<sup>er</sup> janvier 2020-31 décembre 2020**

**Washington, D.C., 2020**

**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. 1<sup>er</sup> janvier 2020 - 31 décembre 2020.  
(Document officiel: 362)

© Organisation panaméricaine de la Santé, 2021

ISBN: 978-92-75-22398-7 (pdf)

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



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

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

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

**Citation suggérée.** *Rapport financier du Directeur et rapport du Commissaire aux comptes. 1<sup>er</sup> janvier 2020 - 31 décembre 2020. (Document officiel: 360).* Washington, D.C.: Organisation panaméricaine de la Santé; 2021. Licence : CC BY-NC-SA 3.0 IGO.  
<https://doi.org/10.37774/9789275223987>.

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

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

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

**Clause générale de non responsabilité.** Les appellations employées dans la présente publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'OPS aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. Les traits discontinus formés d'une succession de points ou de tirets sur les cartes représentent des frontières approximatives dont le tracé peut ne pas avoir fait l'objet d'un accord définitif.

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

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

## TABLE DES MATIÈRES

REMARQUES DE LA DIRECTRICE	1
----------------------------	---

---

### RAPPORT FINANCIER ET ÉTATS FINANCIERS VÉRIFIÉS

Certification des états financiers pour l'année close le 31 décembre 2020	11
État du contrôle interne	12
Opinion du Commissaire aux comptes	19

### ÉTATS FINANCIERS

État de la situation financière	22
État de la situation financière	23
État des variations de l'actif net	24
Tableau des flux de trésorerie	25
État de la comparaison du montant budgétaire et du montant réel	26
Notes concernant les états financiers	28

---

RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES	71
------------------------------------	----

---

### ANNEXE NON VÉRIFIÉE

Information de la performance financière par secteur	1
Contributions fixées	6
Mécanismes d'approvisionnement	7
Contributions volontaires	12
Bureau régional pour les Amériques (AMRO) Organisation mondiale de la Santé	32
Autres centres	33

---

L'annexe contenant les informations non vérifiées pour l'année close le 31 décembre 2020 est disponible sur le portail Web des Organes directeurs : <https://www.paho.org/fr/documents/ce168od362-annexe-non-verifiee-du-rapport-financier-du-directeur-2020>



## REMARQUES DE LA DIRECTRICE



Conformément à l'article 14.9 du Règlement financier de l'Organisation panaméricaine de la Santé (OPS), j'ai l'honneur de présenter le rapport financier de l'Organisation panaméricaine de la Santé correspondant à l'exercice financier ouvert le 1<sup>er</sup> janvier 2020 et clos le 31 décembre 2020.

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

Bien que l'OPS ait opté pour l'établissement d'un rapport financier annuel, comme prévu à l'article 2.2 du Règlement financier, l'exercice budgétaire reste biennal (article 2.1 du Règlement financier). Ainsi, aux fins de comparaison entre les montants réels et le budget dans les Remarques de la Directrice, les chiffres du budget annuel représentent la moitié du Budget programme biennal 2020-2021 à titre de calcul approximatif des chiffres budgétaires annuels.

### 1. Principales réalisations techniques de 2020

En 2020, l'OPS continue de **faire autorité pour les questions de santé dans la Région, fournissant des orientations politiques, stratégiques et techniques** pour la riposte à la pandémie de COVID-19 au plus haut niveau des gouvernements, des acteurs non étatiques et des systèmes des Nations Unies et interaméricain. Conformément à ses principes de **solidarité et d'équité**, l'OPS a appelé à l'unité pour faire face à l'impact de la pandémie et assurer un accès équitable aux outils d'intervention contre la COVID-19, tout en plaidant en faveur de la continuité des services de santé essentiels afin de sauver des vies et d'atténuer les effets dévastateurs de la pandémie sur les gains de santé publique régionaux acquis de haute lutte. La pandémie a attiré l'attention sur la nécessité de déployer des efforts accélérés et de qualité, portés par les données, pour réorganiser et élargir la prestation des services de santé afin de répondre aux besoins des cas de COVID-19, y compris les soins intensifs, tout en maintenant des **services de santé essentiels** tels que le diagnostic et le traitement du cancer, de la santé mentale et d'autres maladies non transmissibles, de même que les vaccinations. Grâce à sa coopération technique, l'OPS continue d'œuvrer comme agent **catalyseur** pour améliorer l'état de santé et le bien-être des peuples des Amériques en collaboration avec les États Membres et les partenaires.

D'importants progrès ont été réalisés en 2020 vers l'atteinte des cibles établies dans le Plan stratégique de l'OPS 2020-2025 et pour honorer les engagements souscrits aux termes du Programme d'action sanitaire pour les Amériques 2018-2030 et du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (ODD). Parmi les temps forts figurent les suivants :

- Avec l'appui de l'OPS, la plupart des pays ont constaté une augmentation significative de la **capacité hospitalière et de soins intensifs** lors de l'intervention en réponse à la COVID-19. Une étude menée dans quatre pays a révélé une augmentation moyenne de 156 % des lits dans les unités de soins intensifs (USI) entre mars 2020 et janvier 2021. Même si de nombreux pays ont atteint un point de rupture dans le taux d'occupation des hôpitaux (égal ou supérieur au seuil de taux d'occupation de 80 %) en raison de la demande accrue de soins pour les patients atteints de COVID-19, sans ces

efforts accélérés, on aurait assisté à un nombre de décès beaucoup plus important. L'utilisation d'approches novatrices telles que **la télémédecine a renforcé le premier niveau de soins** et on a constaté une amélioration dans la coordination et **l'intégration de la prestation des services de santé**.

- L'OPS a apporté son soutien et donné des conseils aux États Membres en prévision des **vaccins contre la COVID-19** par l'intermédiaire du Mécanisme COVAX avec l'Alliance du Vaccin et l'UNICEF. Par ailleurs, l'OPS a soutenu les négociations autour des vaccins afin de maintenir l'offre à des prix précédemment négociés ou améliorés au moins jusqu'en 2021, compte tenu de l'impact économique grave de la pandémie, y compris pour **le vaccin conjugué antipneumococcique (VPC), le vaccin contre le papillomavirus humain (PVH) et le vaccin antirotavirus**.
- L'OPS a permis d'améliorer l'accès aux **fournitures essentielles de santé** pour la COVID-19 par le biais d'activités de plaidoyer, de coordination et de négociation au sein de mécanismes mondiaux clés, tels que le consortium mondial d'approvisionnement COVID-19 et les trois piliers du Dispositif pour accélérer l'accès aux outils de lutte contre la COVID 19 (ACT A) (vaccins, diagnostics et traitements). L'OPS a maintenu un niveau de représentation officielle au sein du consortium et dans chaque pilier. Les États Membres ont investi d'importantes ressources au titre de l'amélioration de l'accès aux médicaments et aux dispositifs médicaux (y compris les diagnostics) pour prévenir, traiter et diagnostiquer la COVID-19. L'OPS a fourni des orientations essentielles à travers la liste des dispositifs médicaux essentiels et la liste des médicaments essentiels pour les soins intensifs destinés aux cas de COVID-19.
- Grâce aux orientations techniques de l'OPS, 23 pays ont accru leurs moyens mobilisables grâce au déploiement de 171 **équipes médicales nationales d'urgence (EMT)** et à la sélection et à la mise en place de 198 sites de soins médicaux alternatifs (AMCS) pour la COVID-19. Trente-deux pays ont mis au point des **plans nationaux de préparation et d'intervention anti-COVID-19** ; 35 pays et territoires ont amélioré leur capacité de **diagnostic** moléculaire COVID-19 ; de même, la capacité de **lutte anti-infectieuse** a été renforcée dans tous les pays, 33 pays et territoires ayant déclaré avoir un programme national de lutte anti-infectieuse et des normes nationales en matière d'eau et d'assainissement (**WASH**) dans les établissements de soins de santé. Vingt-et-un pays ont intégré la COVID-19 dans leurs systèmes de surveillance systématique des maladies respiratoires aiguës graves et pseudogrippales (IRAS/ILI).
- Les pays ont progressé dans la mise en œuvre du *Plan d'action en matière de ressources humaines pour l'accès universel à la santé et la couverture sanitaire universelle 2018-2023* (document CD56/10, Rev. 1), contribuant à répondre aux besoins importants d'un personnel de santé plus nombreux et mieux qualifié et à remédier aux inégalités dans la répartition du personnel de santé, fortement exacerbées par la pandémie de COVID-19. Au cours de l'année 2020, des outils de planification de la capacité de montée en puissance de la main-d'œuvre pour gérer la COVID-19 ont été mis au point. L'analyse du personnel de santé dans le contexte de la COVID-19 dans 12 pays des Caraïbes et des études de cas menées au Belize, à la Grenade et en Jamaïque ont mis en évidence les besoins en matière de réponse. Le **Campus virtuel pour la santé publique de l'OPS** est devenu une plateforme essentielle pour le renforcement continu des capacités et l'échange d'information pour les professionnels de la santé.
- Un **partenariat renouvelé avec la Commission économique des Nations Unies pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC)** a facilité l'analyse et la défense des politiques visant à contrôler et à atténuer les effets de la pandémie, à rouvrir en toute sécurité et à reconstruire de manière durable et inclusive. L'un des principaux résultats de ce partenariat a été le rapport conjoint publié en juillet 2020 par la CEPALC et l'OPS, qui décrit les raisons pour lesquelles les économies de la Région ne peuvent repartir que si la courbe de contagion de la pandémie de COVID-19 est aplaniée.
- En 2020, le **Fonds stratégique de l'OPS** a aidé les États Membres à se procurer l'équivalent de \$186 millions en médicaments, fournitures et tests diagnostiques dans 23 domaines et services thérapeutiques, soutenant ainsi le traitement et le diagnostic au bénéfice de plus de 18,8 millions de personnes (soit une augmentation d'environ 83 % par rapport à 2019). La pandémie a été l'occasion d'améliorer les **fonctions essentielles de santé publique** et d'attirer l'attention sur ce domaine, en particulier sur les fonctions liées à la préparation et à la réponse aux situations d'urgence, de même que l'investissement dans des systèmes de santé résilients. Compte tenu des défis éthiques posés à l'intervention en matière de santé publique, l'OPS a fourni une coopération technique pour l'intégration de **l'éthique dans la riposte à la pandémie**, y compris pour la surveillance, l'établissement de priorités pour les ressources limitées destinées aux soins intensifs et l'utilisation d'interventions non éprouvées pour la COVID-19 en dehors de la recherche.
- En plus de la riposte à la pandémie de COVID-19, la coopération technique assurée par l'OPS a aidé 13 pays et territoires

à mettre en œuvre des **opérations de sauvetage** au cours d'urgences sanitaires concomitantes et non caractérisées. Les 139 événements signalés par 49 pays et territoires au cours de l'année 2020 ont fait l'objet d'une estimation du risque dans les 72 heures suivant la détection. La Région a fait preuve d'une capacité considérable de détection et de notification des cas de COVID-19, avec une moyenne de 0,6 jour entre le moment où le premier cas a été détecté et le moment où il a été signalé au **système de gestion des crises** (l'échelle est de 0 à 2 jours).

- L'OPS a continué d'appuyer les pays dans la mise en œuvre de l'initiative **Hôpitaux intelligents** malgré les restrictions et les limitations causées par la COVID-19. Vingt établissements de santé plus sûrs et plus écologiques fournissent maintenant des soins de santé dans sept pays des Caraïbes, avec la modernisation réussie de l'hôpital de Portsmouth en Dominique et du centre de santé Richfond à Sainte-Lucie qui, en 2020, est devenue le premier des sept pays qui ont achevé la modernisation prévue pour les 15 installations visées par ce projet.
- Des progrès continus ont été réalisés dans la mise en œuvre de l'**Initiative pour l'élimination des maladies transmissibles**. L'OPS a dirigé une mission pour certifier l'élimination du **paludisme** à El Salvador, une autre étape importante qui devrait avoir un effet catalyseur sur les progrès réalisés dans les pays voisins. Au Belize, la transmission du paludisme n'a pas été enregistrée depuis deux ans, plaçant le pays comme candidat à la certification comme pays exempt de paludisme en 2022. Les 19 pays où le paludisme est endémique ont poursuivi la mise en œuvre de mesures visant à assurer un diagnostic et un traitement précoces des cas de paludisme. Des progrès ont été réalisés dans la campagne d'administration massive de médicaments 2020-2021 qui a pour objectif d'éliminer la **filariose** au Guyana. La Colombie a réussi à progresser dans le contrôle du vecteur de la maladie de **Chagas** dans 23 municipalités. Malgré des épidémies explosives de **dengue** dans plusieurs pays, la cible régionale (moins de 0,05 %) établie pour le taux de létalité a été maintenue.
- L'OPS a également contribué au maintien des services **de prévention et de lutte concernant le VIH** en Haïti, où le nombre de sites de PrEP pour la prévention du VIH est passé de 7 à 31, et où un système national de surveillance de la résistance aux médicaments anti-VIH bénéficie du soutien du Centre collaborateur de l'OMS en Martinique a été mis en marche. La Dominique devrait bientôt être validée comme ayant éliminé la **transmission mère-enfant** du VIH et de la syphilis congénitale.
- Le nombre de cas confirmés de **rougeole** qui ont été signalés dans la Région a diminué, passant de 21 674 cas dans 14 pays en 2019 à 8 720 cas dans 9 pays en 2020. Ce résultat est le fruit d'une action concertée avec les autorités nationales au moyen de la coopération technique afin d'accroître la vaccination dans ces pays.
- Conformément au *Plan d'action sur la résistance aux antimicrobiens de l'OPS* (CD54/12, Rev. 1), quatre pays ont mis la touche finale à la mise en œuvre de leur premier **Plan d'action quinquennal national pour la résistance aux antimicrobiens** et, avec le concours de l'OPS, progressent vers la mise en œuvre d'un deuxième plan quinquennal, incluant une version plus complète de l'approche Une seule santé, qui comprend l'environnement de même que l'agriculture et la santé animale.
- L'OPS a produit de nouvelles données, connaissances et orientations sur **les MNT, la santé mentale et la COVID-19**, y compris une modélisation du pourcentage des personnes atteintes d'affections sous-jacentes qui sont susceptibles de contracter la COVID-19 ainsi que des orientations à l'intention du grand public et des fournisseurs concernant la réduction du risque de contracter la COVID-19 chez les personnes vivant avec une MNT. Dans le cadre de l'initiative HEARTS dans la Région des Amériques, douze pays continuent de mettre en œuvre le module technique et donnent la preuve qu'il est possible d'améliorer le contrôle de l'hypertension. À Trinité-et-Tobago, l'initiative est passée de 5 à 35 sites de mise en œuvre et a augmenté la couverture de la population de 150 000 à plus de 500 000 personnes. Pour les cancers infantiles, le Pérou a adopté une loi garantissant l'accès à des services gratuits de diagnostic et de traitement. L'OPS a également encouragé le dialogue politique entre les secteurs sur des solutions novatrices pour lutter contre la violence dans le contexte de la COVID-19 en tirant parti de nouvelles orientations techniques.
- Trente-et-un pays ont désormais intégré **la santé mentale dans les soins de santé primaires**, ce qui est en conformité avec le *Plan d'action de l'OPS sur la santé mentale* (CD53/8, Rev. 1). Cela représente une augmentation de 34 % depuis 2017 et de 100 % depuis 2014. Une stratégie sous-régionale en Amérique centrale a été approuvée par le COMISCA avec la coopération technique de l'OPS, une stratégie qui est également conforme au Plan d'action. Les services de santé mentale et de soutien psychosocial (SMSP) ont bénéficié d'un renforcement des capacités et des mécanismes de coordination en la matière ont été mis en place dans les pays dans le cadre de l'intervention d'urgence.



- Plusieurs États Membres ont élaboré des **réglementations** plus strictes en matière de **lutte antitabac**. Avec les nouvelles réglementations publiées au Paraguay en décembre 2020, dans tous les pays d'Amérique du Sud, les espaces publics sont sans tabac, conformément à l'article 8 de la Convention-cadre de l'OMS pour la lutte antitabac (FCTC). La Bolivie a adopté une nouvelle loi globale sur la lutte antitabac en février 2020. Des progrès ont également été réalisés pour décourager la consommation de produits transformés ou ultra-transformés riches en **sucre**, en **graisses** et en **sel**. Le Mexique s'est joint au Chili, à l'Équateur et au Pérou pour mettre en œuvre l'**étiquetage sur le devant des emballages**. En janvier 2020, le Pérou a établi une indexation automatique annuelle des taxes sur les cigarettes et les **boissons alcoolisées** et, en octobre, Trinité-et-Tobago a augmenté la taxe sur les cigarettes, le tabac à fumer et le tabac à pipe à eau.
- Par l'intermédiaire du **Fonds renouvelable**, le PANAFTOSA a soutenu la fourniture de produits immunologiques contre la rage humaine et la rage canine pour les programmes nationaux anti-rage. Ainsi, 10 pays ont acquis plus de 23 millions de doses de vaccins antirabiques canins pour les programmes de vaccination massive des chiens, 9 pays ont acquis plus de 94 000 flacons d'immunoglobuline pour la PPE et 10 pays ont acquis plus de 2 100 000 doses de vaccin contre la rage humaine pour la PPE et la PrEP.
- L'esprit de consensus et l'engagement politique de haut niveau entre les États Membres ont augmenté à l'égard de l'adoption du modèle des **systèmes d'information pour la santé (IS4H)**, conformément au Plan d'action pour le renforcement des systèmes d'information en santé de l'OPS (CD57/9, Rev. 1), ce qui a contribué à positionner les ministères de la Santé à l'avant-garde de la transformation numérique des gouvernements. En étroite coordination avec l'OPS, la Banque interaméricaine de développement (BID) a officiellement intégré le cadre de l'IS4H comme critère d'attribution des prêts au secteur de la santé. Depuis lors, cette institution a investi et prévu plus de \$681 millions dans onze pays pour renforcer les systèmes d'information et la santé numérique. L'OPS a également offert de la formation et élargi ses réseaux de collaboration afin de déployer rapidement des outils et des capsules de connaissances pour outiller les autorités sanitaires afin qu'elles adaptent et renforcent leurs systèmes d'information durant cette situation d'urgence de santé publique.
- Par ailleurs, l'OPS a élaboré et mis en œuvre des méthodes de **surveillance des indicateurs des ODD3 et des inégalités y relatives** aux niveaux régional, sous-régional et national, y compris un tableau de bord et une base de données avec des données pertinentes et le partage de méthodologies d'établissement de cibles et de surveillance. L'OPS a terminé la publication du **Cadre de suivi pour la santé universelle**, qui permet l'analyse intégrée de la mise en œuvre des politiques et des indicateurs de résultats pour la santé universelle.
- Les connaissances, la masse de données probantes et la capacité des décideurs politiques nationaux, des législateurs et des autorités sanitaires ont également été renforcées afin d'intégrer l'attention portée à l'**équité**, au **genre** et à l'**égalité ethnique** ainsi qu'aux **droits de l'homme** dans les programmes de santé publique, y compris pour la riposte à la COVID-19. Des documents d'orientation, qui contiennent des considérations clés, ont été diffusés et utilisés comme point de référence par les pays, y compris sur l'intégration de la question du genre dans les interventions et la prise en compte des besoins des **peuples autochtones**, des **personnes d'ascendance africaine** et d'**autres groupes ethniques**. L'OPS a également fourni aux **jeunes** des espaces sûrs pour s'exprimer et aborder leurs questions et préoccupations au sujet de la COVID-19 par l'entremise de groupes de rencontre hebdomadaires COVID-19.

À l'appui de ces réalisations et pour faire progresser ses priorités, l'OPS a renforcé et élargi les **alliances et partenariats stratégiques**, y compris : a) l'initiative susmentionnée avec la CEPALC ; b) les échanges avec les institutions financières internationales pour assurer le soutien financier aux achats de vaccins anti-COVID-19 des pays et d'autres fournitures essentielles de santé publique pour lutter contre la pandémie ; c) le dialogue avec les mécanismes d'intégration de la Région (tels que la CELAC, la CARICOM et le PROSUR) pour assurer une riposte homogène face à la COVID-19 ; d) un protocole d'accord avec l'Organisation internationale pour les migrations (OIM) sur les principaux risques sanitaires touchant les populations migrantes et qui ont été exacerbés par la pandémie de COVID-19. Au cours de cette période, l'OPS a signé des ententes avec 29 nouveaux partenaires financiers qui représentent un groupe diversifié de fondations, d'organismes caritatifs publics, d'universités et d'organismes d'aide au développement.

Au cours de l'année 2020, l'OPS a également entamé un processus de réorientation de la coopération technique vers les États Membres afin d'assurer une **réponse agile** aux niveaux régional, sous-régional et national dans le contexte d'un environnement en évolution, avec des transformations accélérées par la pandémie de COVID-19. Les expériences et les leçons tirées de la **réorganisation des services de santé**, de la **collaboration interprogrammatique** et des **innovations dans les modalités de prestation des services** ont contribué à contenir dans une certaine mesure l'impact de la pandémie dans certains pays. Ces précieuses leçons serviront à orienter les interventions en 2021 et au-delà pour renforcer la résilience des services de santé, tout en continuant à travailler de concert avec les États Membres et les partenaires dans le but de préserver, de rétablir et d'accélérer les réalisations en matière de santé publique.

Un examen plus détaillé des réalisations de l'OPS se trouve dans le *Rapport annuel du Directeur du Bureau sanitaire panaméricain*.

<https://www.paho.org/en/documents/cd583-annual-report-director-pan-american-sanitary-bureau-saving-lives-and-improving>

## 2. Total des recettes

Principales composantes des recettes de l'OPS <sup>1</sup>		(en millions de dollars)	
	2020	2019	
Budget programme	338.7	284.8	
Fonds d'achats <sup>2</sup>	936.2	833.7	
Contributions volontaires nationales	57.2	57.8	
Autres fonds spéciaux <sup>3</sup>	8.0	17.8	
<b>TOTAL</b>	<b>1,340.1</b>	<b>1,194.1</b>	

<sup>1</sup> Il existe des différences de présentation pour les recettes par rapport à la Note 15 concernant les états financiers.

<sup>2</sup> Comprend la provision pour créances douteuses de \$6,8 millions en 2020 et de \$6,3 millions en 2019.

<sup>3</sup> En 2020 : la rubrique Autres fonds spéciaux comprend le Fonds de péréquation des impôts (\$8,1 millions), le PALTEX (-\$0,2 million) et le fonds Provisions pour indemnités de cessation de service et de rapatriement (\$0,1 million). En 2019 : Fonds de péréquation des impôts (\$14,9 millions), PALTEX (\$2,3 millions) et fonds Provisions pour indemnités de cessation de service et de rapatriement (\$0,6 million).

Programme et budget		(en millions de dollars)	
	2020	2019	
Contributions fixées <sup>1</sup>	97.2	97.1	
Contributions volontaires de l'OPS	73.9	56.7	
Contributions volontaires de l'OMS	104.0	39.0	
Autres fonds de l'OMS <sup>2</sup>	50.2	45.4	
Coûts d'appui aux programmes	16.8	18.8	
Recettes diverses <sup>3</sup>	15.7	24.0	
Autres <sup>4</sup>	(19.1)	3.8	
<b>TOTAL DES RECETTES</b>	<b>338.7</b>	<b>284.8</b>	

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

<sup>2</sup> En 2020 : la rubrique Autres fonds de l'OMS comprend les contributions fixées de l'OMS (\$46,6 millions) et le compte spécial de l'OMS pour les coûts de service (\$3,6 millions). En 2019 : \$37,9 millions et \$7,5 millions, respectivement.

<sup>3</sup> En 2020 : recettes d'intérêts (\$11,2 millions), plus-values (\$4,9 millions), autres recettes (\$-0,4 million). En 2019 : recettes d'intérêts (\$21,1 millions), plus-values (\$3,2 millions), autres recettes (-\$0,3 million).

<sup>4</sup> Comprend la provision pour créances douteuses totalisant \$23,4 millions en vertu de l'article 13.6 du Règlement financier, qui 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.

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

Les recettes de \$97,2 millions constituées par les contributions fixées de l'OPS ont été comptabilisées dans leur intégralité le 1<sup>er</sup> janvier 2020, date à laquelle elles sont devenues dues et payables. En 2020, 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 \$41,9 millions et à \$67,7 millions respectivement. En 2020, le taux de recouvrement des contributions fixées pour l'exercice actuel, y compris les contributions au Fonds de péréquation des impôts, s'élevait à 40 % contre 27 % pour l'exercice 2019. Durant l'année 2020, l'OPS a reçu de la part de trente-six États Membres des paiements à imputer sur les contributions fixées pour l'exercice actuel et les exercices antérieurs. Vingt-sept États Membres ont payé l'intégralité de leurs contributions pour 2020, quatre États Membres ont effectué des paiements partiels sur leurs contributions pour 2020 et onze États Membres n'ont effectué aucun paiement sur leurs contributions pour 2020.

L'encours total à payer sur les contributions fixées, y compris les sommes dues sur les exercices financiers antérieurs, a diminué, passant de \$88,9 millions au 31 décembre 2019 à \$84,6 millions au 31 décembre 2020. En raison du retard dans la réception des contributions fixées des États Membres, l'Organisation a utilisé l'intégralité du solde des liquidités du Fonds de roulement, ainsi que \$17 millions supplémentaires provenant d'autres sources internes sans restriction. Par conséquent, l'Organisation a commencé l'année 2021 avec un solde de ressources sérieusement réduit pour mettre en œuvre le Budget programme 2020-2021 jusqu'à ce que les États Membres respectent leurs engagements financiers envers l'Organisation. L'OPS a officiellement demandé à tous les États Membres de payer leurs contributions fixées et leurs contributions mises en recouvrement le plus tôt possible en 2021 afin d'atténuer cette situation et d'assurer la continuité des activités essentielles de l'Organisation.

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 2020, les dispositions de l'article 6.B s'appliquaient à un État Membre et à un Membre associé.

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. Pour l'année 2020, la totalité des recettes diverses disponibles pour le budget des contributions fixées s'élevait à \$11 millions, dont \$11,2 millions de recettes d'investissement, \$0,5 million de commissions de gestion d'investissements, \$0,2 million de gains de change et \$0,1 million de recettes d'autre nature.

### **4. Fonds de roulement et emprunts internes**

Au 31 décembre 2020, le solde du Fonds de roulement de l'Organisation était de \$28,7 millions. Au moyen de sa résolution CD58.R1, le Conseil directeur a augmenté le plafond autorisé du Fonds, qui est passé de \$25 millions à \$50 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 et \$1,3 million du Fonds d'excédent de recettes.

En raison du retard dans la réception des contributions fixées des États Membres, l'Organisation a utilisé l'intégralité du solde du Fonds de roulement, soit \$28,7 millions, ainsi que \$17 millions supplémentaires provenant d'autres sources internes sans restriction. Par conséquent, l'Organisation a commencé l'année 2021 avec un solde de ressources sérieusement réduit pour mettre en œuvre le Budget programme 2020-2021 jusqu'à ce que les États Membres respectent leurs engagements financiers envers l'Organisation.

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

En 2020, l'Organisation a reçu près du double du niveau de financement de 2019 de l'OMS, en réponse à la pandémie de COVID-19. Au 31 décembre 2020, la mise en œuvre totale des fonds de l'OMS en 2020 atteignait \$154,2 millions contre \$84,4 millions en 2019, soit :

- a) \$150,6 millions au titre de l'allocation de financement de l'OMS à l'appui des programmes internationaux de santé établis par l'Assemblée mondiale de la Santé pour la Région des Amériques. Sur les \$150,6 millions, le Fonds pour les urgences de l'OMS, qui est inclus dans l'allocation de financement de l'OMS, a mis en œuvre \$92,3 millions en 2020 contre \$7,5 millions en 2019.
- b) \$3,6 millions en dépenses d'appui aux programmes de l'OMS contre \$7,5 millions en 2019.

## 6. Contributions volontaires de l'OPS

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

En 2020, les recettes totales (mises en œuvre) de l'OPS provenant des contributions volontaires ont atteint \$73,9 millions contre \$56,7 millions en 2019, soit une augmentation de \$17,2 millions. Les recettes différées (non exécutées) s'élevaient à \$176,5 millions au 31 décembre 2020 contre \$139,6 millions au 31 décembre 2019, soit une augmentation de \$36,9 millions. Les recettes différées ont augmenté dans le Fonds des contributions volontaires destinées à la préparation aux situations d'urgence et aux secours en cas de catastrophes, qui est passé de \$8,2 millions en 2019 à \$33,4 millions en 2020. Toutefois, les recettes différées inscrites au Fonds des contributions volontaires (hors urgences) ont légèrement diminué, qui sont passées de \$50,2 millions en 2019 à \$49,8 millions en 2020.

En 2020, les plus grands donateurs de contributions volontaires exécutées étaient : les États-Unis d'Amérique (\$26,7 millions), la Commission européenne (\$15,8 millions), le Panama (\$3 millions), l'Espagne (\$2,4 millions) et l'Alliance du Vaccin (\$2,3 millions). Les principaux donateurs pour la préparation aux situations d'urgence et les secours en cas de catastrophe étaient : les États-Unis d'Amérique (\$12 millions), la Commission européenne (\$9,5 millions), le Canada (\$7,8 millions), le PNUD (\$4 millions) et le Royaume-Uni (\$3,7 millions).

## 7. Contributions volontaires nationales

Les contributions volontaires nationales (CVN) sont des ressources financières données par les gouvernements ; elles sont exclusivement destinées à des projets bénéficiant à leurs pays. En 2020, l'OPS a mis en œuvre \$57,2 millions (\$57,8 millions en 2019) en CVN, et les recettes différées se sont élevés à \$243,9 millions (\$210,9 millions en 2019).

Recettes: Contributions volontaires nationales	(en millions de dollars)	
	2020	2019
Projet Mais Médicos <sup>1</sup>	(0.3)	2.5
Autres programmes au Brésil	33.7	43.3
Autres CVN	23.8	12.0
<b>TOTAL Contributions volontaires nationales</b>	<b>57.2</b>	<b>57.8</b>

<sup>1</sup> En 2020 : résultat net de la réévaluation des passifs en cours

## 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 2020, la valeur totale des achats pour le compte des États Membres a augmenté pour atteindre \$936,2 millions contre \$833,7 millions en 2019.

Recettes: Activités d'achat pour le compte des États Membres		(en millions de dollars)
	2020	2019
Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins	748,6	761,2
Fonds renouvelable pour les fournitures stratégiques de santé publique	186,0	70,5
Achats remboursables	1,6	2,0
<b>TOTAL</b>	<b>936,2</b>	<b>833,7</b>

Le **Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins**, connu auparavant sous le nom de Fonds renouvelable pour l'achat de vaccins, a été créé en 1977 pour faciliter l'accès rapide à des vaccins de qualité aux prix les plus bas possibles pour les programmes nationaux de vaccination dans les États Membres. Les recettes ont augmenté de 1,7 %, passant de \$761,2 millions en 2019 à \$748,6 millions en 2020.

En 2020, 41 pays et territoires participaient au Fonds. Les 10 États Membres ayant la plus forte demande étaient l'Argentine, le Brésil, la Colombie, le Costa Rica, l'Équateur, El Salvador, le Guatemala, le Honduras le Panama et le Pérou, soit 89 % du total des achats de 2020. Malgré les difficultés rencontrées pour faire face à la pandémie de COVID-19 qui a eu un impact non seulement sur les activités de vaccination au niveau des pays, mais aussi sur la logistique internationale, le Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins a travaillé diligemment pour assurer la livraison à temps des vaccins nécessaires aux programmes de vaccination de la Région. Des efforts supplémentaires ont été déployés dans le cadre de la réponse collective de l'OPS pour soutenir l'état de préparation des pays à l'introduction prévue du nouveau vaccin contre la COVID-19 au cours du premier semestre de 2021, sans négliger les vaccins requis pour atténuer les risques d'épidémies potentielles de rougeole et de fièvre jaune et de vaccins stratégiques tels que le vaccin antigrippal. Une attention particulière a également été accordée à Haïti et au Venezuela, à l'appui des besoins de vaccination de leurs programmes nationaux.

Le **Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques de santé publique** a été créé en 1999 pour faciliter l'achat de médicaments essentiels et de fournitures de santé afin d'améliorer l'accessibilité économique des soins de santé de qualité et l'accès à ceux-ci et de renforcer la viabilité des systèmes de santé. En décembre 2020, 34 pays d'Amérique latine et des Caraïbes avaient signé des accords pour participer au Fonds stratégique.

En 2020, le Fonds stratégique a facilité d'importantes améliorations de l'accès aux traitements essentiels, y compris pour des prix compétitifs et abordables dans le cadre d'accords à long terme portant sur des traitements coûteux contre le cancer du sein et l'hypertension. De plus, en 2020, les initiatives stratégiques du programme, comme l'inclusion de biosimilaires et de produits génériques, ont renforcé son impact dans l'ensemble de la Région. Entre-temps, dans le cadre de la réponse face à la COVID-19, le Fonds stratégique a contribué à atténuer les perturbations critiques des chaînes d'approvisionnement en soins de santé car il a réussi à acheter pour plus de \$110 millions de tests diagnostiques COVID-19, d'équipement de protection individuelle et de médicaments essentiels pour les unités de soins intensifs dans 15 pays de la Région. De surcroît, le Fonds stratégique a pu soutenir le rythme d'une demande accrue, la valeur des produits facturés passant de \$70,5 millions en 2019 à \$186 millions en 2020 dans 25 pays de la Région des Amériques. En s'associant aux États Membres en tant que mécanisme de coopération technique essentiel pour garantir l'approvisionnement continu et efficace de produits de santé abordables et de qualité pour toutes les maladies transmissibles et non transmissibles, le Fonds stratégique compte poursuivre l'engagement souscrit par l'OPS à l'égard des objectifs de développement durable et de la santé pour tous.

Globalement, l'utilisation moyenne mensuelle par les États Membres des lignes de crédit offertes par les Fonds renouvelables a augmenté de \$28,5 millions en 2020 par rapport à 2019, passant de \$104,8 millions à \$132,2 millions en ce qui concerne le Fonds renouvelable pour l'achat de vaccins, et passant de \$14,7 millions à \$15,7 millions en ce qui a trait au Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques de santé publique.

Le financement des achats de fournitures médicales, de matériel médical et d'ouvrages médicaux qui ont transité par le **Fonds pour les achats remboursables au nom des États Membres** était de \$1,6 millions. En 2020, 5 États Membres ont utilisé ce fonds.

## 9. Dépenses par catégorie

Les dépenses totales de l'OPS, qui reflètent les décaissements et les dettes comptabilisées, ont augmenté pour atteindre \$1 336,2 millions en 2020 contre \$1 189,3 millions en 2019.

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

Catégories de dépenses de l'OPS	(en millions de dollars)	
	2020	2019
Dépenses liées au personnel <sup>1</sup>	181.5	143.5
Fournitures, biens et matériels <sup>2</sup>	967.5	851.8
Dépréciation, amortissement et réévaluation <sup>3</sup>	13.3	2
Services contractuels	85.4	99.5
Voyages <sup>4</sup>	9.8	34.8
Transferts et subventions aux contreparties <sup>5</sup>	60.9	20.1
Dépenses générales de fonctionnement <sup>6</sup>	17.8	37.6
<b>Total des dépenses de l'OPS</b>	<b>1,336.2</b>	<b>1,189.3</b>

<sup>1</sup> Comprend : les coûts salariaux (diminution de \$3,3 millions par rapport à 2019), l'impact actuariel de l'ASHI (augmentation de \$42,2 millions par rapport à 2019), les autres coûts liés au personnel hors paie, c'est-à-dire les droits statutaires et indemnités de cessation de service (diminution de \$0,8 million par rapport à 2019).

<sup>2</sup> Augmentation due aux fournitures médicales et aux matériels achetés par l'entremise du Fonds stratégique en réponse à l'urgence créée par la COVID-19.

<sup>3</sup> Résultat de la réévaluation immobilière de 2020 : \$11,2 millions.

<sup>4</sup> Diminution de 71,8 % comparativement à \$34,8 millions en 2019 pour atteindre \$9,8 millions en 2020, principalement en raison des interdictions et restrictions de voyage, de l'annulation ou du report des déplacements de mission en raison de la COVID-19.

<sup>5</sup> \$56 millions de fournitures médicales et de matériels cédés en don aux gouvernements membres.

<sup>6</sup> Résultat du télétravail du personnel pendant la pandémie de COVID-19 ainsi que de l'élimination des baux d'espaces de bureaux en raison de l'achat en 2019 de l'immeuble sis à Virginia Avenue.

## 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.

Les recettes d'investissement ont totalisé \$11,2 millions en 2020, comparativement à \$21,1 millions en 2019, en raison de l'impact économique de la pandémie. Les taux d'intérêt à court terme aux États-Unis avoisinent 0 %, ce qui réduit les possibilités d'investissement de liquidités excédentaires.



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

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

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

L'Organisation a été en mesure de travailler avec efficacité et efficience malgré les restrictions imposées par la pandémie. L'incidence financière de la COVID-19 sur le rendement a été déclarée dans les notes pertinentes sur les états financiers concernés. L'effet de la pandémie de COVID-19 sur la performance financière de l'OPS au cours des prochaines années dépendra d'une série d'événements qu'il n'est pas possible de prédire avec fiabilité.

Les états financiers de l'Organisation ont fait l'objet d'une autorisation d'émission accordée par la Directrice du Bureau sanitaire panaméricain en vertu des moyens qui lui sont conférés par la Conférence sanitaire panaméricaine comme énoncé dans la résolution CSP29.R10 adoptée en septembre 2017. Cette autorisation d'émission porte la même date que le Rapport du Commissaire aux comptes. Aucune autre autorité n'est habilitée à amender les états financiers après émission.

**Signé**

**Carissa F. Etienne**

**Directrice**

**Organisation panaméricaine de la Santé**

**Certification des états financiers pour l'année close le 31 décembre 2020.**

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 2020. Les états financiers, les politiques comptables et les notes concernant les états financiers ont été établis conformément aux normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS). Les états financiers et les notes ont été vérifiés par le Commissaire aux comptes de l'Organisation, le National Audit Office du gouvernement du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, dont l'opinion est comprise dans le présent rapport.

Les états financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 ainsi que les notes justificatives s'y rapportant ont été révisés et approuvés.

**Signé**

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

**Signé**

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

25 mai 2021

## **Déclaration concernant le contrôle interne de l'OPS 2020**

---

### **Domaine de responsabilité**

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

En vertu de l'article 12.1 du Règlement financier, qui décrit l'étendue de mes responsabilités<sup>1</sup>, je fournis des informations sur l'état de l'environnement de contrôle interne du BSP dans l'accomplissement de l'objet du présent rapport. Dans ce contexte, il est important de mentionner que l'année dernière marque l'année 1 du Plan stratégique de l'OPS 2020-2025<sup>2</sup>, qui stipule 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. Le renforcement des mécanismes et des éléments de responsabilité institutionnelle liés à la transparence et à la gouvernance par l'élaboration de politiques, la gestion des risques, la planification stratégique et opérationnelle, la gestion budgétaire, le rendement, le suivi, l'évaluation et la production de rapports à tous les niveaux de l'Organisation, soit des pays, des sous-régions et des régions, assure un financement et une gestion efficaces, équitables et efficaces des ressources pour répondre aux priorités établies par les États Membres de l'OPS.

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

L'importance de mécanismes de contrôle interne transparents et efficaces au niveau de l'Organisation est devenue encore plus importante en 2020 compte tenu de l'impact de la pandémie de COVID-19<sup>4</sup> et de la situation financière grave du BSP<sup>5</sup>.

### **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.

L'année 2020 restera dans les mémoires comme l'année où la pandémie de COVID-19 a commencé. La pandémie et ses effets ont été particulièrement difficiles pour l'OPS car ils ont mis à rude épreuve les fonctions fondamentales de l'Organisation sur différents fronts, y compris la gestion de la continuité des activités, le financement de la durabilité et, tout aussi important, la capacité de l'OPS de soutenir techniquement l'intervention d'urgence et d'entreprendre une coopération technique utile pour

---

<sup>1</sup> [Aux termes de cet article du Règlement](#) (en anglais), « le Directeur établit et maintient une structure efficace de contrôle interne assortie de politiques et procédures de fonctionnement fondées sur les meilleures pratiques du secteur dans le but a) d'assurer une administration financière efficace et efficace, b) de protéger les actifs, c) d'accomplir les objectifs et buts stratégiques en harmonie avec la mission de l'Organisation et d) de maintenir des attributions de surveillance interne qui rendent compte au Directeur ».

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

<sup>3</sup> Le modèle des trois lignes de défense a pris de l'importance il y a dix ans en devenant le modèle privilégié de gestion du risque opérationnel. La première ligne de défense est assurée par le personnel de la ligne de front et par la direction opérationnelle. La deuxième ligne de défense est assurée par les attributions de gestion des risques et de conformité. La troisième ligne de défense est assurée par les attributions de surveillance des commissaires aux comptes. Plus de détails sur <http://www.inconsult.com.au/understanding-the-three-lines-of-defence/>. (en anglais)

<sup>4</sup> Voir le document CE166/5 : [Pandémie de COVID-19 dans la Région des Amériques](#). (en anglais) [166<sup>e</sup> session du Comité exécutif. Session virtuelle, du 22 au 23 juin 2020.](#)

<sup>5</sup> Voir le document [CESS1/2: Situation financière actuelle et ajustements des priorités stratégiques de l'Organisation panaméricaine de la Santé. Session extraordinaire du Comité exécutif](#) (en anglais), Session virtuelle, 29 mai 2020.

les États Membres. Il est important de souligner que la mise en œuvre des activités du BSP a maintenu les niveaux les plus élevés de responsabilisation dans un contexte de niveaux de risque croissants en raison de la situation sociale, politique et économique instable dans les pays et territoires où l'OPS intervient.

Les étapes suivantes mettent en évidence certains aspects de ce climat de fonctionnement :

- Les 11 et 12 janvier 2020, l'OMS a reçu des informations détaillées de la Commission nationale de la santé de Chine sur l'épidémie de SARS-CoV-2, le nouveau coronavirus qui cause la COVID-19.
- Le 17 janvier 2020, le BSP a activé une structure de gestion des incidents élargie à l'ensemble de l'Organisation.
- Le 24 janvier 2020, la Directrice du BSP a envoyé aux ministres de la Santé et autres hauts fonctionnaires de la Région des Amériques une lettre concernant l'émergence du SARS-CoV-2, qui comportait des réflexions et des conseils techniques.
- Le 11 mars 2020, le Directeur général de l'OMS a déclaré que cette flambée était une « pandémie ».
- Le 12 mars 2020, la Directrice de l'OPS a informé le personnel de l'OPS au sujet de la flambée et a donné des instructions pour activer les plans de continuité des activités dans tous les lieux d'affectation.
- Dès le 15 juillet 2020, la Région des Amériques devenait l'épicentre de la pandémie de COVID-19<sup>6</sup>.
- En décembre 2020, il a été décidé de prolonger toutes les mesures liées à l'urgence COVID-19 jusqu'au 31 décembre 2021.

Bien qu'elles ne soient pas encore quantifiables, les répercussions économiques et sociales défavorables de la pandémie de COVID-19 à court, moyen et long terme et aux niveaux local, national et mondial seront probablement sans précédent. La situation a fait l'objet de débats au cours de la session extraordinaire du Conseil directeur (CDSS1/2) tenue pour informer les États Membres sur l'état de la pandémie de COVID-19 dans la Région des Amériques, l'état de préparation du mécanisme COVAX et l'accès équitable aux vaccins contre la COVID-19<sup>7</sup>.

Tandis que la pandémie se propageait, le BSP faisait face à une menace sans précédent pour la solidarité panaméricaine et pour son existence même. En raison du non-paiement des contributions fixées de plusieurs États Membres et de certaines contributions volontaires, l'Organisation se trouvait au bord de l'insolvabilité. C'est la raison pour laquelle la Directrice de l'OPS a convoqué une session extraordinaire du Comité exécutif le 29 mai 2020 en vertu de l'article 17.A de la Constitution de l'OPS afin de porter d'urgence cette situation grave à l'attention des États Membres. La session extraordinaire s'est tenue en mode virtuel<sup>8</sup>, avec un ordre du jour évolutif permettant aux États Membres de suivre le déroulement des travaux et proposer des orientations sur des questions liées à la situation financière interne et à la riposte face à l'urgence. Il s'est avéré nécessaire de prendre plusieurs mesures afin de maintenir le fonctionnement de l'Organisation au niveau habituel d'excellence et de participation active tout en continuant d'améliorer les systèmes de gestion et d'administration pour accroître la transparence, l'efficacité et l'efficacités pendant la crise.

Néanmoins, cette grave situation a été le moteur d'une conduite du changement. Une fois activés les plans de continuité des activités pour chaque lieu d'affectation, des orientations administratives ont été présentées et ont fait l'objet d'un suivi régulier, y compris la désignation des personnels essentiels. Une nouvelle procédure standard a mis en marche la modalité de télétravail d'urgence généralisée pour assurer la continuité des activités et tout le personnel a reçu l'équipement et la formation nécessaires pour travailler à domicile et fonctionner à l'extérieur des locaux de l'OPS. Parallèlement, l'initiative du devoir de protection a été lancée pour fournir des orientations sur la santé et le bien-être du personnel dans le contexte de la gestion de la continuité des activités. D'autres initiatives comprennent le sondage de situation COVID-19, l'évacuation sanitaire, le bien-être et la résilience des familles à l'ère de la COVID-19 ainsi que des orientations sur la protection de la santé du personnel de l'OPS pendant la pandémie de COVID-19. À mesure de l'évolution des phases de la pandémie, des orientations et un processus précis ont été établis pour tous les lieux d'affectation, avec une description des normes à respecter pour le retour dans les locaux, qui ont bénéficié de la participation et de l'apport des responsables et d'autres membres du personnel.

<sup>6</sup> [CD58/6. Pandémie de COVID-19 dans la Région des Amériques](#). Session virtuelle, du 28 au 29 septembre 2020.

<sup>7</sup> [CDSS1/2\\*. Mise à jour concernant la pandémie de COVID-19 dans la Région des Amériques, préparation pour le COVAX et accès équitable aux vaccins contre la COVID-19](#). Session virtuelle, 10 décembre 2020.

<sup>8</sup> Voir le document CESS1/2 21 Situation financière actuelle et ajustements aux priorités stratégiques de l'Organisation panaméricaine de la Santé et CE166/16 15 mai 2020 Rapport financier du Directeur et rapport du Commissaire aux comptes pour 2019.

Plusieurs outils ont été mis à disposition pour faciliter le travail virtuel et la coopération technique avec les États Membres, y compris les plates-formes et les formats appliqués aux réunions, à la prise de décisions et à l'élaboration des rapports. De nouveaux rapports et tableaux de bord sous le PMIS ont été élaborés et livrés à l'appui de la prise de décisions, et il convient de noter que le PMIS continue d'offrir des possibilités de rationaliser les opérations et d'accroître l'efficacité afin de mieux soutenir la coopération technique, comme signalé au Comité exécutif de l'OPS en septembre 2020<sup>9</sup>. Par ailleurs, le BSP a mis en œuvre des innovations dans ses opérations d'achat<sup>10</sup> pour aider les États Membres à accéder aux fournitures de santé face aux graves perturbations des chaînes d'approvisionnement mondiales causées par la pandémie. Le BSP a mené des négociations presque constantes avec les fournisseurs afin de trouver des modes alternatifs de livraison des produits essentiels et de réduire les coûts d'expédition. En outre, le BSP a uni ses efforts à ceux de l'OMS, de l'UNICEF et d'autres partenaires par l'intermédiaire du Système de chaîne d'approvisionnement COVID-19 des Nations Unies et du Dispositif pour accélérer l'accès aux outils de lutte contre la COVID-19 (Accélérateur ACT), des mécanismes de collaboration qui ont contribué à assurer un approvisionnement rentable et une répartition équitable de fournitures rares pour les États Membres de l'OPS.

Au niveau programmatique, avec la mise en place du Système institutionnel de gestion des incidents, le BSP a autorisé le décaissement de ressources financières inscrites au Fonds pour les urgences en cas d'épidémie de l'OPS et a déclenché une série de mécanismes qui ont permis de renforcer la riposte du BSP à la COVID-19. Des orientations ont été émises pour la programmation, la gestion, le suivi et la production de rapports sur les ressources de l'OPS. Le Département de la gestion des ressources financières (FRM), le Département de la planification et du budget (PBU) et le Département des relations extérieures, des partenariats et de la mobilisation des ressources (ERP) continuent de surveiller la situation financière et de soumettre des rapports mensuels à la Haute direction sur la situation financière actuelle de l'Organisation, l'état de la mise en œuvre et les risques connexes, assurant ainsi l'incorporation de recommandations d'audit. La Haute direction se réunit tous les mois pour examiner ces rapports et prendre les décisions appropriées afin d'atténuer les risques identifiés.

Le processus de surveillance et d'évaluation du rendement de l'Organisation pour clore le Plan stratégique antérieur de l'OPS<sup>11</sup> et l'évaluation du premier semestre du Budget programme de l'OPS 2020-2021 ont été achevés, auxquels ont participé la Haute direction, les responsables d'entités et le personnel technique afin d'évaluer les progrès réalisés dans la mise en œuvre des plans de travail biennaux approuvés. Parallèlement, la stratégie de mobilisation des ressources de l'OPS a été lancée. Dans ce contexte, un comité directeur interne a été créé en juin 2020 sur l'instruction de la Directrice. L'objectif stratégique de ce comité directeur était d'élaborer une série de recommandations pour préparer l'Organisation à entrer dans l'exercice biennal 2022-2023 dans le climat post-COVID-19 sur des bases solides, propice à des interventions agiles face aux besoins programmatiques, structurels et opérationnels en évolution des États Membres, dans la limite des ressources disponibles.

Dans les domaines de la gestion des risques, de la conformité et de l'éthique, plusieurs mesures ont été prises pour améliorer la gouvernance et maintenir des opérations exemptes de fraude ou de conflit d'intérêts potentiels. Au cours de la session virtuelle tenue du 22 au 23 juin 2020, le Comité exécutif de l'OPS a tenu des discussions concernant l'importance de renforcer davantage la gestion des projets de coopération technique financés par des contributions volontaires de manière à accroître la supervision et la reddition de comptes envers les États Membres, et à protéger l'Organisation contre les risques institutionnels, notamment les risques financiers, juridiques, opérationnels, techniques et de réputation<sup>12</sup>. Le Comité permanent de la gestion des risques institutionnels et de la conformité du BSP s'est réuni à plusieurs reprises en 2020 pour surveiller et discuter de la situation des risques et pour émettre des recommandations d'amélioration, y compris des mesures et des principes visant à améliorer le registre du risque institutionnel et à rendre obligatoire l'inclusion des risques liés aux projets qui ont été examinés et approuvés par la Haute direction.

En ce qui concerne la conformité, des améliorations ont été apportées au PMIS afin d'accroître la reddition de comptes, y compris la délégation des pouvoirs, afin d'assurer la séparation appropriée des tâches et des orientations pour la gestion des stocks en intégrant l'enregistrement obligatoire dans le PMIS de toutes les nouvelles immobilisations incorporelles achetées à l'extérieur

<sup>9</sup> [CE167/INF/1. Système d'information pour la gestion du Bureau sanitaire panaméricain \(PMIS\) : Enseignements tirés.](#) Session virtuelle, 30 septembre 2020.

<sup>10</sup> [CD58/3. Rapport annuel du Directeur. Sauver des vies et améliorer la santé et le bien-être.](#) Session virtuelle, du 28 au 29 septembre 2020

<sup>11</sup> [CD58/53. Rapport de l'évaluation de fin de période biennale du Programme et budget de l'OPS 2018-2019 et Rapport final sur la mise en œuvre du Plan stratégique de l'OPS 2014-2019.](#) Session virtuelle, du 28 au 29 septembre 2020

<sup>12</sup> [CE166/6. Réforme de la gouvernance de l'OPS](#) et [résolution CE166.R9.](#) Session virtuelle, du 22 au 23 juin 2020.

ou élaborées à l'interne. Un aspect important du nouvel environnement de travail virtuel a été la communication de rappels et d'orientations à tout le personnel sur l'importance du comportement éthique dans diverses situations, y compris les activités politiques et la participation aux manifestations, et la conduite attendue du personnel de l'OPS et de leurs personnes à charge en ce qui concerne la vaccination contre la COVID-19. Ces dernières orientations soulignent l'importance de la mission de l'OPS et le fait que le personnel de l'OPS devrait montrer l'exemple et ne faire aucune tentative de recevoir ou de réclamer un traitement spécial. Les orientations ont également mis en évidence les voies appropriées pour signaler les fautes professionnelles.

En résumé, 2020 a été une année de gestion des risques, de continuité des activités et d'innovation afin de répondre aux exigences critiques de l'évolution de l'urgence COVID-19, avec un contrôle interne renforcé pour suivre de près le fonctionnement de l'Organisation sous différents angles : programmatique, financier et de gestion.

### **Risques importants en 2020**

En 2020, plusieurs risques dans le registre du risque institutionnel ont augmenté le niveau de risque et ont fait l'objet de discussions avec le Comité permanent de la gestion des risques institutionnels et de la conformité et l'équipe de la Haute direction. Comme indiqué précédemment, l'information contenue dans le registre du risque institutionnel fait l'objet d'un suivi régulier. Toutefois, en raison des conditions particulières de 2020, la Haute direction a discuté et examiné plusieurs domaines de risques, y compris le niveau de tolérance. Le tableau ci-dessous présente un récapitulatif des zones et de la portée des risques, ainsi que les mesures d'atténuation.

Domaine de risque	Portée du risque	Principales mesures d'atténuation
Retard dans la riposte aux urgences de santé publique	La portée de ce domaine de risque correspond précisément à la pandémie de COVID-19 dans la Région des Amériques et à la riposte du Bureau sanitaire panaméricain (BSP). La riposte comprend des interventions en rapport avec le renforcement et le soutien des systèmes sanitaires réactifs et adaptables faisant face aux risques liés à cette pandémie, de telle manière que la santé et le bien-être des sociétés, de même que le développement économique et social de la Région, puissent être maintenus. Selon toute attente, la Région vivra au cours des 24 mois à venir des vagues et des flambées épidémiques récurrentes entrecoupées de périodes de faible transmission, en attendant la mise au point d'un vaccin contre la COVID-19 sûr, efficace et accessible de manière équitable et l'obtention d'une couverture adéquate de la population. <sup>[1]</sup>	<p>Fournir une coopération technique pour renforcer : a) le leadership, la conduite des activités et la gouvernance ; b) le renseignement épidémique ; c) les systèmes de santé et les réseaux de prestation de services ; d) les interventions des opérations d'urgence et la chaîne d'approvisionnement ;</p> <p>Maintenir et continuer à renforcer la capacité du BSP à tous les niveaux de l'institution pour répondre à la pandémie de COVID-19 et à d'autres situations d'urgence et catastrophes.</p> <p>Aider les États Membres à se procurer des vaccins contre la COVID-19 et des fournitures de santé publique par l'intermédiaire du Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins (Fonds renouvelable) et du Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques de santé publique (Fonds stratégique)</p> <p>Suivi de la mise en œuvre dans les pays du Règlement sanitaire international (RSI) et accélération par les États Membres des mesures visant à renforcer les systèmes d'information concernant la santé et adoption de solutions numériques permettant un accès (pratiquement en temps réel) à des données ventilées et opportunes, à l'appui de la prise de décisions pour la riposte à la pandémie de COVID-19.<sup>[2]</sup></p>



Domaine de risque	Portée du risque	Principales mesures d'atténuation
Disponibilité limitée et souplesse des ressources financières pour financer le Budget programme 2020-2021	Ce domaine couvre les risques susceptibles d'affecter le financement du Budget programme 2020-2021, tels que : retard ou non-respect de l'article 4.4 du Règlement financier de l'OPS <sup>[3]</sup> concernant le paiement des contributions fixées ; recul et incertitudes au regard de l'investissement dans les initiatives mondiales de santé et manque de diversification des partenaires et des donateurs.	Centrer l'attention sur l'encouragement du financement par les États Membres de leurs engagements financiers. Fournir une coopération technique aux États Membres en matière d'élaboration d'initiatives coordonnées pour mobiliser des ressources nationales et internationales complémentaires, notamment avec le secteur privé et d'autres secteurs. Mettre en place des mécanismes de mise en commun solidaires pour une utilisation efficiente et équitable des diverses sources de financement public.
Manquement à l'assurance de la continuité des activités et au devoir de protection du personnel du BSP pendant la pandémie	Risque que certaines entités décentralisées ne disposent pas de plans ou de procédures de continuité d'activité adéquats pour répondre à une norme uniforme en matière de devoir de protection.	Une nouvelle procédure standard a mis en place une modalité de télétravail d'urgence généralisée pour assurer la continuité des activités et tout le personnel a reçu le matériel de bureau nécessaire pour travailler à l'extérieur des locaux de l'OPS. Parallèlement, l'initiative sur le devoir de protection a été lancée pour fournir des orientations pour la santé et le bien-être du personnel dans le cadre de la gestion de la continuité des activités, notamment le sondage de situation COVID-19 ainsi que des orientations sur la façon de protéger la santé du personnel de l'OPS en cas d'urgence COVID-19 et sur le retour au bureau.
État de préparation des infrastructures des technologies de l'information pour soutenir la transformation numérique de la coopération technique	La qualité des infrastructures des technologies de l'information du BSP peut être incohérente entre les lieux d'affectation et les entités du siège, et la volonté des États Membres de choisir et de mettre en œuvre des systèmes d'information interopérables pour la santé peut être inégale ou inadéquate pour tirer parti de la technologie moderne pour combler les lacunes et les inégalités dans les systèmes de santé.	Tous les responsables du BSP ont examiné l'état de préparation de leurs systèmes informatiques à l'appui de la modalité de télétravail généralisée pendant la pandémie et pris des mesures pour effectuer les mises à niveau, au besoin, pour soutenir les activités. Le BSP, lors de consultations avec les États Membres, a élaboré des principes convenus pour la construction de systèmes d'information pour la santé. Durant sa session extraordinaire de décembre 2020, le Conseil directeur a exhorté tous les États Membres à accroître leurs investissements dans ce domaine.

<sup>[1]</sup> [CD58/6. Pandémie de COVID-19 dans la Région des Amériques](#). Session virtuelle, du 28 au 29 septembre 2020.

<sup>[2]</sup> [CD58/6. Pandémie de COVID-19 dans la Région des Amériques](#). Session virtuelle, du 28 au 29 septembre 2020.

<sup>[3]</sup> L'article 4 fait référence à l'obligation légale des États Membres de mettre à disposition les contributions fixées aux fins de mise en œuvre le premier jour de l'exercice budgétaire auquel elles correspondent.

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

Le cadre de contrôle interne de l'OPS est fondé sur le modèle des trois lignes de défense<sup>13</sup>, qui est résumé comme suit :

- La première ligne de défense est assurée par le personnel de la ligne de front et par la direction opérationnelle.
- La deuxième ligne de défense est assurée par les attributions de gestion des risques et de conformité.
- La troisième ligne de défense est assurée par les attributions de surveillance des commissaires aux comptes.

L'évolution du programme de gestion des risques institutionnels (ERM) au sein du BSP a donné la preuve de son utilité<sup>14</sup> et permis une approche plus systématique dans l'identification, l'évaluation et l'atténuation des risques émergents. Le registre du risque institutionnel est conçu pour saisir les risques identifiés au niveau du centre de coûts. Dans le cadre de la gouvernance de la gestion des risques, l'information sur le registre des risques fait l'objet d'un examen régulier par le Conseiller régional pour la gestion du risque, le Comité permanent pour la gestion du risque institutionnel et la conformité du BSP et l'équipe de la Haute direction. Le processus de gestion des risques au niveau des centres de coûts est soutenu par un réseau interne de points focaux sur les risques qui disposent de matériels pédagogiques et de recommandations pour renforcer les capacités internes. Les gestionnaires ont un rôle crucial à jouer pour s'assurer que l'analyse des risques est intégrée au processus décisionnel de la direction.

Toutefois, l'année 2020 a mis à l'épreuve la capacité du BSP à répondre à plusieurs risques identifiés qui sont décrits dans le rapport financier de 2019 tels que : a) retard dans la riposte aux urgences de santé publique, b) disponibilité et flexibilité limitées des ressources financières, c) capacité limitée de réagir et de planifier face aux changements dans les priorités en matière de santé, d) risque de cybersécurité, et e) potentiel de fraude et de conflit d'intérêts. Les éléments de preuve ont démontré que le cadre de gestion des risques du BSP est parvenu à prévoir et permettre des mesures dans les secteurs à risque identifiés, ainsi que la gestion de la continuité des activités et le devoir de protection. Tous les bureaux de pays de l'OPS étaient prêts, compte tenu de l'exécution, au cours des années précédentes, d'une nouvelle méthodologie visant à établir un plan adaptatif de continuité des activités qui comprend des mesures de télétravail, un soutien technologique et une numérisation, ainsi que des plateformes d'apprentissage numérique.

La première carte d'assurance institutionnelle, qui inclut plusieurs zones opérationnelles à risque et des informations sur le rôle de chaque ligne de défense, a également été élaborée. Cette carte permettra au Directeur de l'Administration de surveiller les domaines qui nécessitent un ajustement des politiques, des procédures ou de la capacité interne, et les processus pertinents seront institutionnalisés au cours de 2021.

Dans le cadre de l'initiative de gouvernance pour les projets financés par des contributions volontaires mandatées par le Comité exécutif de l'OPS, une analyse du cadre de gestion des risques a été effectuée<sup>15</sup> et la nécessité d'une gestion efficace des risques et d'une gouvernance interne a été identifiée. En fonction de l'échéance du programme de gestion des risques, des changements ont été apportés pour intégrer la gestion des risques dans le cadre de la politique de gestion de projets de l'OPS et adapter le registre du risque institutionnel en fonction des projets. On s'attend à ce qu'en 2021, les politiques et procédures soient pleinement conformes afin d'améliorer la gestion des risques pour les projets. Par exemple, certains des principaux indicateurs de résultats seront liés au nombre de projets examinés au niveau institutionnel, avec le registre des risques parachevé ; nombre de projets en cours de mise en œuvre, les risques inclus dans le registre du risque institutionnel et des mesures d'atténuation des risques identifiées.

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

<sup>13</sup> Le modèle des trois lignes de défense a pris de l'importance il y a dix ans en devenant le modèle privilégié de gestion du risque opérationnel. Plus de détails sur <http://www.inconsult.com.au/understanding-the-three-lines-of-defence/>.

<sup>14</sup> [Rapport annuel du Directeur, 2019](#).

<sup>15</sup> [CD58/7, Add. Analyse du cadre de gestion des risques pour les projets financés par des contributions volontaires à l'Organisation panaméricaine de la Santé](#) <https://www.paho.org/fr/file/73385/download?token=YYd45nAX>. Session virtuelle, du 28 au 29 septembre 2020

Le Bureau de l'audit interne (OIA) a constaté des améliorations continues dans l'environnement de contrôle interne du BSP en 2020, qui se sont traduites par l'absence de notations « insatisfaisant » à l'issue des missions d'audit interne en 2020, la troisième année consécutive sans notation « insatisfaisant » dans l'ensemble, et la quatrième année sans notation « insatisfaisant » pour les bureaux de pays. L'Organisation a réagi rapidement et avec agilité à la pandémie de COVID-19 en 2020 en adoptant de nouveaux outils de technologie de l'information pour assurer la continuité des activités administratives et opérationnelles. Sur la base des activités d'audit interne entreprises en 2020, l'OIA n'a dénombré aucune faiblesse significative dans les dispositifs de contrôle interne qui serait susceptible d'entraver sérieusement la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels de l'OPS. L'opinion générale d'OIA en ce qui concerne l'environnement de contrôle interne du BSP en 2020 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.

### **Examen de l'efficacité**

En qualité de Directrice de l'OPS, je suis chargée d'examiner l'efficacité du système de contrôle interne. Mon examen est éclairé par les travaux du Bureau de l'audit interne (OIA), les cadres supérieurs de l'Organisation qui ont la responsabilité d'élaborer et de maintenir le cadre de contrôle interne, le Bureau de l'éthique, qui dirige le système interne de gestion des conflits et les commentaires des commissaires aux comptes dans leurs lettres de gestion et leurs rapports d'audit.

Tout au long de l'exercice budgétaire, les responsables des centres de coûts sont tenus de fournir périodiquement des assurances quant à leur conformité aux politiques et procédures. Ces responsables sont tenus de remplir une certification mensuelle de conformité et les certifications trimestrielles de conformité des responsables de 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. Les questions soulevées dans l'un ou l'autre de ces rapports sont portées à l'attention de la Haute direction, où des mesures correctives à différents niveaux sont prescrites et mises en œuvre.

Le Comité d'audit de l'OPS, créé conformément à la résolution CD49.R2, se réunit deux fois par an et fait office d'organe expert indépendant fournissant des services consultatifs. Le Comité d'audit me fournit un soutien ainsi qu'aux États Membres de l'OPS par le biais d'évaluations et de conseils indépendants sur le fonctionnement des dispositifs de contrôle financier et de déclaration d'information de l'Organisation, les processus de gestion des risques, la conformité et l'adaptation des systèmes de contrôle interne et externe aux besoins de l'Organisation. En 2020, à la suite de la pandémie, le Comité d'audit ne s'est réuni qu'une seule fois en décembre et a couvert un ordre du jour très complet avec les sujets mentionnés ci-dessus.

### **Déclaration**

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

Je considère que le système de contrôle interne de l'Organisation était efficace durant l'exercice financier s'ouvrant le 1<sup>er</sup> janvier 2020 et clos le 31 décembre 2020, et qu'il demeure tel le jour de la signature du présent rapport.

**Signé**

**Carissa F. Etienne**

**Directrice du Bureau sanitaire panaméricain**

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

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

J'ai effectué un audit des états financiers de l'Organisation panaméricaine de la Santé pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, 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 2020, 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.

### **Fondement des opinions**

J'ai réalisé cet audit conformément aux normes internationales d'audit et au Règlement financier de l'Organisation. Les attributions qui me sont confiées aux termes de celles-ci font l'objet d'une description approfondie qui figure dans la section de mon rapport intitulée Responsabilités du commissaire aux comptes à l'égard de l'audit des états financiers.

Aux termes de ces normes, mon équipe et moi sommes tenus de nous conformer à la Norme d'éthique révisée en 2016 du Conseil d'information financière. J'agis indépendamment de l'Organisation panaméricaine de la Santé, en conformité avec les exigences déontologiques qui s'appliquent à mon audit des états financiers au Royaume-Uni. Mes collaborateurs et moi avons rempli nos autres responsabilités déontologiques en vertu de ces exigences.

Je suis persuadé que les preuves d'audit que j'ai obtenues sont suffisantes et adéquates pour constituer le fondement de mes opinions.

### **Autres informations**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Rapport

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

Original signé

**Gareth Davis** 31 mai 2021  
Comptroller and Auditor General  
National Audit Office  
157-197 Buckingham Palace Road  
Victoria  
London. SW1W 9SP  
Royaume Uni



## États financiers

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

Au 31 décembre 2020  
(en milliers de dollars des États-Unis)

	Référence	31 décembre 2019	31 décembre 2018
<b>ACTIFS</b>			
<b>Actifs courants</b>			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 3	357 346	188 926
Investissements à court terme	Note 4.1	188 236	247 034
Créances	Note 6	246 330	250 317
Stocks	Note 7	11 458	1 763
<b>Total des actifs courants</b>		<b>803 370</b>	<b>688 040</b>
<b>Actifs non courants</b>			
Investissements à long terme	Note 4.2	485 672	421 548
Créances	Note 6	76 487	86 769
Immobilisations corporelles	Note 8	140 115	109 195
Immobilisations incorporelles	Note 9	348	496
<b>Total des actifs non courants</b>		<b>702 622</b>	<b>618 008</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>		<b>1 505 992</b>	<b>1 306 048</b>
<b>PASSIFS</b>			
<b>Passifs courants</b>			
Passifs opérationnels	Note 10	29 958	26 979
Dettes	Note 11	22 440	13 826
Avantages du personnel	Note 12	2 386	3 368
Recettes différées	Note 13	672 202	563 322
Provisions à court terme		11 223	14 387
<b>Total des passifs courants</b>		<b>738 209</b>	<b>621 882</b>
<b>Passifs non courants</b>			
Dettes	Note 11	8 659	7 796
Avantages du personnel	Note 12	332 562	274 173
Recettes différées	Note 13	152 853	161 349
<b>Total des passifs non courants</b>		<b>494 074</b>	<b>443 318</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>1 232 283</b>	<b>1 065 200</b>
<b>Situation Nette</b>		<b>273 709</b>	<b>240 848</b>
<b>ACTIFS NETS/SITUATION NETTE</b>			
Soldes des fonds	Note 14	65 739	63 931
Réserves	Note 14	207 970	176 917
<b>TOTAL ACTIFS NETS/SITUATION NETTE</b>		<b>273 709</b>	<b>240 848</b>

## Organisation panaméricaine de la Santé

### État de la performance financière

Au 31 décembre 2020  
(en milliers de dollars des États-Unis)

Description	Référence	31 décembre 2020	31 décembre 2019
<b>RECETTES</b>			
<b>Recettes d'opérations sans contrepartie directe</b>			
Contributions fixées	Note 15	105 275	112 047
Contributions volontaires	Note 15	136 813	122 782
Allocations de l'OMS	Note 15	154 194	84 396
<b>Recettes d'opérations avec contrepartie directe</b>			
Achats de fournitures de santé publique	Note 15	953 976	849 929
Autres recettes	Note 15	(26 064)	6 480
Recettes diverses	Note 15	15 899	18 482
<b>TOTAL DES RECETTES</b>		<b>1 340 093</b>	<b>1 194 116</b>
<b>DÉPENSES</b>			
Dépenses liées au personnel	Note 16	181 502	143 507
Fournitures, biens et matériels	Note 16	967 456	851 769
Dépréciation, amortissement et réévaluation	Note 16	13 255	1 990
Services contractuels	Note 16	85 440	99 487
Voyages	Note 16	9 836	34 767
Transferts et subventions aux contreparties	Note 16	60 896	20 077
Dépenses générales de fonctionnement	Note 16	17 815	37 720
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>		<b>1 336 200</b>	<b>1 189 317</b>
<b>EXCÉDENT/(DÉFICIT) NET<sup>1</sup></b>		<b>3 893</b>	<b>4 799</b>

<sup>1</sup> Principales composantes en 2020 : passif actuariel de l'assurance-maladie du personnel (-\$48,3 millions), passif actuariel du TAREP (-\$2,5 millions), pertes (-\$30,1 millions), réévaluations des constructions (-\$11,1 millions), gain/perte de change (\$5 millions). En 2019 : passif actuariel de l'assurance-maladie du personnel (-\$6,4 millions), passif actuariel du TAREP (-\$2,6 millions), pertes (-\$6,3 millions), provisions (-\$14,4 millions), gain/perte de change (\$5,0 millions).

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

Au 31 décembre 2020  
(en milliers de dollars des États-Unis)

Description	Référence	31 décembre 2020	31 décembre 2019
<b>Actifs nets en début d'année</b>		<b>240 848</b>	<b>302 201</b>
Gains / (pertes) actuariels sur le passif correspondant aux avantages du personnel	Note 12.7	( 13 636)	( 66 152)
Gains / (pertes) actuariels résultant de l'évaluation des terrains et constructions	Note 8	42 604	
<b>Total des postes (recettes/dépenses) comptabilisés</b>		<b>28 968</b>	<b>( 66 152)</b>
<b>Excédent/(déficit) pour l'exercice financier</b>		<b>3 893</b>	<b>4 799</b>
<b>Total des recettes et dépenses comptabilisés pour l'année</b>		<b>32 861</b>	<b>( 61 353)</b>
<b>Actifs nets en fin d'année</b>	<b>Note 14</b>	<b>273 709</b>	<b>240 848</b>

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

Au 31 décembre 2020  
(en milliers de dollars des États-Unis)

Description	Référence	31 décembre 2020	31 décembre 2019
<b>Flux de trésorerie provenant du fonctionnement :</b>			
<b>Excédent / (déficit) pour l'exercice</b>		3 893	4 799
<b>Flux hors trésorerie</b>			
Dépréciation	Note 8	1 877	1 792
Amortissement	Note 9	209	198
(Augmentation)/diminution des créances	Note 6	14 269	( 55 790)
(Augmentation)/diminution des stocks	Note 7	( 9 695)	6 061
Augmentation/(diminution) des passifs opérationnels	Note 10	2 979	1 581
Augmentation/(diminution) des dettes	Note 11	8 614	1 884
Augmentation/(diminution) des avantages du personnel	Note 12.3/12.7	43 770	8 162
Augmentation/(diminution) des recettes différées	Note 13	100 384	18 000
Augmentation/(diminution) des provisions à court terme	Note 23	( 3 164)	14 387
Perte	Note 16	11 169	
<b>Flux de trésorerie nets provenant du fonctionnement</b>		<b>174 305</b>	<b>1 074</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des investissements et activités de financement :</b>			
(Augmentation)/diminution des investissements à court terme	Note 4.1	58 798	41 286
(Augmentation)/diminution des investissements à long terme	Note 4.2	( 64 124)	( 42 303)
Acquisition d'immobilisations, installations et équipements corporelles et incorporelles	Note 8/15	( 499)	( 4 843)
(Augmentation) / Diminution des immobilisations incorporelles	Note 9	( 60)	
<b>Flux de trésorerie nets provenant des activités d'investissement</b>		<b>( 5 885)</b>	<b>( 5 860)</b>
<b>Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>		<b>168 480</b>	<b>( 4 786)</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie en début d'année</b>		<b>188 926</b>	<b>193 712</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin d'année</b>		<b>357 346</b>	<b>188 926</b>

## Organisation panaméricaine de la Santé

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

Au 31 décembre 2020, (en milliers de dollars des États-Unis)

Résultat	Titre abrégé du résultat	EB 2020				EB 2021				
		Budget programme 2020-2021 approuvé	Affectation budgétaire	Dépenses	Total 2020 : dépenses en % de l'affectation budgétaire	Budget affecté	Dépenses	Total 2021 : dépenses en % de l'affectation budgétaire	Total des dépenses 2020-2021	Total des dépenses 2020-2021 en % du Programme et budget approuvé
		[a]	[b]	[c]	[d] = [c] / [b]	[e]	[f]	[g] = [f] / [e]	[h] = [c] + [f]	[i] = [h] / [a]
Programmes de base										
RÉSULTAT 1	Accès à des services de santé complets et de qualité	25 500	12 750	5 896	46%	12 750	0	0%	5 896	23%
RÉSULTAT 2	La santé tout au long de la vie	42 000	21 000	6 663	32%	21 000	0	0%	6 663	16%
RÉSULTAT 3	Soins de qualité pour les personnes âgées	4 000	2 000	734	37%	2 000	0	0%	734	18%
RÉSULTAT 4	Capacité d'intervention face aux maladies transmissibles	68 000	34 000	22 447	66%	34 000	0	0%	22 447	33%
RÉSULTAT 5	Accès aux services pour les MNT et les troubles de santé mentale	19 500	9 750	6 004	62%	9 750	0	0%	6 004	31%
RÉSULTAT 6	Capacité d'intervention face aux violences et traumatismes	3 000	1 500	622	41%	1 500	0	0%	622	21%
RÉSULTAT 7	Personnels de santé	14 000	7 000	3 752	54%	7 000	0	0%	3 752	27%
RÉSULTAT 8	Accès aux technologies de la santé	35 400	17 700	9 858	56%	17 700	0	0%	9 858	28%
RÉSULTAT 9	Renforcement des fonctions de direction et de gouvernance	10 000	5 000	1 982	40%	5 000	0	0%	1 982	20%
RÉSULTAT 10	Augmentation du financement public de la santé	4 000	2 000	895	45%	2 000	0	0%	895	22%
RÉSULTAT 11	Augmentation de la protection financière	4 100	2 050	628	31%	2 050	0	0%	628	15%
RÉSULTAT 12	Facteurs de risque pour les maladies transmissibles	26 000	13 000	5 716	44%	13 000	0	0%	5 716	22%
RÉSULTAT 13	Facteurs de risque pour les MNT	27 000	13 500	3 588	27%	13 500	0	0%	3 588	13%
RÉSULTAT 14	Malnutrition	6 000	3 000	1 378	46%	3 000	0	0%	1 378	23%
RÉSULTAT 15	Réponse transversale face aux violences et traumatismes	3 000	1 500	711	47%	1 500	0	0%	711	24%
RÉSULTAT 16	Action intersectorielle pour la santé mentale	4 500	2 250	1 175	52%	2 250	0	0%	1 175	26%
RÉSULTAT 17	Élimination des maladies transmissibles	21 000	10 500	7 080	67%	10 500	0	0%	7 080	34%
RÉSULTAT 18	Déterminants sociaux et environnementaux	13 000	6 500	5 163	79%	6 500	0	0%	5 163	40%
RÉSULTAT 19	Promotion de la santé et action intersectorielle	7 000	3 500	968	28%	3 500	0	0%	968	14%
RÉSULTAT 20	Systèmes intégrés d'information sanitaire	16 000	8 000	3 609	45%	8 000	0	0%	3 609	23%
RÉSULTAT 21	Données, informations, connaissances et preuves	19 000	9 500	5 808	61%	9 500	0	0%	5 808	31%
RÉSULTAT 22	Recherche, éthique et innovation au service de la santé	3 000	1 500	1 128	75%	1 500	0	0%	1 128	38%
RÉSULTAT 23	Préparation aux situations d'urgence sanitaire et réduction des risques	21 500	10 750	5 215	49%	10 750	0	0%	5 215	24%
RÉSULTAT 24	Prévention et contrôle des épidémies et des pandémies	16 500	8 250	5 349	65%	8 250	0	0%	5 349	32%
RÉSULTAT 25	Détection des situations d'urgence sanitaire et riposte	25 000	12 500	9 284	74%	12 500	0	0%	9 284	37%
RÉSULTAT 26	Thèmes transversaux : Équité, appartenance ethnique, égalité des sexes et droits de l'homme	7 000	3 500	2 160	62%	3 500	0	0%	2 160	31%
RÉSULTAT 27	Leadership et gouvernance	78 500	39 250	32 578	83%	39 250	0	0%	32 578	42%
RÉSULTAT 28	Gestion et administration	96 500	48 250	33 963	70%	48 250	0	0%	33 963	35%
Total partiel - Programmes de base		<b>620 000</b>	<b>310 000</b>	<b>184 355</b>	<b>59%</b>	<b>310 000</b>			<b>184 355</b>	<b>30%</b>
Programmes spéciaux	Programme pour l'élimination de la fièvre aphteuse	9 000	4 500	3 348	74%	4 500	0	0%	3 348	37%
	Initiative Smart Hospitals	8 000	4 000	9 316	233%	4 000	0	0%	9 316	116%
	Riposte aux flambées et crises	13 000	6 500	109 374	1683%	6 500	0	0%	109 374	841%
	Maintien de l'éradication de la poliomyélite			33	S/O		0	0%	33	S/O
Total partiel - Programmes spéciaux		<b>30 000</b>	<b>15 000</b>	<b>122 071</b>	<b>814%</b>	<b>15 000</b>			<b>122 071</b>	<b>407%</b>
TOTAL Budget programme		<b>650 000</b>	<b>325 000</b>	<b>306 427</b>	<b>94%</b>	<b>325 000</b>			<b>306 427</b>	<b>47%</b>

Le Budget programme de l'OPS 2020-2021 (PB20-21) a été approuvé par le Conseil directeur en 2019 (document OD358) en tant que budget intégré, indépendamment des sources de financement. Il s'agit du premier Budget programme prévu dans le Plan stratégique de l'OPS 2020-2025 (PS20-25) et définit les résultats et les cibles pour l'Organisation tout entière convenus par les États Membres. Sa structure programmatique est considérablement différente de celle du Plan stratégique 2014-2019 et du Programme et budget 2018-2019.

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

Durant l'exercice budgétaire 2020, il n'y a eu aucun transfert budgétaire entre les résultats ; le budget en résultant est donc le même que le budget d'origine. Les dépenses pour 2020 représentent les dépenses réelles et comptabilisées résultant de toutes les sources de financement : contributions fixées et recettes diverses, contributions volontaires de l'OPS et fonds spéciaux qui financent le Budget programme.



## Notes concernant les états financiers

---

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

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

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

Le Bureau sanitaire panaméricain (BSP) agit en tant que 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 les Amériques, qui sont chargés de mettre en application ses valeurs, sa mission et sa vision.

### 2. Politiques comptables

#### 2.1. Base de préparation

Les états financiers de l'Organisation panaméricaine de la Santé ont été préparés selon le mode de comptabilité d'exercice conformément aux normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS)<sup>1</sup> en utilisant la convention du coût historique, à l'exception des terrains et constructions, qui sont comptabilisés à leur juste valeur. Lorsqu'un point précis n'est pas abordé dans une norme IPSAS, la norme internationale d'information financière appropriée a été appliquée.

Les états financiers de l'Organisation ont fait l'objet d'une certification et d'une autorisation d'émission accordée par la Directrice de l'Organisation en vertu des moyens qui lui sont conférés par la Conférence sanitaire panaméricaine comme énoncé dans la résolution CSP29.R10 adoptée en septembre 2017. Cette autorisation d'émission porte la même date que le Rapport du Commissaire aux comptes. Aucune autre autorité n'est habilitée à amender les états financiers après émission.

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

Ces états financiers ont été préparés selon l'hypothèse que l'Organisation est en situation de continuité d'activité et qu'elle poursuivra ses activités et respectera ses obligations réglementaires dans un avenir prévisible. Ni les Organes directeurs de l'Organisation ni aucun État Membre n'ont fait savoir qu'ils ont l'intention de dissoudre l'Organisation, de mettre fin à ses activités ou de diminuer le financement alloué pour ses activités.

L'impact de la pandémie de COVID-19 sur la performance financière de l'OPS dépendra d'événements futurs, dont *a)* la durée et la propagation de l'épidémie, *b)* les restrictions et avertissements, *c)* les effets sur les marchés financiers, et *d)* les effets sur l'économie mondiale, qui sont tous très incertains et ne peuvent être prédits de manière fiable. Lorsque la performance

---

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

financière de l'OPS pour l'exercice 2020 est évidente, l'incidence financière a été déclarée dans les notes pertinentes sur les états financiers concernés.

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

- a. État de la situation financière
- b. État de la performance financière
- c. État des variations de l'actif net
- d. Tableau des flux de trésorerie
- e. État de la comparaison du montant budgétaire et du montant réel
- f. Notes concernant les états financiers, qui contiennent un résumé des principales politiques comptables et d'autres informations pertinentes.

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

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

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

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

## **2.3 Investissements**

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

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

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

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

Les investissements détenus jusqu'à leur échéance sont déclarés à leur coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, les recettes d'intérêt étant comptabilisées 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, maintenir un niveau de liquidités adéquat et réaliser un rendement en proportion avec les contraintes en matière de risque d'investissement. Les principes de politique sont ceux qui en déterminent la durée, la diversité et la qualité de crédit en conformité avec les limites en matière de crédit, de marché et d'exposition aux risques relatifs aux taux d'intérêt. Le risque de crédit de l'Organisation est atténué par des politiques sur les investissements qui imposent des limites quant au niveau de l'exposition au risque de crédit à l'égard de toute contrepartie, en limitant les investissements auprès d'un seul émetteur non gouvernemental à un pourcentage ne dépassant pas 25 %.

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

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

Pour l'investissement à court terme des liquidités d'exploitation, l'échéance maxima ne peut dépasser un an. L'investissement à long terme de fonds stratégiques est limité à une échéance effective ne dépassant pas cinq ans. L'investissement à long terme pour le Fonds du régime des indemnités de cessation de service et de rapatriement (TAREP) est limité à une échéance effective ne dépassant pas 15 ans.

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

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

## 2.6 Créances

Les créances sont des actifs financiers non dérivés assortis de paiements fixes ou déterminables qui ne sont pas négociés sur un marché actif. Les créances courantes correspondent à des sommes dues depuis 12 mois ou moins à compter de la date de présentation, tandis que les créances non courantes sont des sommes dues depuis plus de 12 mois à compter de la date de présentation des états financiers. Les créances sont déclarées à leur coût amorti calculé en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, moins les pertes de valeur (comptabilisées dans l'état de la performance financière). Toutefois, en ce qui concerne les créances courantes, il n'existe aucune différence significative entre les coûts amortis. Par conséquent, ces créances sont comptabilisées à leur coût moins les pertes de valeur. La décision de déprécier une créance est basée sur une analyse de l'ancienneté de la créance et des circonstances entourant la relation avec le tiers. Le calcul de la dépréciation sera basé sur un pourcentage de la créance totale à risque.

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

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

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

Les principales catégories de créances sont les suivantes :

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

deux parties et l'approbation donnée par le Bureau du conseiller juridique de l'Organisation, la valeur intégrale de l'accord est comptabilisée comme une créance et une recette différée (Note 2.13).

Pour déterminer la part courante des créances dans les contributions volontaires au 31 décembre 2020, l'Organisation a classé tous les soldes des créances en contributions volontaires échues avant le 31 décembre 2021 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 2021 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 que le paiement du fournisseur a été approuvé. Cet événement déclenche l'émission d'une facture adressée à l'État Membre concerné.

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

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

## 2.7 Stocks

Les médicaments et fournitures de santé détenus et contrôlés par l'Organisation sont comptabilisés comme des stocks puis réservés aux fins de distribution lors de la réalisation des activités ordinaires. Ils sont évalués au plus faible du coût ou de la valeur de réalisation nette en fin d'exercice financier. Les médicaments et fournitures de santé détenus par l'Organisation, qui résultent de ses systèmes de traçage, sont validés par un inventaire. Ces médicaments et fournitures de santé sont comptabilisés en dépenses lorsqu'ils sont distribués directement par l'Organisation ou remis aux institutions gouvernementales ou non gouvernementales. Les stocks détenus aux fins de distribution à titre gracieux sont évalués au plus faible du coût ou du coût de remplacement. L'OPS a établi un inventaire des fournitures médicales liées à la COVID-19 enregistrées dans le cadre du Fonds pour la préparation aux situations d'urgence et de secours en cas de catastrophes de l'OPS en 2020 afin de contribuer aux interventions de secours durant la pandémie.

## 2.8 Immobilisations corporelles

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

amortissements et du cumul des pertes de valeur. L'Organisation applique le modèle de réévaluation exclusivement pour les terrains et constructions.

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

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

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

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

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

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

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

## 2.9 Contrats de location

L'Organisation loue plusieurs bureaux qui sont occupés par les bureaux de représentants à travers les Amériques. Tous ces accords sont résiliables. Tous les paiements annuels relatifs aux contrats de location sont déclarés dans la Note 16 concernant les dépenses sous forme d'une note de bas de page.

## 2.10 Immobilisations incorporelles

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

de vie utile estimée, au moyen de la méthode linéaire, et l'amortissement sur l'année tout entière est imputé sur l'année d'acquisition.

L'amortissement est imputé pour déprécier le coût/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	Vie utile estimée (années)
Logiciel acquis à l'extérieur de l'Organisation	7
Logiciel élaboré au sein de l'Organisation	5
Licences et droits, droits d'auteur et autres immobilisations incorporelles	3

## 2.11 Dettes

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

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

## 2.12 Passifs opérationnels

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

## 2.13 Recettes différées

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

Les recettes différées sont comptabilisées lorsque 1) un engagement contractuel est confirmé par écrit par les deux parties, c'est-à-dire 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 que les suivants :

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



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

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

Pour déterminer la part courante des recettes différées dans les contributions volontaires au 31 décembre 2020, l'Organisation a classé tous les soldes des recettes différées en contributions volontaires échues avant le 31 décembre 2021 ainsi que les subventions à statut indéfini comme des recettes différées courantes. De plus, les soldes de recettes différées résultant d'accords de contributions volontaires dont l'échéance est postérieure à 2021 ont été ventilés entre des recettes différées courantes et non courantes au moyen d'un calcul linéaire sur la base du nombre d'années à courir. La part non courante des recettes différées reflètera le solde de la somme totale des recettes différées dans les contributions volontaires, déduction faite du calcul des recettes différées courantes.

## **2.14 Avantages du personnel**

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

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

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

Par ailleurs, l'Organisation utilise cette information à des fins d'investissement afin d'assurer que les investissements effectués pour le TAREP répondent aux exigences de liquidité des passifs respectifs. Le Comité d'investissement de l'OPS examine l'information contenue dans les plans de ressources humaines afin de déterminer le niveau approprié d'investissements et de liquidités pour la fiducie.

## **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 1er 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 découlant de ces opérations sont comptabilisées dès la notification de livraison des biens par le fournisseur et une fois que le paiement du fournisseur a été approuvé. Le fonds pour l'achat de fournitures de santé publique est composé de trois fonds : le Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins, le Fonds des 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 du budget pour les contributions fixées de l'OMS
  - allocations au titre des contributions volontaires de l'OMS
  - allocations au titre d'autres fonds internes de l'OMS
- **Autres recettes (opérations avec contrepartie directe).** En vertu de ses mandats spécifiques, l'Organisation réalise d'autres activités de coopération technique dont les recettes sont déclarées séparément. Ces activités comprennent notamment la vente de services et les dépenses d'appui aux programmes.
  - **Recettes diverses (opérations avec contrepartie directe).** Les recettes diverses comprennent les réévaluations de devises, les gains et pertes de change, les recettes d'intérêts, les gains et pertes réalisés et non réalisés ainsi que les gains et pertes résultant de la vente d'immobilisations corporelles.
  - **Secteur des activités spéciales.** Les activités spéciales sont des activités approuvées par les Organes directeurs de l'Organisation pour des objectifs et des avantages spécifiques (avantages du personnel, indemnités de cessation de service et assurance-maladie des fonctionnaires retraités). Par conséquent, toutes les dettes relatives aux avantages du personnel relèvent de ce secteur.

## 2.17 Opérations de change et soldes de devises

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

## 2.18 Informations sectorielles

Un secteur est constitué d'une activité ou d'un groupe précis d'activités dont les informations financières sont comptabilisées séparément pour évaluer la performance passée d'une entité au titre de la réalisation de ses objectifs et pour prendre des décisions sur l'allocation future de ressources.

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

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

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

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

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

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

## 2.19 Comparaison avec le budget

Les Organes directeurs de l'Organisation approuvent le projet de budget programme biennal qui inclut les contributions fixées, les prévisions relatives aux fonds volontaires et les recettes diverses estimées. Le budget programme 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 présentation, le budget a été ventilé à hauteur de 50 % pour chaque exercice budgétaire.

## 2.20 Contributions en nature

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

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

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

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

L'Organisation comptabilisera et présentera ses instruments financiers, ses actifs et ses dettes comme l'exige la norme IPSAS 41 (Instruments financiers). L'impact potentiel n'a pas été entièrement défini. La date de prise d'effet de cette norme a été reportée au 1<sup>er</sup> janvier 2023 en raison de la pandémie de COVID-19.

L'Organisation examinera la norme IPSAS 42 (Prestations sociales) pour en déterminer l'applicabilité. Cet examen sera effectué en coopération avec le Groupe de travail des normes comptables établi par l'ONU. La date de prise d'effet de cette norme a été reportée au 1<sup>er</sup> janvier 2023 en raison de la pandémie de COVID-19.

## 3. Trésorerie et équivalents de trésorerie

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Espèces en caisse, US\$	305 964	136 479
Espèces en caisse et devises	8 305	9 627
Fonds opérant sur les marchés monétaires	49 282	53 397
Moins : Actifs du régime	(6 206)	(10 577)
<b>Total</b>	<b>357 346</b>	<b>188 926</b>

En raison des faibles taux d'intérêt découlant de la pandémie et de l'incertitude financière persistante, l'OPS a maintenu un niveau de trésorerie plus élevé que les années précédentes.

## 4. Investissements

Malgré la récente performance financière des marchés en raison de la COVID-19, la politique d'investissement de l'OPS a atténué le risque s'y rapportant en exigeant que les actifs soient de première qualité afin de préserver le capital.

Une baisse globale des recettes d'investissement de \$10 millions a été constatée. Cette forte baisse est attribuable à des taux d'intérêt plus faibles en 2020, en partie à cause de la situation économique résultant de la pandémie. Il n'y a eu aucune perte d'actifs d'investissements détenus au cours de cet exercice dans l'une ou l'autre des ressources de trésorerie investies à titre collectif.

#### 4.1 Investissements à court terme

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

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Certificats de dépôt	188 236	247 034
<b>Total</b>	<b>188 236</b>	<b>247 034</b>

Des intérêts accumulés de \$79 950 (2019 : \$680 607) sont inclus dans le solde des investissements à court terme dans l'état de la situation financière et comptabilisés comme recettes diverses dans l'état de la performance financière.

#### 4.2 Investissements à long terme

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

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
<b>Augmentation nette des investissements à long terme</b>		
Augmentation (diminution) des investissements à long terme	64 123	42 304
(Gains)/pertes nets non réalisés	( 4 662)	( 6 906)
<b>Augmentation nette des investissements à long terme</b>	<b>59 462</b>	<b>35 397</b>
<b>Flux de trésorerie résultant des investissements à long terme</b>		
Recettes d'intérêts	8 720	10 163
Gains/(pertes) nets réalisés	1 253	863
<b>Flux de trésorerie résultant des investissements à long terme</b>	<b>9 974</b>	<b>11 026</b>

Évaluation des investissements à long terme	31 décembre 2020		31 décembre 2019	
	Coût	Marché	Coût	Marché
Titres à revenu fixe	13 030	13 031	1 564	1 565
Portefeuilles en gestion	477 232	485 672	417 771	421 548
Moins : actifs du régime	( 13 030)	( 13 031)	( 1 564)	( 1 565)
<b>Total</b>	<b>477 232</b>	<b>485 672</b>	<b>417 771</b>	<b>421 548</b>

Les instruments de titres de long terme à revenu fixe détenus dans le portefeuille du régime des indemnités de cessation de service et de rapatriement sont émis par le gouvernement des États-Unis. Les intérêts accumulés de \$31 764 ont été inscrits au solde des investissements à long terme et sont comptabilisés dans l'état de la performance financière sous la rubrique Recettes diverses.

Les portefeuilles en gestion sont classés comme étant disponibles à la vente et constatés à la juste valeur. La valeur du marché précitée comprend des intérêts accumulés de \$1 490 315 (2019 : \$1 928 177) 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. Tous les gains (pertes) sont déclarés dans l'état de la performance financière sous la rubrique Recettes diverses.

Dans les portefeuilles en gestion, les soldes de trésorerie temporaires sont le résultat d'un repositionnement, d'une nouvelle compensation ou d'échéances naturelles. Au 31 décembre 2020, le solde de trésorerie était de \$96 342 219.

## 5. Instruments financiers

### 5.1. Nature des instruments financiers

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

	Coût amorti 2020	Juste valeur du marché 2020	Coût amorti 2019	Juste valeur du marché 2019
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	357 346		188 926	
Trésorerie et équivalents de trésorerie (actifs du régime)	6 206		10 577	
<b>Investissements à court terme</b>				
Certificats de dépôt (détenus jusqu'à l'échéance)	188 236		247 034	
<b>Investissements à long terme</b>				
Titres à revenu fixe (actifs du régime)		13 031		1 565
Portefeuilles en gestion (disponibles à la vente)		485 672		421 548
<b>Créances</b>	316 249		329 687	
<b>Dettes</b>	22 440		13 826	
<b>Total</b>	<b>890 477</b>	<b>498 702</b>	<b>790 050</b>	<b>423 114</b>

### 5.2. Risque lié aux taux d'intérêt

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

	Échéance effective	Taux d'intérêt effectif	Taux fixe	Taux variable	Non productif d'intérêts
<b>Total Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	>90 journées	0.09%	228 296	49 282	85 974
<b>Investissements à court terme</b>					
Certificats de dépôt	75,76 journées	0.70%	188 236		
<b>Investissements à long terme</b>					
Actifs du régime	0,88 années	1.83%	13 031		
Portefeuilles en gestion	1,63 années	0.46%	485 672		
<b>Total</b>			<b>915 234</b>	<b>49 282</b>	<b>85 974</b>

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

## Instruments exigibles

Émetteur	Principal	Taux	Échéance	Dates de rachat
Federal Home Loan Bank <sup>1</sup>	13 001	1.83%	16-nov.-35	16-nov.-21

<sup>1</sup> Ce chiffre ne représente que le capital et n'inclut pas les intérêts accumulés de \$29 731.

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

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

Juste valeur du marché des investissements à taux fixe au 31 déc. 2020	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
485 790	477 896	( 7 894)	493 805	8 016

### 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 66 % du montant total des espèces et des investissements à court terme et à long terme.

En dépit de l'absence de changements significatifs dans les allocations de crédits à l'intérieur des portefeuilles, on constate une légère augmentation au bénéfice des encaisses en 2020.

Risque de crédit	2020		2019	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	102 548	20.4%	83 202	19.3%
AAA	281 221	55.9%	194 677	45.1%
AA	50 299	10.0%	43 235	10.0%
A	55 159	11.0%	94 343	21.8%
BBB	14 279	2.8%	16 347	3.8%
Autre		0.0%	100	0.0%
<b>Total</b>	<b>503 507</b>	<b>100%</b>	<b>431 904</b>	<b>100%</b>

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

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent \$6 206 056 détenus dans le marché monétaire TAREP.

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

Catégorie d'Investissement	2020	2019
Fonds opérant sur les marchés monétaires	10 631	19 476
Titres émis par le gouvernement et des entités des États-Unis	243 351	202 030
Valeurs mobilières endossées à des actifs ou hypothèques	17 474	17 163
Titres émis par des sociétés commerciales	191 747	146 815
Dépôts de banque	40 304	46 420
<b>Total des Investissements à long terme</b>	<b>503 507</b>	<b>431 904</b>

La majorité des créances sont dues par les États Membres de l'OPS au titre des contributions fixées, des contributions volontaires et des États Membres participant aux fonds d'achat. Conformément aux normes IPSAS et à la politique comptable de l'OPS, toutes les créances ont été examinées afin de déterminer tout risque de contrepartie. Des pertes totalisant \$30,1 millions ont été constatées en 2020, ce qui a entraîné des pertes totales de \$36,5 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 (8 %) est décaissée en monnaies autres que le dollar des États-Unis. Ces décaissements ne sont pas couverts mais honorés par des sommes reçues en monnaie nationale et par l'achat de monnaie nationale selon le besoin sur le marché au moment du décaissement.

Les contributions peuvent être reçues en devises, à condition que le montant puisse être absorbé par les bureaux de pays en l'espace de trente jours. La majorité des fonds détenus dans des comptes au Brésil sont affectés à des programmes spécifiques qui imposent des décaissements en monnaie nationale en l'espace de six mois. Le Comité d'investissement a approuvé une dérogation aux règles de gestion de la trésorerie, qui limitent le solde en monnaie nationale détenu dans le pays concerné, pour les besoins du programme au Brésil afin d'éliminer le besoin d'intervenir sur le marché pour acheter ou vendre de la monnaie nationale. En raison de la dépréciation du real brésilien et de la baisse des taux d'intérêt, le Comité d'investissement a déterminé que le risque de pertes nettes de change avait augmenté de telle sorte que l'exposition en monnaie nationale devrait être limitée à 30 jours de décaissement.

Les dépôts en monnaie nationale détenus à Cuba et au Venezuela, qui s'élèvent à environ \$1,5 million, sont soumis à des restrictions qui rendent difficile tout rapatriement de ces fonds au siège de l'OPS. Ces restrictions pourraient augmenter le risque de change pour l'Organisation. L'OPS a pris les mesures nécessaires pour atténuer le risque et continue d'envisager d'autres solutions pour gérer ses devises étrangères. 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 le cas des fonds d'achat, absorbées en tant que dépenses administratives. Le risque de change associé aux dettes matérielles est géré au cas par cas afin d'atténuer tout impact négatif sur l'Organisation.



## 6. Créances

	31 décembre 2020	Total 31 décembre 2020	31 décembre 2019	Total 31 décembre 2019
<b>Courantes</b>				
Contributions fixées <sup>1</sup>		84 568		88 872
Fonds de péréquation des impôts		5		5
Contributions volontaires		106 220		76 885
Contributions volontaires – Préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophes	14 737		5 096	
Contributions volontaires	55 409		37 539	
Contributions volontaires – Contributions volontaires nationales	36 074		34 250	
Achat de fournitures de santé publique *		74 675		73 430
Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins	66 914		67 835	
Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques de santé publique	7 761		5 595	
Solde à recevoir des activités de financement inter-organisations de l'OMS		2 536		
Avances au personnel		3 220		5 194
Dépenses payées d'avance		6 568		7 399
Créances diverses		5 007		4 863
Provisions pour créances douteuses <sup>2</sup>		(36 469)		(6 331)
<b>Total</b>		<b>246 330</b>		<b>250 317</b>
<b>Non courantes</b>				
Contributions volontaires				85 519
Contributions volontaires	29 877	60 982	37 307	
Contributions volontaires – Contributions volontaires nationales	31 105		48 212	
Cotisations pour l'entretien et les aménagements immobiliers		1 250		1 250
Contributions fixées de l'OPS et recettes diverses		27		
Achat de fournitures de santé publique		14 228		
Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins	12 476			
Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques de santé publique	1 752			
<b>Total</b>		<b>76 487</b>		<b>86 769</b>

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

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

## 6.1. Créances découlant des contributions fixées

	Arriérés	2020	Total 2020	Total 2019
Antigua-et-Barbuda		21	21	
Argentine	2 815	2 916	5 731	4 223
Aruba				21
Belize		21	21	
Bolivie				68
Brésil	12 102	12 108	24 210	12 102
Chili		687	687	687
Colombie				3 183
Curaçao	43	21	64	42
El Salvador		74	74	
France		1	1	1
Haïti				21
Mexico				766
Paraguay				17
Pérou		961	961	561
Porto Rico	264	80	344	264
Sint Maarten	21	22	43	21
Royaume-Uni	2	21	23	6
États-Unis		44 246	44 246	60 669
Uruguay		290	290	290
Venezuela	5 930	1 921	7 851	5 930
<b>TOTAL *</b>	<b>21 177</b>	<b>63 390</b>	<b>84 568</b>	<b>88 872</b>

\* L'encours total à payer sur les contributions fixées s'élevait à \$84,6 millions, soit une diminution de \$4,3 millions par rapport à 2019. Par conséquent, l'Organisation a utilisé l'intégralité du solde du Fonds de roulement ainsi que \$17 millions issus de fonds provenant d'autres sources internes sans restriction. L'OPS a officiellement demandé à tous les États Membres de payer leurs contributions fixées et leurs contributions en retard le plus tôt possible en 2021 afin d'assurer la continuité des activités de l'Organisation.

## 6.2 Mouvements dans la provision pour créances douteuses

Description	31 décembre 2019	Augmentation/ (Diminution)	31 décembre 2020
Contributions fixées		21 769	21 769
Autres ACP (par ex. TVA)		1 248	1 248
Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins	5 971	5 728	11 699
Fonds renouvelable pour les fournitures stratégiques	360	1 031	1 391
PROMESS		362	362
<b>TOTAL *</b>	<b>6 331</b>	<b>30 138</b>	<b>36 469</b>

\* L'impact de la pandémie de COVID-19 reste en cours d'évaluation et l'on ne dispose d'aucune preuve ou d'indicateurs fiables de la nécessité de déprécier les actifs en conséquence de la pandémie.

## 7. Stocks

Au cours de l'année 2020 et en raison des pandémies de COVID-19, l'OPS a établi un inventaire des fournitures médicales connexes inscrites au titre du Fonds pour la préparation aux situations d'urgence et de secours en cas de catastrophes de l'OPS. En outre, l'OPS a dressé des inventaires pour le PANAFTOSA et le CLAP qui se rapportent à leurs propres activités de vente de services. Le PALTEX a mis fin à ses activités en 2019.

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
PROMESS	883	1 110
CLAP - Ventes et services divers	28	
Préparation de l'OPS aux situations d'urgence et de secours en cas de catastrophe	10 192	
PANAFTOSA - Services du Centre panaméricain sur la fièvre aphteuse	355	
Programme élargi de manuels et de matériel pédagogique		652
<b>Solde de clôture des stocks</b>	<b>11 458</b>	<b>1 762</b>

<sup>1</sup> Le Programme élargi de manuels et de matériel pédagogique a cessé de fonctionner en 2019 et le reste des stocks a été cédé en don et radié en 2020.

## 8. Immobilisations corporelles

2020	Terrains	Installations	Matériel informatique	Matériel de bureau	Agencements et installations	Véhicules	Matériel audiovisuel	Installations mobiles	Total
Coût au 1er janvier	64 026	49 220	611	188	35	3 026	317	27	117 450
Entrées				61	322	99			482
Cessions			( 559)	( 31)		( 35)	( 227)		( 852)
Pertes de valeur									
Ajustements									
Réévaluations nettes 1/	43 468	( 17 826)							25 642
<b>Coût au 31 décembre</b>	<b>107 494</b>	<b>31 394</b>	<b>52</b>	<b>218</b>	<b>357</b>	<b>3 090</b>	<b>90</b>	<b>27</b>	<b>142 722</b>
Amortissement au 1er janvier		5 238	611	169	9	1 884	317	27	8 255
Imputation durant la période actuelle		1 419		18	40	400			1 877
Cessions			( 559)	( 31)		( 51)	( 227)		( 868)
Ajustements									
Réévaluations nettes 1/		( 6 657)							( 6 657)
<b>Amortissement au 31 décembre</b>			<b>52</b>	<b>156</b>	<b>49</b>	<b>2 233</b>	<b>90</b>	<b>27</b>	<b>2 607</b>
<b>Valeur comptable nette au 31 décembre 2020</b>	<b>107 494</b>	<b>31 394</b>		<b>62</b>	<b>308</b>	<b>857</b>			<b>140 115</b>

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

<sup>1/</sup> Réévaluation nette sur un terrain pour un gain de \$43 468 et réévaluation du passif sur des terrains au Brésil correspondant à une perte de \$863, soit au total \$42 604, inscrits dans l'état des variations de l'actif net. La réévaluation nette sur les constructions, correspondant à une perte de \$17 826, et l'inversion de l'amortissement accumulé, correspondant à un gain de \$6 657, sont reflétées dans l'état de la performance financière et totalisent \$11 169 comptabilisés en dépenses

## 8.1 Actifs transférés sous conditions

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

## 8.2 Réévaluation des terrains et constructions

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).

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

Constructions	Référence	Fonds *	1er janvier 2020	Évaluation 2020		Total	31 décembre 2020
				État des variations de l'actif net	État de la performance financière		
Argentine		ACP	1 600		( 840)	( 840)	760
Barbade		ACP	2 332		18	18	2 350
Brésil		ACP	4 418		( 1 243)	( 1 243)	3 175
Jamaïque		ACP	1 464		236	236	1 700
Guatemala		MCIF	1 768		682	682	2 450
Guyana		ACP	614		( 201)	( 201)	413
Haïti		ACP	1 061		( 11)	( 11)	1 050
Washington, D.C. - 525 23rd St.		ACP	28 110		(28 110)	(28 110)	
Washington, D.C. - 2021 Virginia Ave.		MCIF	5 022		13 478	13 478	18 500
Paraguay		ACP	464		221	221	685
Pérou		ACP	1 441		( 1 441)	( 1 441)	
Venezuela		ACP	926		( 615)	( 615)	311
<b>Total partiel Constructions</b>	Note 8		<b>49 220</b>		<b>( 17 826)</b>	<b>( 17 826)</b>	<b>31 394</b>
<b>Terrains</b>							
Brésil		ACP	7 796	863		863	8 659
Haïti		ACP	1 229	( 1 029)		( 1 029)	200
Washington, D.C.		ACP	44 440	50 060		50 060	94 500
Pérou		ACP	8 914	( 5 144)		( 5 144)	3 770
Venezuela		ACP	1 647	( 1 282)		( 1 282)	365
<b>Total partiel Terrains</b>	Note 8	ACP	<b>64 026</b>	<b>43 468</b>		<b>43 468</b>	<b>107 494</b>
<b>Total</b>			<b>113 246</b>	<b>43 468</b>	<b>( 17 826)</b>	<b>25 642</b>	<b>138 888</b>
Dépréciation cumulée inversée sur les constructions	Note 8				6 657		
Réévaluation de la dette sur les terrains au Brésil	Note 11			( 863)			
<b>Total</b>				<b>42 604</b>	<b>( 11 169)</b>		

\*ACP : Contributions fixées de l'OPS et recettes diverses  
MCIF : Fonds directeur d'investissement

	Terrains	Constructions
Date de prise d'effet de la réévaluation	Décembre 2020	Décembre 2020
L'expert indépendant est intervenu	Oui	Oui
Les méthodes et hypothèses significatives ont été appliquées pour estimer la juste valeur des actifs	<p>Juste valeur en conformité avec les normes uniformes de la pratique d'évaluation professionnelle, l'édition mondiale 2017 des normes professionnelles d'évaluation de la RICS (Red Book) et les Normes comptables internationales pour le secteur public (Normes IPSAS).</p> <p>L'évaluation a été réalisée après avoir identifié les données du marché et les tendances de l'économie régionale et locale, les 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 immeubles du Pérou sont évalués à zéro sur la base de l'analyse du marché et du voisinage, la conclusion étant que l'utilisation maximale et le meilleur emploi des propriétés seraient le développement de nouveaux immeubles pour un investisseur (spéculation foncière) ou un promoteur.</p> <p>L'évaluation du bâtiment du siège de l'OPS sis à 23rd St à Washington part de l'hypothèse selon laquelle le bâtiment n'est pas légalement protégé en tant que monument historique. Aucune décision de ce type n'a été prise à ce jour, et il est donc raisonnable d'évaluer le bâtiment dans son état actuel.</p> <p>En raison de la pandémie de COVID-19, on recense actuellement un manque de transactions sur le marché, les apports et hypothèses étant très incertains. Les effets à moyen et long terme de cette pandémie ne sont pas connus à l'heure actuelle.</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 a été appliquée avant de dégager une moyenne.</p> <p>L'approche par les coûts a été utilisée pour la Barbade, le Brésil, la Jamaïque, le Guyana et Haïti. Elle est fondée sur la présomption selon laquelle l'acheteur, en connaissance de cause, ne paierait pas plus pour le bien en question que le coût de production d'un bien de substitution, d'utilité équivalente. Cette approche est particulièrement applicable lorsque le bien à évaluer comporte des améliorations relativement nouvelles qui représentent l'utilisation la plus élevée et la meilleure du terrain, ou lorsqu'il est amélioré par des travaux relativement uniques ou spécialisés pour lesquels il existe peu de ventes ou de locations de biens comparables.</p> <p>La méthode de comparaison des ventes a été utilisée pour le Guatemala, le Guyana, Washington, D.C., le Paraguay, le Pérou et le Venezuela. Cette approche utilise les ventes de biens comparables, en tenant compte des différences, pour établir une valeur pour le bien en question. L'évaluation est généralement réalisée à l'aide d'unités de comparaison physiques telles que le prix par mètre carré/pied carré, le prix par unité, le prix par étage, etc., ou d'unités de comparaison économiques telles que le multiplicateur de loyer brut. Les ajustements sont appliqués aux unités physiques de comparaison résultant de l'opération de vente comparable. L'unité de comparaison choisie pour le bien en question est ensuite utilisée pour obtenir une valeur totale. Les unités économiques de comparaison ne sont pas ajustées, mais plutôt analysées pour dégager des différences significatives, l'estimation finale qui en résulte étant fondée sur les comparaisons générales.</p> <p>L'approche par capitalisation des revenus a été utilisée pour l'Argentine, la Barbade, la Jamaïque, le Guatemala, le Guyana, Haïti, Washington, D.C., le Paraguay et le Pérou. Cette approche reflète les capacités de production de revenus du bien en question et est fondée sur l'hypothèse que la valeur est créée par l'attente d'avantages à tirer à l'avenir. L'estimation spécifique est le montant qu'un investisseur serait disposé à payer pour recevoir un flux de revenus majoré de la valeur de réversion d'un bien sur une période donnée.</p>	
Le total de tous les excédents de réévaluation pour les biens spécifiques inclus dans la catégorie : Excédent/(Déficit)	43 468	(17 826)

## 9. Immobilisations incorporelles

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

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
<b>Immobilisations incorporelles disponibles à l'utilisation</b>		
Coût au 1er janvier	4 253	4 681
Entrées	60	
Cessions		( 429)
<b>Coût au 31 décembre</b>	<b>4 313</b>	<b>4 252</b>
Amortissement au 1er janvier	3 756	3 986
Imputation durant la période actuelle	209	199
Cessions		( 429)
<b>Amortissement au 31 décembre</b>	<b>3 965</b>	<b>3 756</b>
<b>Total des immobilisations incorporelles</b>	<b>348</b>	<b>496</b>

## 10. Passifs opérationnels

	31 décembre 2020	Total 31 décembre 2020	31 décembre 2019	Total 31 décembre 2019
Contributions volontaires		16 992		16 251
Contributions volontaires: préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophe	782		677	
Contributions volontaires	743		196	
Contributions volontaires: contributions volontaires nationales	15 467		15 378	
Achats de fournitures de santé publique		3 500		2
Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins	537		2	
Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques de santé publique	2 963			
OMS : Contributions volontaires		2 349		3
Programme élargi de manuels et de matériel pédagogique				5
Assurance-maladie du personnel				2 030
Recettes résultant des services		33		104
Fonds spécial d'appui aux programmes		91		456
Contributions fixées et recettes diverses		390		415
Frais d'occupation des postes		6 202		5 780
Péréquation des impôts				1 772
Fonds directeur d'investissement		134		161
Dépenses administratives transitoires du régime d'assurance-maladie, pour virement à l'OMS		5		
Budget ordinaire d'AMRO		262		
<b>Total</b>		<b>29 958</b>		<b>26 979</b>

## 11. Dettes

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
<b>Courantes</b>		
Contributions fixées reçues d'avance	10 428	106
Contributions volontaires - Accords échus	596	434
Achats de fournitures de santé publique	2 143	27
Solde dû à l'Organisation mondiale de la Santé en compensation d'opérations entre bureaux		9 151
Divers	9 273	4 108
<b>Total</b>	<b>22 440</b>	<b>13 826</b>
<b>Non courantes</b>		
Actifs affectés par des passifs - Terrain à Brasilia (Brésil) (Note 8.2)	8 659	7 796
<b>Total</b>	<b>8 659</b>	<b>7 796</b>

## 12. Avantages du personnel

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

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

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

### 12.1 Fonds des avantages du personnel

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

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

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



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

L'OPS communique toute activité en rapport avec ce fonds (recettes découlant des cotisations de l'Organisation) au Secrétariat du régime d'assurance-maladie du personnel. Chaque année, le Secrétariat du régime d'assurance-maladie du personnel présente dans son rapport l'intégralité de l'obligation au titre des prestations définies du Fonds et la part de cette obligation qui est imputable aux fonctionnaires actuels et aux fonctionnaires retraités de chaque organisation participante. Un accord intervenu en 2016 entre l'OMS et l'OPS a chargé l'OMS d'administrer les actifs du régime de l'OPS pour le régime d'assurance-maladie du personnel. L'examen de recensement et l'étude des critères associés à la ventilation des coûts et passifs du régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités qui ont été effectués en 2019 par l'OPS et l'OMS en vertu d'un accord intervenu avec le secrétariat du régime d'assurance-maladie du personnel ont produit des résultats qui sont repris dans les rapports financiers du régime d'assurance-maladie du personnel, lesquels sont disponibles sur [https://www.who.int/about/finances-accountability/reports/SHI\\_Annual\\_Report\\_2019.pdf](https://www.who.int/about/finances-accountability/reports/SHI_Annual_Report_2019.pdf)

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/survivantes.
- (ii) Le régime d'assurance-maladie du personnel n'est assujéti à aucun cadre de réglementation extérieur. Le financement global de l'OPS est régi par les contributions de ses États Membres.
- (iii) Le Comité de contrôle mondial régit l'ensemble du régime d'assurance-maladie du personnel. En règle générale, le Comité de contrôle mondial tient 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) En 2020, le Comité de contrôle mondial du régime d'assurance-maladie du personnel a modifié le plan afin d'absorber les augmentations futures des taux de contribution. Auparavant, on s'attendait à ce que la croissance des pourcentages totaux de contributions après la cessation de service soit partagée proportionnellement entre l'OPS et les participants. Aujourd'hui, cette croissance est entièrement absorbée par l'OPS, avec pour résultat \$29,5 millions qui sont inscrits à titre d'amendement au régime et ont un impact sur les dépenses de 2020.
- 141(d) Le taux d'actualisation est calculé à partir des rendements sur des obligations privées de première qualité à la date de mesure ainsi que des flux de trésorerie attendus et du risque de change présumé. Le groupe de travail de l'ONU recommande d'appliquer des courbes de rendement aux évaluations médicales des retraités de l'ONU. L'OPS applique ces courbes de rendement pour son évaluation, qui reflète les taux du marché au moment de l'évaluation.
- 149(a) En qualité d'organisation participante au régime d'assurance-maladie du personnel, l'OPS n'est pas légalement tenue de réserver à l'avance des fonds destinés au régime. 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.

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

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

- 141(a) (i) Le Fonds des indemnités de cessation de service et de rapatriement fournit certains avantages liés à la cessation de service, y compris le paiement des congés annuels accumulés, les prestations de rapatriement, d'invalidité et de décès et les indemnités de cessation d'emploi.
- 141(a) (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.
- 141(a) (iii) Le TAREP ne relève d'aucun comité de gouvernance officiel. C'est la direction de l'OPS qui exerce une surveillance des activités du TAREP conformément au règlement du personnel.
- 141(b) Les principaux risques financiers et économiques qui se posent pour les régimes sont les modifications des taux d'actualisation et de rendement de l'actif.
- 141(d) Le taux d'actualisation est calculé pour des avantages autres que le congé accumulé, à partir des taux de rendement du marché sur des obligations privées de première qualité à la date de mesure ainsi que des flux de trésorerie attendus et du risque de change présumé.  
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.
- 149(a) L'OPS n'est pas légalement tenue de réserver à l'avance des fonds destinés au régime. En dépit de cela, le TAREP accuse un solde de \$19 236 718 d'actifs. En outre, l'Organisation dispose d'un solde de \$2 462 251 dans le Fonds pour les indemnités de cessation de service, qui est disponible pour couvrir les indemnités actuelles et futures de fin de contrat. Pour l'instant, l'OPS a l'intention de conserver ses actifs pour assurer progressivement un financement à peu près intégral de ce passif comptable.

### 12.4 Obligation nette au titre des prestations définies

Au 31 décembre 2020, 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 2020	Total 2019
Passifs courants		2 386	2 386	3 368
Passifs non courants	330 330	2 232	332 562	274 173
<b>Total</b>	<b>330 330</b>	<b>4 618</b>	<b>334 948</b>	<b>277 541</b>

- Les gains et pertes (évolutions imprévues de l'excédent ou du déficit) sont comptabilisés immédiatement dans le bilan et n'ont aucune incidence sur les dépenses passées ou futures.
- Aucun droit de remboursement n'est prévu.
- Les cotisations de l'Organisation prévues en 2021 sont estimées à \$10 974 000 pour le Fonds d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités et à \$1 151 607 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 2020, les taux de cotisation à ces deux fonds de passifs à long terme étaient 5 % du traitement de base net plus l'ajustement de poste crédité au Fonds des indemnités de cessation de service et de rapatriement, et 4 % du traitement de base crédité au Fonds du régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités.

## 12.6 Hypothèses et méthodes actuarielles

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

Hypothèse	Fonds du régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités	Fonds des indemnités de cessation de service et de rapatriement
<b>Norme comptable</b>	Norme IPSAS 39	
<b>Date de mesure</b>	31 décembre 2020	
<b>Taux d'actualisation</b>	2,9 %	1,9 %
<b>Inflation générale</b>	2,0 %	
<b>Augmentations des frais médicaux</b>	États-Unis — 4,7 % en 2021, diminuant progressivement pour atteindre 3,65 % à partir de 2032.  Amériques hors États-Unis – 5,85 % en 2021, diminuant progressivement pour atteindre 3,65 % à partir de 2036.	Sans objet
<b>Évolution future des taux de cotisation des participants</b>	On s'attend à ce que les participants demeurent aux pourcentages actuels de la rémunération finale de la pension.	Sans objet
<b>Espérance de vie</b>	Les taux de mortalité correspondent aux taux recommandés par le Groupe de travail des Nations Unis au moyen de lignes directrices sur l'harmonisation.	
<b>Moyenne des frais médicaux</b>	Les coûts aux États-Unis et hors États-Unis prévus sur la base de l'expérience récente, ajustés en fonction des tendances du marché et des mesures de réduction des coûts du régime d'assurance-maladie du personnel.	Sans objet

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

## 12.7 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	Total 2020	Total 2019
<b>Rapprochement de l'obligation au titre des prestations définies</b>				
Obligation au titre des prestations définies (solde de début)	338 665	19 434	358 099	278 610
Frais de service	9 581	1 999	11 580	7 367
Intérêts sur l'obligation au titre des prestations définies	11 385	517	11 902	12 193
Remboursements de frais de Medicare	( 10 579)	( 3 034)	( 13 613)	( 16 030)
Dépenses administratives réelles après la cessation de service	( 826)		( 826)	( 769)
Cotisations réelles des fonctionnaires retraités	2 746		2 746	2 661
Amendements au régime adoptés	29 465		29 465	( 8 016)
Changements de méthodes comptables		6 991	6 991	
(Gain)/Perte sur l'obligation au titre des prestations définies résultant des changements d'hypothèse financière	35 091	190	35 281	46 321
(Gain)/Perte sur l'obligation au titre des prestations définies résultant d'autres changements d'hypothèse	( 5 126)		( 5 126)	
Intérêts sur réserve encourue mais non payée	299		299	
(Gain)/Perte sur l'obligation au titre des prestations définies sur réserve	( 2 136)	( 2 242)	( 4 378)	35 762
<b>Obligation au titre des prestations définies au 31 décembre 2019</b>	<b>408 565</b>	<b>23 855</b>	<b>432 420</b>	<b>358 099</b>
<b>Rapprochement des actifs du régime</b>				
Valeur marchande des actifs du régime (solde de début)	68 417	12 142	80 559	75 382
Paievements réels bruts au titre des prestations et remboursements des frais de Medicare	( 18 659)	( 3 034)	( 21 693)	( 25 792)
Dépenses administratives du régime d'assurance-maladie	( 1 490)		( 1 490)	( 1 334)
Cotisations des participants au régime d'assurance-maladie	6 692		6 692	6 966
Cotisations institutionnelles, hors 4% des cotisations salariales	13 417	10 034	23 451	15 397
Cotisations institutionnelles supplémentaires	2 157		2 157	2 225
Intérêts sur les actifs nets	2 381	361	2 742	3 304
Gain/(Perte) sur les actifs du régime	5 321	( 266)	5 055	4 411
<b>Actifs du régime au 31 décembre 2020</b>	<b>78 236</b>	<b>19 237</b>	<b>97 473</b>	<b>80 559</b>
<b>Rapprochement de l'état de financement</b>				
<b>Obligation au titre des prestations définies</b>				
Personnel en activité	173 056	23 855	196 911	157 977
Encourue mais non payée	228 794		228 794	8 553
Personnel inactif	6 716		6 716	191 571
<b>Total de l'obligation au titre des prestations définies</b>	<b>408 566</b>	<b>23 855</b>	<b>432 421</b>	<b>358 101</b>
<b>Actifs du régime</b>				
Actifs du régime bruts	78 236	19 237	97 473	80 559
<b>Total des actifs du régime</b>	<b>78 236</b>	<b>19 237</b>	<b>97 473</b>	<b>80 559</b>
<b>Total du passif net (Actif) comptabilisé dans l'état de la situation financière</b>				
Courant		2 386	2 386	3 368
Non courant	330 330	2 232	332 562	274 173
<b>Passif net (Actif) comptabilisé dans l'état de la situation financière</b>	<b>330 330</b>	<b>4 618</b>	<b>334 948</b>	<b>277 541</b>
<b>Dépenses de 2020</b>				
Frais de service	9 581	1 999	11 580	7 367
Dépenses d'intérêts	9 303	156	9 459	8 889
Amendements au régime adoptés	29 465		29 465	( 8 016)
<b>Total des dépenses comptabilisées dans l'état de la performance financière</b>	<b>48 349</b>	<b>2 155</b>	<b>50 504</b>	<b>8 240</b>
<b>Cotisations attendues en 2021</b>				
Cotisations du personnel/pour le personnel en activité, nettes des demandes de réclamations/dépenses administratives	4 809		4 809	3 256
Cotisations de l'OMS pour personnel inactif	6 165	1 152	7 317	9 106
Transfert net de l'OMS pour couvrir le déficit de l'OPS				
<b>Total des cotisations attendues en 2021</b>	<b>10 974</b>	<b>1 152</b>	<b>12 126</b>	<b>12 362</b>

Remarque : à partir de l'activité actuarielle totale pour l'année, qui s'élève à \$64 502 011 (2019 : \$74 391 215), \$13 636 186 (2019 : \$66 152 117) sont comptabilisés dans l'état des variations de l'actif net et \$50 865 825 (2019 : \$8 239 098) sont comptabilisés dans l'état de la performance financière.

En sus des actifs du régime détenus en fiducie dans le TAREP, l'Organisation dispose d'un solde s'élevant à \$2,5 millions dans le Fonds pour les indemnités de cessation de service pour couvrir les indemnités de fin de contrat actuelles et futures.

L'obligation au titre des prestations définies du régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités est passé de \$338,7 millions en 2019 à \$408,6 millions en 2020 en raison d'une augmentation de \$35,1 millions attribuable à la modification du taux d'actualisation de 3,5 % à 2,9 % et d'une augmentation de \$29,5 millions attribuable à un amendement au régime approuvé par le Comité de contrôle mondial : auparavant, la croissance des pourcentages totaux (OPS plus participants) des cotisations après la cessation de service était répartie proportionnellement entre l'OPS et les participants ; aujourd'hui, cette croissance est entièrement absorbée par l'OPS.

L'obligation au titre des prestations définies du TAREP est passée de \$19,4 millions en 2019 à \$23,9 millions en 2020 en raison d'un changement du taux d'actualisation, qui est passé de 2,8 % à 1,9 %, et d'une augmentation de l'utilisation présumée des indemnités de cessation de service.

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

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.

	Obligation au titre des prestations définies au 31 décembre 2020	Obligation au titre des prestations définies au 31 décembre 2019
<b>Analyse de la sensibilité des frais médicaux</b>		
Hypothèse actuelle sur l'inflation des frais médicaux moins 1 %	333 651	287 814
Hypothèse actuelle sur l'inflation des frais médicaux	408 566	338 666
Hypothèse actuelle sur l'inflation des frais médicaux plus 1 %	504 963	404 490
<b>Analyse de la sensibilité du taux d'actualisation</b>		
Hypothèse actuelle sur le taux d'actualisation moins 1 %	497 891	406 326
Hypothèse actuelle sur le taux d'actualisation	408 566	338 666
Hypothèse actuelle sur le taux d'actualisation plus 1 %	341 287	287 194

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

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

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

La Caisse expose les organisations participantes à des risques actuariels liés aux employés actuels et aux anciens employés d'autres organisations participantes, d'où l'absence d'une base cohérente et fiable pour répartir l'obligation, les actifs de la Caisse et les coûts y relatifs entre toutes les organisations qui y participent. Comme les autres organisations participant à la Caisse, ni

L'OPS ni cette dernière ne sont en mesure d'identifier la part revenant proportionnellement à l'OPS dans l'obligation au titre des prestations définies, les actifs de la Caisse et les coûts y relatifs avec une fiabilité suffisante au plan de la comptabilité. Par conséquent, l'OPS traite ce régime comme s'il était un régime à cotisations définies pour se conformer aux exigences du régime d'avantages du personnel énoncées dans la norme IPSAS 39. Les cotisations de l'OPS à la Caisse au cours de l'exercice financier sont comptabilisées en dépenses dans l'état de la performance financière.

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

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

La dernière évaluation actuarielle du Fonds a été réalisée au 31 décembre 2019, et le Fonds utilisera les données de participation du 31 décembre 2019 au 31 décembre 2020 pour ses états financiers de 2020.

L'évaluation actuarielle au 31 décembre 2019 a produit un ratio de capitalisation des actifs actuariels sur les passifs actuariels, en supposant qu'il n'y ait pas d'ajustement des pensions à l'avenir, s'élevant à 144,2 % (139,2 % lors de l'évaluation de 2017). Compte tenu du système actuel d'ajustement des pensions, le ratio de capitalisation était de 107,1 % (contre 102,7 % lors de l'évaluation de 2017).

Sur la base d'une évaluation actuarielle de la Caisse, l'actuaire-conseil a conclu qu'au 31 décembre 2019, le comblement du déficit, prévu à l'article 26 du Règlement de la Caisse, n'était pas nécessaire dans la mesure où la valeur actuarielle des actifs était supérieure à la valeur actuarielle de tous les passifs cumulés de la Caisse. En outre, la valeur des actifs sur le marché était également supérieure à la valeur actuarielle de l'ensemble des passifs à la date de l'évaluation. Au moment de la rédaction du présent rapport, l'Assemblée générale n'avait pas invoqué la disposition de l'article 26.

Au cas où l'article 26 serait invoqué au motif d'un déficit actuariel soit durant l'activité en cours soit en raison de la cessation d'activité de la Caisse des pensions, les paiements requis de chaque organisation membre pour combler ce déficit seraient calculés sur la base de la part des cotisations de cette organisation membre par rapport à la totalité des cotisations versées à la Caisse au cours des trois années précédant la date de l'évaluation. Au cours des trois années précédentes (2017, 2018 et 2019), la totalité des cotisations versées à la Caisse s'élevait à \$24 472 741, \$25 689 009 et \$26 725 648, respectivement, dont 67 % ont été versés par l'OPS.

En 2020, le montant des cotisations versées à la Caisse par l'OPS était de \$17 531 103 (en 2019 : \$17 814 119). En 2021, les cotisations prévues s'élèvent à environ \$18 057 000.

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

Le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU procède à un audit annuel de la Caisse et présente chaque année un rapport au Comité mixte ainsi qu'à l'Assemblée générale des Nations Unies. La Caisse publie des rapports trimestriels sur ses placements. Ces rapports sont consultables sur le site Web de la Caisse, à l'adresse [www.unjspf.org](http://www.unjspf.org).

### 13. Recettes différées

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
<b>Courantes</b>		
<b>Contributions volontaires</b>		
Contributions volontaires - Préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophe	33 342	8 277
Contributions volontaires	94 479	69 720
Contributions volontaires nationales	139 297	111 182
<b>Achats de fournitures de santé publique</b>		
Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins	277 230	313 708
Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques en matière de santé publique	121 125	59 018
Achats remboursables	6 264	925
Recettes résultant des services	465	492
<b>Total</b>	<b>672 202</b>	<b>563 322</b>
<b>Non courantes</b>		
<b>Contributions volontaires</b>		
Contributions volontaires	48 439	61 588
Contributions volontaires nationales	104 414	99 761
<b>Total</b>	<b>152 853</b>	<b>161 349</b>

### 14. Soldes des fonds et réserves

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

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

- Fonds de roulement
- Fonds de péréquation des impôts
- Fonds directeur d'investissement
- Fonds spécial d'appui aux programmes
- Contributions volontaires : préparation aux situations d'urgence et des secours en cas de catastrophe
- Fonds spécial de promotion de la santé
- Fonds des excédents budgétaires
- Fonds pour les urgences en cas d'épidémie
- Fonds d'excédent de la mise en œuvre des normes IPSAS pour le financement du PMIS de l'OPS
- Fonds d'excédent de recettes

## Synthèse des soldes des fonds et réserves

	Solde 31 décembre 2019	Recettes	Dépenses	Transferts	Évaluation actuarielle/ Réévaluation immobilière	Solde 31 décembre 2020
<b>Soldes des fonds :</b>						
Fournitures stratégiques en matière de santé publique - Capitalisation	19 944	185 998	181 866			24 076
Régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités de l'OPS	(270 249)		48 351		(11 731)	(330 331)
Contributions volontaires	37	45 898	45 898			37
Contributions volontaires - Contributions volontaires nationales	(14 387)	57 206	54 042			(11 223)
Recettes résultant des services	6 393	3 102	2 308	600 <sup>2/</sup>		7 787
Provisions pour avantages du personnel	3 870		(2 914)			6 784
Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins	209 864	748 619	735 471			223 012
Achats remboursables		1 578	1 578			
Contributions fixées de l'OPS et recettes diverses	95 444	89 822	91 271		42 604	136 599
Provision pour prestations de cessation de service et de rapatriement <sup>1/</sup>	3 672	95	1 406		(1 905)	456
Frais d'occupation des postes OPS	8 690		148			8 542
Programme élargi de manuels et de matériel pédagogique	653	(221)	432			
Coûts de service du régime d'assurance-maladie						
Budget ordinaire d'AMRO		46 633	46 633			
Fonds volontaires d'AMRO pour la promotion de la santé		103 987	103 987			
Compte spécial d'AMRO pour les frais de service		3 574	3 574			
<b>Total partiel</b>	<b>63 931</b>	<b>1 286 896</b>	<b>1 314 656</b>	<b>600</b>	<b>28 968</b>	<b>65 739</b>
<b>Réserves :</b>						
Fonds de roulement	25 000			3 709 <sup>2/</sup>		28 709
Fonds de péréquation des impôts	2 128	8 075	6 992			3 211
Fonds directeur d'investissement	25 393	251	(13 474)	4 651 <sup>2/</sup>		43 769
Fonds spécial d'appui aux programmes	108 107	16 843	9 727			115 223
Contributions volontaires - Préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophe	2 756	28 019	17 796			12 979
Fonds spécial de promotion de la santé	802	9				811
Fonds des excédents budgétaires	2 587			(2 455) <sup>2/</sup>		132
Fonds pour les urgences en cas d'épidémie	537		503	1 000 <sup>2/</sup>		1 034
Fonds des excédents de l'OPS au titre des normes IPSAS - Financement du PMIS	2 102					2 102
Fonds d'excédent de recettes	7 505			(7 505) <sup>2/</sup>		
<b>Total partiel</b>	<b>176 917</b>	<b>53 197</b>	<b>21 544</b>	<b>(600)</b>		<b>207 970</b>
<b>Total</b>	<b>240 848</b>	<b>1 340 093</b>	<b>1 336 200</b>		<b>28 968</b>	<b>273 709</b>

<sup>1/</sup> Ce solde du Fonds est composé de \$-4 618 686 pour le régime des indemnités de cessation de service et de rapatriement (voir la Note 12.7), pour la provision de l'OPS relative aux indemnités de cessation de service et de \$2 617 303 correspondant au Fonds des indemnités locales de cessation de service hors ONU.

<sup>2/</sup> Ce montant représente les transferts du solde du Fonds d'excédent de recettes 2018-2019 au Fonds directeur d'investissement (MCIF), au Fonds pour les urgences en cas d'épidémie de l'OPS, au Fonds des recettes résultant des services – La Santé dans les Amériques et au Fonds de roulement, en vertu des documents CD58.11 et CD58.12 du Conseil directeur.



## 14.1 Fonds de roulement et emprunts internes

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

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

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

		Solde 31 décembre 2020	Solde 31 décembre 2019 (Exercice 2018-2019)
<b>Solde au 1er janvier - Exercice</b>		<b>25 000</b>	<b>21 717</b>
Excédent/(déficit) de 2018			( 830)
Excédent/(déficit) de 2019			16 506
<b>Excédent/(déficit)</b>			<b>15 676</b>
Postes non budgétaires de 2018 <sup>1</sup>			2 343
Postes non budgétaires de 2019 <sup>1</sup>			( 4 956)
<b>Postes non budgétaires <sup>1</sup></b>			<b>( 2 613)</b>
2020 - Virement au Fonds d'excédent de recettes - CD58/11		<b>2 455</b>	
2020 - Virement au Fonds d'excédent budgétaire - CD58/12		<b>1 254</b>	
2019 - Virement pour fermeture du fonds			180
2019 - Virement au Fonds d'excédent de recettes			<b>( 7 505)</b>
2019 - Virement au Fonds d'excédent budgétaire			( 2 455)
<b>Total Postes</b>	Note 14	<b>3 709</b>	<b>( 9 780)</b>
<b>Excédent/(déficit) des crédits du budget ordinaire</b>			<b>3 283</b>
<b>Solde au 31 décembre <sup>2</sup></b>		<b>28 709</b>	<b>25 000</b>

<sup>1</sup> Les postes non budgétaires sont compris notamment de la dépréciation, de l'amortissement et des contributions en nature.

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

En raison du retard dans la réception des contributions fixées des États Membres, l'Organisation a utilisé l'intégralité du solde du Fonds de roulement, soit \$28,7 millions, ainsi que \$17 millions supplémentaires provenant d'autres sources internes sans restriction. Par conséquent, l'Organisation a commencé l'année 2021 avec un solde de ressources sérieusement réduit pour mettre en œuvre le Budget programme 2020-2021 jusqu'à ce que les États Membres respectent leurs engagements financiers envers l'Organisation.

## 14.2 Fonds de péréquation des impôts

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

l'exercice budgétaire suivant pour constater les dépenses réelles par rapport aux montants remboursés aux fonctionnaires imposables dans leur pays.

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

États Membres	Solde 1er janvier 2020	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 2020
Canada	20	1 543	1 503	40	42	18
Colombie	16	258	258			16
États-Unis	2 072	9 356	1 356	8 000	6 945	3 127
Venezuela	20	305	270	35	6	49
Autres		4 277	4 277			
<b>Total</b>	<b>2 128</b>	<b>15 739</b>	<b>7 664</b>	<b>8 075</b>	<b>6 993</b>	<b>3 210</b>

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

### 14.3 Fonds directeur d'investissement

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

En 2012, en vertu de la résolution CSP28.R17 de la 28<sup>e</sup> Conférence sanitaire panaméricaine, 64<sup>e</sup> session du Comité régional de l'OMS pour les Amériques, trois nouveaux sous-fonds ont été établis : le sous-fonds pour l'entretien et les aménagements immobiliers, le sous-fonds renouvelable stratégique pour l'immobilier et le sous-fonds de remplacement des véhicules. En 2020, les biens immobiliers détenus dans le MCIF ont fait l'objet d'une nouvelle évaluation. La réévaluation de \$14,6 millions et un transfert de \$4,6 millions du Fonds des excédents de recettes sont à l'origine de l'augmentation de \$18,4 millions dans le 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 <https://www.paho.org/en/documents/spba1511-update-master-capital-investment-fund>.

### 14.4 Fonds spécial d'appui aux programmes

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

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

Des frais de service sont imputés aux achats remboursables en fonction de la valeur de l'achat ; ces recettes sont portées au crédit de ce fonds.

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

En vertu de la résolution CD24.R10 adoptée par le 24<sup>e</sup> Conseil directeur (1976), le Fonds spécial pour les interventions en cas de catastrophe naturelle a été créé pour fournir des fonds rapidement exécutable par le Département des urgences sanitaires de l'Organisation (PHE). En période d'urgence officiellement déclarée, le Directeur du PHE, en coordination avec le Département de la planification, du budget et de l'évaluation (PBE) et le Département de gestion des ressources financières (FRM), et sous la supervision générale du Directeur, autorise l'utilisation temporaire de l'avance des fonds en attendant que les accords soient autorisés et signés. Ces avances sont entièrement recouvrées par le transfert des dépenses effectuées une fois que les accords sont convenablement enregistrés dans les comptes.

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

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

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

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

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

#### **14.8 Fonds du système d'information pour la gestion du Bureau sanitaire panaméricain (PMIS)**

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

#### **14.9 Excédent budgétaire**

Le Règlement financier, qui a été approuvé en vertu de la résolution CD49.R1 du 49<sup>e</sup> Conseil directeur, 61<sup>e</sup> session du Comité régional, établit que « tout solde des crédits inscrits au budget ordinaire non engagés à la fin de l'exercice budgétaire actuel doit être utilisé pour renflouer le fonds de roulement jusqu'au niveau pour lequel il a été autorisé, après quoi tout solde sera disponible à un emploi ultérieur conformément aux résolutions adoptées par la Conférence ou le Conseil directeur ».

#### **14.10 Fonds d'excédent de recettes**

Le Règlement financier approuvé en vertu de la résolution CD49.R1 du 49<sup>e</sup> Conseil directeur, 61<sup>e</sup> session du Comité régional, établit que « tout excédent de recettes dépassant les crédits inscrits au budget ordinaire à la fin de l'exercice budgétaire est réputé un excédent de recettes et sera disponible lors d'exercices ultérieurs pour couvrir la part non financée du Plan stratégique suivant la décision de la Directrice et avec l'approbation du Sous-comité du programme, du budget et de l'administration ».

## 15. Recettes

	Recettes 2020	Recettes 2019
<b>Recettes d'opérations sans contrepartie directe</b>		
<b>Contributions fixées</b>		
Budget ordinaire de l'OPS	97 200	97 150
Fonds de péréquation des impôts	8 075	14 897
<b>Total partiel</b>	<b>105 275</b>	<b>112 047</b>
<b>Contributions volontaires</b>		
Contributions volontaires	45 898	45 683
Contributions volontaires – Contributions volontaires nationales	54 042	57 828
Contributions volontaires - Préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophe <sup>1</sup>	27 988	11 015
Fonds spécial pour l'appui aux programmes	8 885	8 256
<b>Total partiel</b>	<b>136 813</b>	<b>122 782</b>
<b>Autres recettes</b>		
Budget ordinaire AMRO	46 633	37 831
Fonds volontaires de promotion de la santé AMRO <sup>1</sup>	103 987	39 048
Compte spécial de frais généraux – AMRO	3 574	7 517
<b>Total partiel</b>	<b>154 194</b>	<b>84 396</b>
<b>Recettes d'opérations avec contrepartie directe</b>		
<b>Achats de fournitures de santé publique</b>		
Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins	754 347	767 162
Achats remboursables pour les États Membres	1 578	2 041
Fonds renouvelable régional pour les fourniture stratégiques en matière de santé publique <sup>1</sup>	187 029	70 825
Fonds spécial d'appui aux programmes	11 022	9 901
<b>Total partiel</b>	<b>953 976</b>	<b>849 929</b>
<b>Autres recettes</b>		
Budget ordinaire de l'OPS	10	1
Recettes destinées aux services	3 464	2 563
Programme élargi de manuels et de matériel pédagogique	( 221)	2 289
Promotion de la santé	9	19
Fonds directeur d'investissement	251	1 190
Fonds spécial d'appui aux programmes	( 44)	418
Coûts de service du régime d'assurance-maladie	605	
Diminution/(Augmentation) de la provision pour créances douteuses <sup>2</sup>	( 30 138)	( 6 331)
<b>Total partiel</b>	<b>( 26 064)</b>	<b>149</b>
<b>Recettes diverses</b>		
Budget ordinaire de l'OPS		
Recettes d'intérêts	11 194	21 080
Plus-values et moins-values	4 857	3 267
Frais de gestion d'investissements	( 515)	( 653)
Autres recettes diverses	93	304
Fonds spécial d'appui aux programmes	( 3 020)	238
Programme élargi de manuels et de matériel pédagogique		36
Provision pour indemnités de cessation de service et de rapatriement	95	542
Contributions volontaires – Contributions volontaires nationales	3 164	( 1)
Contributions volontaires - Préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophe	31	
<b>Total partiel</b>	<b>15 899</b>	<b>24 813</b>
<b>TOTAL DES RECETTES</b>	<b>1 340 093</b>	<b>1 194 116</b>

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

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

## 16. Dépenses

	Total 2020	Total 2019
<b>Dépenses liées au personnel</b>		
Personnel national et international <sup>1</sup>	173 925	134 268
Personnel temporaire	7 577	9 239
<b>Total partiel</b>	<b>181 502</b>	<b>143 507</b>
<b>Fournitures, biens et matériels</b>		
Vaccins/seringues/chaîne du froid	735 471	746 967
Médicaments et fournitures de santé <sup>2</sup>	183 444	70 965
Autres biens et fournitures	48 541	33 837
<b>Total partiel</b>	<b>967 456</b>	<b>851 769</b>
<b>Dépréciation, amortissement et réévaluation</b>		
Dépréciation / amortissement	2 086	1 990
Dépréciation de biens <sup>3</sup>	11 169	
<b>Total partiel</b>	<b>13 255</b>	<b>1 990</b>
<b>Services contractuels</b>		
Contrats	85 440	99 487
<b>Total partiel</b>	<b>85 440</b>	<b>99 487</b>
<b>Voyages</b>		
Voyages officiels <sup>4</sup>	9 836	34 767
<b>Total partiel</b>	<b>9 836</b>	<b>34 767</b>
<b>Transferts et subventions aux contreparties</b>		
Lettres d'accord	4 864	20 077
Fournitures médicales aux États Membres pour la pandémie <sup>5</sup>	56 032	
<b>Total partiel</b>	<b>60 896</b>	<b>20 077</b>
<b>Dépenses générales de fonctionnement et autres dépenses directes</b>		
Entretien, sécurité et assurance <sup>6</sup>	17 815	23 333
Augmentation des provisions		14 387
<b>Total partiel</b>	<b>17 815</b>	<b>37 720</b>
<b>Total</b>	<b>1 336 200</b>	<b>1 189 317</b>

<sup>1/</sup> Comprend : les coûts salariaux (diminution de \$3,3 millions par rapport à 2019), l'impact actuariel du régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités (augmentation de \$42,2 millions par rapport à 2019).

<sup>2/</sup> Augmentation attribuable aux fournitures médicales et aux matériels achetés par l'entremise du Fonds stratégique en réponse à l'urgence créée par la COVID-19.

<sup>3/</sup> Voir la Note 8.2.

<sup>4/</sup> Diminution des frais de voyage de 71,8 %, qui s'élevaient à \$34,8 millions en 2019 et ont atteint \$9,8 millions en 2020, principalement en raison des interdictions et restrictions de voyage et de l'annulation ou du report des voyages en mission.

<sup>5/</sup> Cette augmentation est attribuée à \$56 millions de fournitures médicales et de matériel cédés en don aux gouvernements membres à l'appui des secours au lendemain de la pandémie.

<sup>6/</sup> Résultat du télétravail du personnel et des frais d'entretien pendant la pandémie de COVID-19 ainsi que de l'élimination des baux d'espaces de bureaux en raison de l'achat en 2019 de l'immeuble sis à Virginia Avenue.

## 17. Comparaison du montant budgétaire et du montant réel

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 (p.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 programme et budget. Les programmes relevant de la classification hors budget programme sont notamment les suivants : Contributions volontaires et nationales, Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins, Régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités de l'OPS, Fonds des frais d'occupation des postes et Programme élargi de manuels et de matériel pédagogique.

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

Le rapprochement entre les montants réels sur une base comparable dans l'état de la comparaison des montants budgétaires et des montants réels et les montants réels dans le tableau des flux de trésorerie pour l'année close le 31 décembre 2020 est présenté ci-dessous :

Activité	Fonction	Investissements et financements	
			Total
Montant réel sur base comparable tiré de l'état des montants budgétaires et des montants réels	( 306 427)		( 306 427)
Différences de base	36 633		36 633
Différences de calendrier			
Différences de présentation		( 5 885)	( 5 885)
Différences entre entités	444 098		444 098
<b>TOTAL</b>	<b>174 305</b>	<b>( 5 885)</b>	<b>168 420</b>

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

Activité	Total
Montant réel sur base comparable tiré de l'état des montants budgétaires et des montants réels	306 427
Différences de base	13 254
Différences de calendrier	
Différences de présentation	
Différences entre entités	1 016 519
<b>TOTAL</b>	<b>1 336 200</b>

### 17.3 Comparaison des dépenses et du financement en 2020

Résultat	Titre abrégé du résultat	Fonds disponibles au 31 déc.	EB 2020	EB 2021	Total dépenses 2020-2021	Total dépenses 2020-2021 en % des fonds disponibles
			Dépenses			
		[a]	[b]	[c]	[d] = [b] + [c]	[e] = [d] / [a]
Programmes de base						
RÉSULTAT 1	Accès à des services de santé complets et de qualité	12 069	5 896	0	5 896	49%
RÉSULTAT 2	La santé tout au long de la vie	12 176	6 663	0	6 663	55%
RÉSULTAT 3	Soins de qualité pour les personnes âgées	1 641	734	0	734	45%
RÉSULTAT 4	Capacité d'intervention face aux maladies transmissibles	38 165	22 447	0	22 447	59%
RÉSULTAT 5	Accès aux services pour les MNT et les troubles de santé mentale	11 013	6 004	0	6 004	55%
RÉSULTAT 6	Capacité d'intervention face aux violences et traumatismes	957	622	0	622	65%
RÉSULTAT 7	Personnels de santé	6 368	3 752	0	3 752	59%
RÉSULTAT 8	Accès aux technologies de la santé	19 034	9 858	0	9 858	52%
RÉSULTAT 9	Renforcement des fonctions de direction et de gouvernance	4 828	1 982	0	1 982	41%
RÉSULTAT 10	Augmentation du financement public de la santé	2 115	895	0	895	42%
RÉSULTAT 11	Augmentation de la protection financière	1 477	628	0	628	42%
RÉSULTAT 12	Facteurs de risque pour les maladies transmissibles	10 375	5 716	0	5 716	55%
RÉSULTAT 13	Facteurs de risque pour les MNT	8 875	3 588	0	3 588	40%
RÉSULTAT 14	Malnutrition	2 587	1 378	0	1 378	53%
RÉSULTAT 15	Réponse transversale face aux violences et traumatismes	1 254	711	0	711	57%
RÉSULTAT 16	Action intersectorielle pour la santé mentale	1 812	1 175	0	1 175	65%
RÉSULTAT 17	Élimination des maladies transmissibles	12 050	7 080	0	7 080	59%
RÉSULTAT 18	Déterminants sociaux et environnementaux	9 434	5 163	0	5 163	55%
RÉSULTAT 19	Promotion de la santé et action intersectorielle	2 162	968	0	968	45%
RÉSULTAT 20	Systèmes intégrés d'information sanitaire	6 573	3 609	0	3 609	55%
RÉSULTAT 21	Données, informations, connaissances et preuves	9 280	5 808	0	5 808	63%
RÉSULTAT 22	Recherche, éthique et innovation au service de la santé	1 993	1 128	0	1 128	57%
RÉSULTAT 23	Préparation aux situations d'urgence sanitaire et réduction des risques	13 923	5 215	0	5 215	37%
RÉSULTAT 24	Prévention et contrôle des épidémies et des pandémies	13 233	5 349	0	5 349	40%
RÉSULTAT 25	Détection des situations d'urgence sanitaire et riposte	26 081	9 284	0	9 284	36%
RÉSULTAT 26	Thèmes transversaux : Équité, appartenance ethnique, égalité des sexes et droits de l'homme	3 109	2 160	0	2 160	69%
RÉSULTAT 27	Leadership et gouvernance	40 995	32 578	0	32 578	79%
RÉSULTAT 28	Gestion et administration	56 514	33 963	0	33 963	60%
<b>Total partiel - Programmes de base</b>		<b>330 093</b>	<b>184 355</b>		<b>184 355</b>	<b>56%</b>
	Programme d'élimination de la fièvre aphteuse	5 326	3 348	0	3 348	63%
	Initiative Smart Hospitals	28 736	9 316	0	9 316	32%
	Riposte aux flambées et crises	156 149	109 374	0	109 374	70%
	Maintien de l'éradication de la poliomyélite	54	33	0	33	62%
<b>Total partiel - Programmes spéciaux</b>		<b>190 265</b>	<b>122 071</b>		<b>122 071</b>	<b>64%</b>
<b>TOTAL - Programme et budget</b>		<b>520 358</b>	<b>306 427</b>		<b>306 427</b>	<b>59%</b>

Cette note sert de complément aux informations normalisées présentées dans l'état de la comparaison des montants budgétaires et des montants réels. Étant donné que, d'habitude, le budget approuvé de l'OPS n'est pas entièrement financé, il est utile de comparer les dépenses et les montants comptabilisés par rapport au financement (« Fonds disponibles ») comme illustré dans le tableau ci-dessus, et par rapport au budget approuvé (enveloppes ou plafonds) comme illustré dans l'état de la comparaison des montants budgétaires et des montants réels.

En plus des montants attribués qui sont indiqués dans le tableau, à la date du rapport, \$213,8 millions étaient disponibles et n'étaient pas attribués à des plans de travail. La majeure partie de ce montant s'explique par des fonds flexibles non distribués pour les salaires en 2021.

Le niveau de mise en œuvre du Budget programme pour l'exercice budgétaire 2020 a été porté principalement par les programmes spéciaux car l'Organisation a privilégié en grande mesure les interventions de riposte à la COVID-19. Les programmes de base accusent une mise en œuvre de seulement 30 % en raison : (i) des mesures de maîtrise des coûts prises en raison de la situation financière au regard des fonds flexibles, et (ii) de nouvelles réductions des frais de voyage et d'autres frais en raison de la pandémie de COVID-19 en 2020. Inversement, les dépenses inscrites aux programmes spéciaux révèlent des niveaux élevés de mise en œuvre sous l'effet des ressources disponibles pour les interventions résultant de l'épidémie et de la crise. Selon l'évolution de la crise COVID-19, on s'attend à ce que la mise en œuvre des programmes de base s'accélère en 2021.

## 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 2020	Total 2019
<b>ACTIFS</b>							
<b>Actifs courants</b>							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	357 346					357 346	188 926
Investissements à court terme	188 236					188 236	247 034
Dus par d'autres secteurs*		279 966	700 426	51 283	(1 031 675)		
Créances	73 363	106 087	64 755	2 125		246 330	250 317
Stocks		10 192	1 266			11 458	1 763
<b>Total des actifs courants</b>	<b>618 945</b>	<b>396 245</b>	<b>766 447</b>	<b>53 408</b>	<b>(1 031 675)</b>	<b>803 370</b>	<b>688 040</b>
<b>Actifs non courants</b>							
Placements à long terme	485 672					485 672	421 548
Créances	27	60 982	14 228	1 250		76 487	86 769
Immobilisations nettes	118 022			22 093		140 115	109 195
Immobilisations incorporelles			298	50		348	496
<b>Total des actifs non courants</b>	<b>603 721</b>	<b>60 982</b>	<b>14 526</b>	<b>23 393</b>		<b>702 622</b>	<b>618 008</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>	<b>1 222 666</b>	<b>457 227</b>	<b>780 973</b>	<b>76 801</b>	<b>(1 031 675)</b>	<b>1 505 992</b>	<b>1 306 048</b>
<b>PASSIFS</b>							
<b>Passifs courants</b>							
Passifs opérationnels	652	19 341	3 624	6 341		29 958	26 979
Dus à d'autres secteurs*	1 031 675				(1 031 675)		
Dettes	16 240	3 865	2 167	168		22 440	13 826
Avantages du personnel				2 386		2 386	3 368
Recettes différées		267 118	405 084			672 202	563 322
Provisions à court terme		11 223				11 223	14 387
<b>Total des passifs courants</b>	<b>1 048 567</b>	<b>301 547</b>	<b>410 875</b>	<b>8 895</b>	<b>(1 031 675)</b>	<b>738 209</b>	<b>621 882</b>
<b>Passifs non courants</b>							
Dettes	8 659					8 659	7 796
Avantages du personnel				332 562		332 562	274 173
Recettes différées		152 853				152 853	161 349
<b>Total des passifs non courants</b>	<b>8 659</b>	<b>152 853</b>		<b>332 562</b>		<b>494 074</b>	<b>443 318</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>1 057 226</b>	<b>454 400</b>	<b>410 875</b>	<b>341 457</b>	<b>(1 031 675)</b>	<b>1 232 283</b>	<b>1 065 200</b>
<b>ACTIFS NETS/SITUATION NETTE</b>							
<b>Soldes des fonds et réserves</b>							
Soldes des fonds	136 599	(11 186)	254 875	(314 549)		65 739	63 931
Réserves	28 841	14 013	115 223	49 893		207 970	176 917
<b>SOLDES NETS DES FONDOS et DES RÉSERVES</b>	<b>165 440</b>	<b>2 827</b>	<b>370 098</b>	<b>(264 656)</b>		<b>273 709</b>	<b>240 848</b>

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



## 18.2 État de la performance financière par secteur

	Total du secteur des activités principales	Total du secteur des activités de partenariat	Total du secteur des activités institutionnelles	Total du secteur des activités spéciales	Secteur des opérations entre parties	Total 2020	Total 2019
<b>RECETTES</b>							
<b>Recettes d'opérations sans contrepartie directe</b>							
Contributions fixées	97 200			8 075		105 275	112 047
Contributions volontaires		136 813	8 885		( 8 885)	136 813	122 782
Allocations de l'OMS	46 633	103 987	3 574			154 194	84 396
<b>Recettes d'opérations avec contrepartie directe</b>							
Achats de fournitures de santé publique			964 998		( 11 022)	953 976	849 929
Autres recettes	( 23 007)	10 192	( 3 059)	25 457	( 35 647)	( 26 064)	6 480
Recettes diverses	15 629	3 195	( 3 020)	95		15 899	18 482
<b>TOTAL DES RECETTES</b>	<b>136 455</b>	<b>254 187</b>	<b>971 378</b>	<b>33 627</b>	<b>( 55 554)</b>	<b>1 340 093</b>	<b>1 194 116</b>
<b>DÉPENSES</b>							
Dépenses liées au personnel	88 637	34 302	11 476	71 679	( 24 592)	181 502	143 507
Fournitures, biens et matériels	926	45 468	931 476	1 450	( 11 864)	967 456	851 769
Dépréciation, amortissement, et	27 051		199	(13 995)		13 255	1 990
Services contractuels	9 075	69 381	2 822	4 162		85 440	99 487
Voyages	715	8 981	161		( 21)	9 836	34 767
Transferts et subventions aux contreparties	517	70 484	87		( 10 192)	60 896	20 077
Dépenses générales	10 983	3 803	620	2 409		17 815	37 720
Dépenses d'appui indirectes		8 885			( 8 885)		
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>	<b>137 904</b>	<b>241 304</b>	<b>946 841</b>	<b>65 705</b>	<b>( 55 554)</b>	<b>1 336 200</b>	<b>1 189 317</b>
<b>EXCÉDENT NET/(DÉFICIT)</b>	<b>( 1 449)</b>	<b>12 883</b>	<b>24 537</b>	<b>(32 078)</b>		<b>3 893</b>	<b>4 799</b>

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

En 2020, l'Organisation a passé les écritures comptables suivantes :

- \$221 291 ont été comptabilisés comme radiation de stocks pour les bénéficiaires du programme PALTEX. (2019: \$76 582)
- \$78 791 ont été comptabilisés comme radiation au titre de créances détenues sur d'anciens employés (2019 : \$0)
- \$1 484 ont été comptabilisés comme radiation au titre de lettres d'accord (2019 : \$0)
- \$322 ont été comptabilisés au titre de radiations de faible envergure (2019 : \$714)
- Aucun paiement à titre gracieux n'a été comptabilisé (2019 : \$0)

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

En 2020, six cas de fraude, de vol, de dommages ou de perte de biens ont été notifiés, qui s'élevaient à \$2 083. De cette somme, l'OPS a recouvré \$250, la perte nette pour l'Organisation s'élevant à \$1 833. Les faits sont les suivants.

Quatre cas avaient à voir avec le vol, les dommages ou la perte de biens attrayants tels que les ordinateurs portables et les téléphones cellulaires dans les bureaux de pays et le siège. La perte nette totale pour l'Organisation s'est élevée à \$ 1 788.

Deux types de transactions frauduleuses ont été commis par des personnes extérieures à l'Organisation. Le premier type concernait des cyberescroqueries par le biais de cartes de crédit volées qui ont servi à mener des tests sur le portail des dons de l'OPS afin de vérifier que les cartes étaient actives ; selon toute probabilité, les escroqueries ont évolué vers des utilisations frauduleuses sur d'autres sites de commerce en ligne. L'Organisation, agissant par anticipation, a établi des contrôles pour examiner les activités suspectes sur le portail et rejeter les transactions avant d'engager sa responsabilité. Toutefois, dans trois cas, les transactions ont été traitées et l'Organisation a supporté des frais de remboursement de \$15 par transaction. Le deuxième cas concernait un chèque attribué frauduleusement à l'OPS. La tentative de fraude a été signalée à la banque et le chèque n'a pas été encaissé. Il n'y a pas eu de perte pour l'Organisation.

Aucun rapport de fraude n'a donné lieu à une enquête en 2020.

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

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

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

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

personnels, le remboursement des impôts sur le revenu, les cotisations de l'employeur à la Caisse des pensions et les cotisations actuelles à l'assurance-maladie. Cette rémunération est versée conformes aux normes établies par la Commission de la fonction publique internationale et s'applique à tous les membres du personnel des Nations Unies.

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

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

### 21.1 Personnel de direction essentiel

Au 31 décembre 2020, les membres du personnel de direction essentiel étaient au nombre de 4 (2019 : 4).

Personnel de direction essentiel	2020	2019
Traitement et ajustement de poste	819	795
Avantages	291	271
Pension et assurance-maladie	289	267
<b>Total de la rémunération</b>	<b>1 399</b>	<b>1 333</b>

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

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

### 23. Constitution de provisions

Au 31 décembre 2020, l'Organisation a comptabilisé une provision s'élevant à \$11,2 millions (2019 : \$14,4 millions), qui reflète les pertes potentielles par rapport aux recettes comptabilisées au cours d'exercices précédents. Le calendrier de toute sortie potentielle de ressources est incertain. L'Organisation continuera à rechercher le résultat le plus avantageux. La réduction du montant de la provision est due à la réévaluation de fin d'exercice.

	31 décembre 2019	Augmentation/ (Diminution)	31 décembre 2020
Provisions	14 387	( 3 164)	11 223

### 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, nous ne considérons pas que ces actions en justice ont une incidence significative sur les états financiers compte tenu des probabilités en balance. Nous ne sommes pas en mesure de quantifier les coûts potentiels de la défense de ces actions mais ne considérons pas qu'ils soient significatifs ou qu'il soit possible de les évaluer de façon fiable.

### 25. Contributions en nature

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

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

# **Rapport du Commissaire aux comptes**



National Audit Office

Page 72

MAI 2021

---

# Rapport du Commissaire aux comptes sur les états financiers 2020 de l'OPS

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

---

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

# Table des matières

<b>Résumé analytique</b>	<b>75</b>
Principales observations	76
<b>Première partie</b>	<b>82</b>
Gestion financière	82
Gouvernance et contrôle interne	93
Deuxième partie	100
Gestion des fonds pour les achats de l'OPS	100
<b>Troisième partie</b>	<b>112</b>
Recommandations formulées l'année précédente	112
Remerciements	112
<b>Appendice 1 - Recommandations formulées l'année précédente</b>	<b>113</b>

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

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



# Résumé analytique

## Antécédents

**1** L'Organisation panaméricaine de la Santé (OPS) est l'institution internationale spécialisée en matière de santé pour les Amériques. Elle travaille de concert avec des pays à travers la Région des Amériques afin d'améliorer et de préserver l'état de santé de la population. L'OPS mène des activités de coopération technique de concert avec ses Pays Membres afin de lutter contre les maladies transmissibles et non transmissibles ainsi que leurs causes, de renforcer les systèmes de santé et d'intervenir en cas d'urgence et de catastrophe. L'OPS est engagée à assurer pour tous un accès de qualité aux soins de santé qui répondent à leurs besoins, au moment opportun et sans crainte de s'appauvrir. Le travail de l'OPS consiste à promouvoir et soutenir le droit de chacun de jouir d'un bon état de santé.

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

**3** En sus de présenter nos opinions sur les états financiers de l'OPS, le présent rapport décrit les principales conclusions et recommandations issues de notre travail, y compris nos observations sur la gestion financière et la gouvernance. Nous avons également examiné les arrangements de continuité des activités de l'OPS à la lumière de la pandémie en cours. Nous nous sommes principalement concentrés sur la gestion des fonds d'achat, dont l'importance a été mise en évidence au cours de l'année écoulée. Par ailleurs, nous avons fait le suivi des progrès accomplis dans la mise en œuvre de nos recommandations antérieures.

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

**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 2020 ainsi que les opérations et activités connexes pour cette année. L'audit a été réalisé conformément aux normes internationales d'audit et au Règlement financier. Nous avons présenté une opinion d'audit sans réserve ni modification concernant les états financiers.

**7** Dans les circonstances qui ont marqué l'année 2020, avec l'impact complet de la pandémie de COVID-19, une année de télétravail, la poursuite du travail d'audit à distance et des pressions en matière de personnel, l'obtention d'une opinion d'audit sans réserve représente une réalisation importante de la part de toutes les parties concernées pour garantir la disponibilité et l'accessibilité de l'information afin que l'audit soit mené à bien.

### Gestion financière

**8** L'OPS a présenté un excédent global de \$3,9 millions (2019 : excédent de \$4,8 millions), avec un total de recettes s'élevant à \$1 340 millions (2019 : \$1 194 millions) et un total de dépenses de \$1 336 millions (2019 : \$1 189 millions). L'augmentation des recettes et des dépenses est principalement attribuable aux activités d'achat et de fourniture d'équipement de protection individuelle et de fournitures de santé à titre de riposte à la pandémie de COVID-19 dans les Amériques.

**9** Dans l'ensemble, les actifs nets de l'OPS ont augmenté pour atteindre \$273,7 millions au 31 décembre 2020 (2019 : \$240,8 millions). Le total des actifs comprenait les immobilisations corporelles s'élevant à une valeur nette de \$140,1 millions et des liquidités et investissements s'élevant à \$1 031,3 millions (2019 : \$857,5 millions). Le passif total a augmenté à \$1 232,3 millions (2019 : \$1 065,2 millions), soit une augmentation de \$167,1 millions, y compris l'augmentation actuarielle totale du passif correspondant aux avantages du personnel en 2020, qui s'élève à \$57,4 millions. Les changements constatés dans les biens immobiliers et les avantages du personnel résultaient d'évaluations professionnelles requises conformément aux normes IPSAS.

**10** Le Fonds de roulement de l'OPS, dont le but premier est de financer le Programme et budget en attendant de recevoir les contributions, a de nouveau été complètement épuisé tout au long de l'année 2020. En septembre 2020, le Conseil directeur a augmenté le niveau autorisé à \$50 millions et le financement a été porté à \$28,7 millions au cours de l'année. Malgré cette augmentation, l'OPS continue d'utiliser pleinement le Fonds et avait emprunté \$17 millions supplémentaires auprès d'autres sources au 31 décembre 2020 pour répondre aux besoins de trésorerie des activités que l'Organisation comptait financer par des contributions fixées. Nous continuons de souligner que les emprunts internes ne sont pas viables et que l'OPS devrait envisager d'autres solutions pour financer les déficits de trésorerie. Nous avons souligné la possibilité d'envisager une utilisation plus large des réserves de liquidités, en soulignant que les fonds d'appui aux programmes ont accumulé quelque \$115,2 millions et pourraient être déployés pour atténuer les pressions ou réduire les passifs. Toutefois, le versement opportun des contributions par les États Membres réduira au minimum ces pressions actuelles sur les flux de trésorerie.

**11** À la suite de la session extraordinaire de mai 2020 du Comité exécutif, l'OPS a entrepris un examen afin d'identifier des économies au niveau des coûts par le biais de modifications aux structures des ressources humaines et aux processus administratifs. Les États-Unis ayant repris leurs paiements de contributions fixées, l'OPS s'est concentrée actuellement sur la réduction des coûts administratifs dans le cadre du processus de planification budgétaire 2022-2023. Notre rapport souligne la nécessité d'une orientation stratégique claire et d'une meilleure compréhension des coûts afin de soutenir l'identification systématique d'économies de coûts en réponse aux demandes des États Membres. L'examen d'ensemble des économies de coûts devrait comprendre une analyse de moyens novateurs pour fournir des services différemment tout en maintenant une prestation de services efficace.

D'autres mesures devraient inclure la réalisation des économies potentielles découlant des changements apportés aux pratiques de travail qui résultent de l'expérience du télétravail, l'externalisation d'éléments des fonctions de back-office et, comme nous l'avons souligné dans notre rapport sur les ressources humaines l'année dernière, l'expansion de l'agilité et des compétences du personnel à l'appui d'un déploiement des effectifs marqué par la flexibilité.

**12** Nous avons souligné la croissance continue du passif correspondant aux avantages du personnel, qui constitue un risque financier important à long terme pour l'OPS. En 2020, le passif global au titre de ces avantages du personnel est passé à \$432,4 millions (2019 : \$358,1 millions), dont un passif non capitalisé de \$334,9 millions (2019 : \$277,5 millions). Au nombre des changements apportés au passif, \$29,5 millions résultaient de modifications aux règles du régime. Ces modifications augmentent les coûts pour les États Membres de l'OPS, mais l'autorité d'opérer ces modifications revient au Directeur général de l'OMS, avec le soutien du Comité de contrôle mondial. Les États Membres de l'OPS ont une influence limitée pour contrôler ces coûts, et il est important d'examiner régulièrement les risques et les avantages associés à une participation continue à ces arrangements.

**13** Le rapport du Directeur contient un aperçu de la situation financière et de la performance financière de l'OPS en 2020. Au cours des deux dernières années, nous avons souligné que l'OPS pourrait améliorer les commentaires et l'accessibilité des états financiers. Certains progrès ont été réalisés, mais nous pensons que davantage pourrait être fait pour inclure une image plus complète et équilibrée de la performance de l'Organisation et des principaux résultats liés aux ressources utilisées. Nous voyons des occasions pour FRM et nous-mêmes de travailler avec le Comité d'audit de l'OPS pour aider celui-ci à fournir au Directeur des conseils objectifs et spécialisés dans le but d'améliorer la présentation des états financiers de l'année prochaine.

## **Gouvernance et contrôle interne**

**14** Une gouvernance et un contrôle interne efficaces font partie intégrante des mécanismes utilisés par l'Organisation pour donner aux États Membres des assurances quant à l'utilisation des ressources. Nous continuons de surveiller les progrès de l'OPS dans des aspects clés du contrôle interne, de la gestion des risques, de même que des questions d'éthique et d'enquête. Nous avons également examiné l'efficacité de la planification de la continuité des activités de l'OPS durant la pandémie actuelle.

**15** L'OPS fonctionne en grande partie à distance depuis le début de 2020. Le PMIS a facilité l'accès à distance aux systèmes administratifs de base, ce qui a permis au personnel de continuer à s'acquitter de ses attributions. Ses contrôles intégrés du flux de travail ont permis de s'assurer que les transactions étaient correctement traitées, autorisées et examinées. L'accès intégral au système en lecture seule a facilité notre travail, ce qui nous a permis de signaler que nous n'avons pas relevé de faiblesses importantes en matière de contrôle ni constaté de détérioration notable du climat de contrôle. Le maintien du contrôle dans un contexte de pandémie a été une réalisation notable, soulignant un avantage clé de l'investissement réalisé dans le PMIS.

**16** L'OPS continue de produire un état du contrôle interne, un document essentiel de responsabilité qui permet de présenter aux États Membres un rapport transparent sur le climat de contrôle et sur les risques encourus par les organisations. Le directeur a mis l'accent sur certains des faits nouveaux intervenus dans le domaine du contrôle interne, tels que l'exercice de cartographie des assurances, l'efficacité des arrangements pour la continuité des activités et la nécessité de renforcer les processus liés à la gestion des risques liés aux projets.

**17** L'OPS a élaboré une ébauche de stratégie de conformité pour la deuxième ligne de défense. Cette stratégie se concentre fortement sur l'administration et bien que d'autres aspects de l'organisation aient des fonctions de conformité, il n'existe toujours pas de vision globale de l'activité de conformité. Nous saluons le fait que l'OPS ait terminé son exercice de cartographie des assurances, comme nous l'avons recommandé, en établissant les contrôles internes pour répondre aux exigences des règlements et d'autres lignes directrices en place. L'approche

adoptée devrait aider à cerner les lacunes dans les contrôles requis pour respecter les règlements existants, mais elle ne traitera pas nécessairement de tous les risques pour les contrôles clés. Les activités de suivi et d'examen devraient être axées sur les risques importants pour la réputation et les risques financiers pour l'Organisation. Il importe que le Comité d'audit de l'OPS examine régulièrement cet exercice de cartographie des assurances.

**18** Le système de gestion des risques de l'OPS a été un point de référence important pour le suivi des principaux risques pendant la pandémie. Au cours des deux dernières années, nous avons souligné que les processus de gestion des risques au niveau local ne sont pas utilisés activement pour la prise de décisions. 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. Bien que ces risques aient été pris en compte à l'échelle institutionnelle, l'OPS doit poursuivre ses efforts pour promouvoir la culture de gestion efficace des risques et l'examen plus régulier des risques opérationnels à l'échelle locale et pour que les outils de gestion des risques fassent partie des processus de gestion et de la prise de décisions sur le plan local. Nous avons recommandé que le registre des risques soit utilisé comme mécanisme pour déterminer l'efficacité des mesures d'atténuation des risques et la mesure dans laquelle les mesures prévues ont réduit les risques. Cette démarche contribuera à produire une analyse des coûts-avantages des mesures d'atténuation. Les risques présentant une probabilité et un impact résiduels élevés, ou en dehors de la fourchette de tolérance, devraient être référés aux Organes directeurs.

**19** Nous avons examiné l'état de préparation institutionnelle de l'OPS à la pandémie. À l'instar de nombreuses autres organisations, bien que l'OPS ait mis en place des plans de continuité des activités dans les lieux d'affectation, elle n'a pas systématiquement identifié et documenté le risque d'un événement perturbateur dans l'ensemble de ses activités avant la pandémie. Dans l'ensemble, nous avons relevé de nombreuses caractéristiques positives dans la réponse de l'OPS, notamment : un lieu de stockage unique pour les informations essentielles, des sondages réguliers auprès du personnel pour comprendre sa situation afin d'éclairer et d'affiner sa réponse, travailler à l'établissement des critères et du processus d'approbation pour permettre au personnel de retourner dans les bureaux et la capacité de la plateforme PMIS à faciliter un télétravail sans à-coups pour les systèmes et processus opérationnels essentiels de l'OPS au début de la pandémie.

**20** Nous avons observé certains domaines où des améliorations peuvent être apportées à la planification de la préparation. Par exemple, certains représentants de l'OPS ont insisté pour que le personnel continue de travailler dans les bureaux malgré les consignes relatives à l'obligation de travailler à domicile. Nous avons également constaté que la qualité des flux de données et d'information essentiels aurait pu être améliorée. Par exemple, le Secrétariat a investi beaucoup de temps et déployé des efforts considérables pour identifier son personnel essentiel au début de la crise. Cette information devrait être systématiquement conservée dans le cadre des plans de continuité. De même, au moment de notre audit en décembre 2020, le Secrétariat ne disposait d'aucun registre central du personnel présent dans les locaux de l'OPS un jour donné, ce que nous considérons comme fondamental pour mesurer le risque quant à la santé et la sécurité. Sans nul doute, il est possible de tirer des enseignements à la fois pour éclairer la planification de la préparation à l'avenir et la façon dont elle pourrait tirer parti des avantages au bénéfice du travail futur.

## **Fonds pour les achats**

**21** Les fonds pour les achats de l'OPS (les Fonds) ont considérablement augmenté au fil du temps et sont devenus le plus important programme d'activité de l'Organisation. En 2020, les recettes totales de ces fonds se sont élevées à \$954 millions, ce qui représente 72,4 % des recettes globales et 71,2 % des dépenses globales. Les fonds sont fournis par les États Membres et ces ressources sont affectées à des activités spécifiques intéressant ces États. Compte tenu de l'ampleur et de l'importance du programme, la réalisation des activités des fonds pour les achats comporte un risque important aux plans opérationnel et de réputation et nécessite par conséquent une

gouvernance, une stratégie, un suivi et une administration appropriés. Nous avons examiné les deux principaux mécanismes d'achat : le Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins (FRV) et le Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques de santé publique (FS).

**22** En achetant des vaccins par l'intermédiaire du FRV, les États Membres tirent parti des processus et de la législation en place et évitent tout contact direct avec les fournisseurs. Le FRV soutient actuellement les pays qui participent au Mécanisme COVAX pour un accès mondial aux vaccins contre la COVID-19, la plate-forme internationale administrée par l'Alliance du Vaccin pour accélérer la mise au point, la fabrication et la distribution équitable des vaccins contre la COVID-19 à l'échelle mondiale. Le FS a été créé à l'origine pour acheter des médicaments et des fournitures pour le VIH/sida, la tuberculose, le paludisme et d'autres maladies infectieuses. Il fournit un mécanisme d'achat groupé afin de réduire les prix pour chaque État Membre et comprend désormais des dispositifs pour l'achat d'équipement de protection individuelle.

**23** Bien que les Fonds restent d'une grande utilité pour les États Membres pendant la pandémie, nous avons constaté qu'il n'existe pas de stratégie globale. Depuis leur conception et leur approbation initiales, de nouvelles organisations internationales ont commencé à fournir des vaccins et des fournitures médicales, et les pratiques d'achat ont évolué. À notre avis, il est important que l'OPS exprime clairement l'avantage qu'elle apporte aux pays qui participent aux Fonds. Nous avons recommandé une stratégie claire, étayée par des objectifs généraux alignés sur le mandat de l'OPS, qui renforce la responsabilité et permette aux États Membres de mesurer la performance avec plus d'efficacité.

**24** Le contrôle de la gestion est assuré par le Groupe synergie et intégration, qui est responsable de la stratégie globale d'achat, de l'intégration, de la gestion des ressources, de la gestion des risques, de la performance et de l'examen des plans de travail biennaux pour les fonds. Le Groupe ne s'est réuni que périodiquement, ce qui indique que les dispositions relatives au contrôle intégré ne sont pas encore entièrement assimilées. Une gouvernance forte est essentielle compte tenu des risques financiers et de réputation de ce programme de grande envergure. En ce qui concerne ces fonds, le processus de documentation et de renvoi des risques aux supérieurs hiérarchiques n'est que partiellement élaboré et le registre des risques institutionnels ne comportait pas les risques et les mesures d'atténuation liés au FS et ce, malgré les difficultés importantes associées à la pandémie. Nous avons recommandé que le Groupe se réunisse plus régulièrement avec un ordre du jour permanent couvrant, entre autres, la stratégie, les dernières évolutions, la performance financière et opérationnelle, la participation des utilisateurs et les risques.

**25** Il est essentiel de disposer de mécanismes robustes de mesure des résultats et de déclaration d'information pour favoriser des améliorations continues et aider les États Membres et les utilisateurs à assurer la responsabilité à l'égard de l'utilisation de leurs ressources. Sachant que le rôle du Groupe synergie et intégration se développe, nous soulignons que les rapports internes pourraient être améliorés pour mettre en évidence la performance par rapport à des cibles plus précises, qui correspondent aux activités des Fonds. L'OPS prend des mesures pour améliorer l'étendue et la qualité des indicateurs de performance en investissant dans les réformes numériques, mais cela devrait se faire dans un cadre de performance complet afin de permettre une analyse et des rapports plus systématiques des progrès réalisés.

**26** Une mesure clé de l'efficacité des Fonds est leur capacité à fournir un soutien à la capacité de gestion des stocks à l'échelle nationale et, par ce biais, à réduire au minimum l'écart entre la demande prévue et la demande réelle au fil du temps. L'analyse de la demande de vaccins au titre du FRV révèle des écarts importants entre les volumes prévus et réels qui sont achetés par l'intermédiaire du Fonds. Nous avons recommandé que l'OPS envisage de collaborer plus étroitement et régulièrement avec les États Membres en ce qui concerne leur capacité de gestion des stocks et de prévision de la demande, en rendant compte des progrès à la direction générale et aux États Membres afin de mesurer l'impact supplémentaire des activités des Fonds.

**27** Une fonction d'achat stratégique s'investit dans la maîtrise du marché et dans son influence sur celui-ci, de même que dans une relation de collaboration avec les fournisseurs pour améliorer les voies d'approvisionnement et obtenir des prix plus concurrentiels. Par exemple, les Fonds sont effectivement performants à cet égard, avec la participation du FRV au Réseau des fabricants de vaccins des pays en développement et la participation du FS aux forums des fournisseurs, mais cette participation est relativement ponctuelle. Un examen commandé par le Secrétariat en 2019 a révélé que la fonction d'achat de l'OPS demeurait largement axée sur chaque opération et qu'elle négligeait quelque peu l'entretien de relations avec les fournisseurs et les partenaires. Depuis lors, les deux Fonds ont élaboré des plans à court terme et certains postes supplémentaires sont proposés dans le plan 2022-2023.

**28** L'une des principales raisons pour lesquelles les États Membres participent aux Fonds est l'obtention de fournitures à moindre coût. Nous avons examiné les divers arrangements en matière de coûts et considéré qu'à la lumière de la complexité croissante des modèles d'établissement des prix à l'échelle mondiale, l'OPS aurait tout intérêt à revoir sa stratégie et ses politiques d'établissement des prix pour l'ensemble des Fonds afin de mieux évaluer le pouvoir d'achat de l'OPS et sa proposition de valeur. L'OPS nous a informés que les résolutions fondatrices exigeaient seulement qu'elle obtienne le meilleur prix offert aux autres acheteurs, les deux Fonds intégrant le principe selon lequel les pays participants devraient payer le même prix pour les vaccins et les fournitures. Toutefois, l'approche de l'établissement des prix soulève des questions pratiques en matière de transparence des coûts qu'il est important de prendre en considération dans une conjoncture transformée.

**29** Le FS a été en mesure d'utiliser de nouvelles démarches de travail en partenariat grâce à des achats groupés et en tirant parti d'ententes commerciales déjà en place avec des partenaires tels que le Fonds mondial, l'OMS, l'UNICEF et le PNUD pendant la pandémie, ce qui lui a permis d'obtenir de meilleures conditions d'achat. L'OPS nous a informés que la résolution concernant le FS ne requiert pas la clause du prix le plus bas car les petites quantités ne donnent pas à l'OPS l'effet de levier du marché. Lors de l'élaboration de stratégies futures, il sera important que les Fonds établissent des paramètres clairs sur la meilleure façon d'offrir un bon rapport qualité-prix à leurs membres et qu'ils soient transparents lorsqu'ils ne sont pas en mesure d'offrir le prix le plus bas.

**30** Les Fonds ont joué un rôle important dans la gestion de la réponse de la région à la pandémie. En ce qui concerne le mécanisme COVAX, le FRV s'est associé à la Division de l'approvisionnement de l'UNICEF pour gérer l'achat du vaccin contre la COVID-19. En décembre 2020, 27 États Membres de l'OPS en situation « d'auto-financement » avaient signé des accords d'engagement avec l'Alliance du Vaccin tandis que 10 autres, classés comme pays à faible revenu, ont droit à un accès soutenu par les donateurs par le biais du système de garantie du marché du COVAX. On peut constater dans l'immédiat que la pandémie a porté le Secrétariat à élargir et à approfondir son partenariat avec d'autres acheteurs internationaux et qu'il devrait envisager les éventuels avantages d'un groupement rénové des ressources techniques et du pouvoir d'achat dans le but de renforcer l'offre et de réduire les prix dans le contexte de ses activités globales.

**31** Les deux Fonds gèrent des comptes de capital qui accordent aux États Membres des crédits à court terme, ce qui leur permet de différer le paiement des fournitures de santé. Des examens externes ont conclu que le compte de capital du FRV a été sous-utilisé malgré l'importance que les États Membres lui accordent. Tout en reconnaissant que la situation pouvait être très différente pendant la pandémie, les recommandations comprenaient une nouvelle catégorisation visant à séparer une partie du solde pour l'utilisation des lignes de crédit à court terme et une autre pour les prêts à plus long terme pour des investissements, par exemple, dans le développement de la chaîne d'approvisionnement avec les États Membres. L'OPS a la possibilité d'ajouter de la valeur grâce à une approche plus stratégique visant à mieux utiliser ces ressources et ainsi obtenir de meilleurs résultats.

**32** Bon nombre des fonctions d'appui et des bureaux de pays du Secrétariat contribuent à l'administration des Fonds. Comme nous l'avons souligné dans notre rapport de 2018, il est essentiel que les programmes financés par des contributions volontaires soient transparents quant à leurs coûts afin de garantir qu'il n'y ait pas de subventions croisées et que les utilisateurs soient pleinement conscients de la manière dont ils financent les programmes auxquels ils participent.

En 2020, la direction a entrepris un examen des coûts des Fonds. À la suite de cette analyse, elle a recommandé au Conseil directeur d'augmenter de 1,25 % à 1,75 % à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021 les frais de service facturés aux États Membres pour l'utilisation des Fonds. Selon l'analyse de l'OPS pour l'exercice biennal 2018-2019, les taux actuels ne recouvrent pas intégralement tous les coûts des activités. Les changements dans les volumes des opérations effectuées au titre des fonds pour les achats, les gains d'efficacité et les autres projets d'investissement entraîneront une modification des hypothèses clés et des coûts. L'OPS devrait revoir régulièrement son modèle de coûts pour s'assurer qu'il demeure approprié et envisager des approches similaires dans ses projets en général.

**33** Les différents systèmes utilisés pour gérer les Fonds ajoutent à la complexité des déclarations, ce qui entrave le suivi des résultats en matière d'achat, d'exécution et de performance et la présentation d'un aperçu global de la performance. Le Secrétariat investit \$3 millions dans des projets numériques visant à améliorer l'efficacité et l'efficacité au cours de l'exercice biennal 2020-2021. Tout en reconnaissant ce potentiel, nous sommes préoccupés par le fait que ces investissements n'aient pas fait l'objet d'un argumentaire approprié et que leurs avantages dans la pratique ne fassent pas l'objet d'un suivi adéquat.

### **Recommandations antérieures**

**34** Au 31 mars 2021, sur les 41 recommandations de 2018 et 2019 qui restaient en suspens, 18 (44 %) étaient en cours et trois (7 %) ont été considérées comme non mises en œuvre et restent en suspens. Dans le rapport de cette année, nous avons remplacé et résolu six (15 %) recommandations antérieures ; 14 (34 %) avaient été soit mises en œuvre soit résolues.

**35** Bon nombre des recommandations considérées en cours portent sur notre examen de la gestion des ressources humaines en 2019. Compte tenu de la nature de ces recommandations et des mesures proposées par la direction, nous ne nous serions pas attendus à ce qu'elles soient entièrement mises en œuvre durant l'année écoulée. Compte tenu de l'importance de la gestion des ressources humaines pour l'Organisation, nous avons l'intention d'effectuer un suivi robuste de ces recommandations et d'examiner l'état de la Stratégie pour le personnel de l'OPS et la façon dont elle a pu évoluer à la suite de la pandémie de COVID-19 durant notre audit de 2021

# 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 2020, 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 des tests portant sur les documents comptables et d'autres justificatifs que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances. Nos procédures d'audit étaient conçues principalement pour former ces opinions. L'examen approfondi de tous les aspects des systèmes d'information budgétaire et financière n'a pas fait partie du travail d'audit et les résultats ne sauraient être interprétés comme une déclaration complète les concernant. Enfin, nous avons procédé à un examen pour assurer que les états financiers illustraient avec exactitude les livres comptables et qu'ils étaient présentés fidèlement.

**1.3** Compte tenu des restrictions sur les voyages internationaux mises en place en raison de la pandémie de COVID-19, nous n'avons pas été en mesure de nous rendre au siège de l'OPS ou dans les bureaux de pays pour notre mission d'audit de cette année. Nous surveillons la situation dans les Amériques et nous envisagerons le moment où nous pourrions être en mesure de reprendre les visites en physique dans le cadre de notre audit de 2021. Nous comptons faire en sorte que les bureaux de pays soient couverts comme convenu au début de notre mission jusqu'à la fin de notre mandat de commissaire aux comptes.

### Observations financières

**1.4** Après des ajustements d'audit, l'OPS a présenté un excédent global de \$3,9 millions (2019 : excédent de \$4,8 millions), avec un total de recettes s'élevant à \$1 340 millions (2019 : \$1 194 millions) et un total de dépenses de \$1 336 millions (2019 : \$1 189 millions). L'augmentation des recettes et des dépenses par rapport à 2019 est principalement attribuable à l'activité supplémentaire visant à soutenir la réponse à la pandémie de COVID-19. Il s'agissait notamment de l'augmentation des allocations de l'OMS et des contributions des États Membres pour l'achat de fournitures de santé publique et de l'augmentation correspondante des dépenses relatives aux fournitures médicales par le biais des fonds d'achat et aux fournitures livrées directement aux États Membres. Le tableau 1 présente notre analyse des composantes des dépenses en 2020.



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

<b>Principaux flux de recettes</b>	<b>2020 (millions \$)</b>	<b>Part du total des recettes (2019 entre parenthèses)</b>
Activités d'achat pour le compte des États Membres	\$954	71,2 (71,2)
Contributions volontaires (y compris les contributions nationales)	\$136,8	10,2 (10,3)
Contributions fixées	\$105,3	7,9 (9,4)
Recettes de l'OMS	\$154,2	11,5 (7,1)
Autres recettes	\$-10,2 <sup>17</sup>	-0,8 (2,1)
<b>Total des recettes</b>	<b>\$1 340,1</b>	
<b>Flux de dépenses</b>	<b>2020 (millions \$)</b>	<b>Part du total des dépenses (2019)</b>
Activités d'achat pour le compte des États Membres	\$967,5	72,4 (71,6)
Transferts et subventions	\$60,9	4,6 (1,7)
Dépenses liées au personnel	\$181,5	13,6 (12,1)
Services contractuels	\$85,4	6,4 (8,4)
Autres dépenses	\$40,9	3,1 (6,3)
<b>Total</b>	<b>\$1 336,2</b>	

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

**1.5** L'état de la comparaison des montants budgétaires et des montants réels illustre des décaissements finals imputés sur le budget biennal approuvé, les dépenses réelles pour la première année de l'exercice biennal actuel s'élevant à \$306,4 millions (2019 : \$284,6 millions) contre un budget de \$325 millions. Bien que l'OPS dans son ensemble soit en bonne voie d'utiliser son budget programme au cours de l'exercice biennal 2020-2021, une variation importante a résulté du programme spécial de réponse aux crises en 2020, qui a eu une incidence sur le niveau d'exécution de chacun des programmes de base. L'OPS et ses États Membres devraient revoir le budget programme de l'exercice biennal à la lumière de l'impact de la riposte sans précédent à la pandémie.

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

**1.7** Dans l'ensemble, à la suite d'une réévaluation immobilière, l'actif net est passé de \$240,8 millions au 31 décembre 2019 à \$273,7 millions au 31 décembre 2020. Le total des actifs comprenait les immobilisations corporelles s'élevant à une valeur nette de \$140,1 millions (2019 : \$109,2 millions) et des liquidités et investissements s'élevant à \$1 031,3 millions (2019 : \$857,5 millions). Le passif total est passé de \$1 065,2 millions à \$1 232,3 millions, soit une augmentation de \$167,1 millions. Ce passif comprend l'évaluation actuarielle totale du passif correspondant aux avantages du personnel en 2020 de \$334,9 millions (2019 : \$277,5 millions), comme indiqué dans la Note 12.6 concernant les états financiers.

<sup>17</sup> Ces recettes de valeur négative correspondent au traitement par l'OPS des pertes de créances (voir la Note 6.2).

**1.8** L'an dernier, nous avons recommandé à l'OPS d'obtenir une nouvelle expertise de son patrimoine immobilier et de ses propriétés foncières. La plupart des actifs ont été réévalués à la baisse, mais la valeur du terrain à Washington a augmenté de \$50,1 millions et la valeur de l'immeuble sis au 2121 Virginia Avenue a augmenté de \$13,5 millions. L'augmentation nette de la valeur de l'actif a été de \$30,9 millions. Dans le cadre de l'évaluation, l'expert a conclu que l'analyse du marché et du quartier suggérait que la valeur marchande la plus élevée serait obtenue grâce à un développement ultérieur par un investisseur. Par conséquent, l'immeuble du siège a été réduit à une valeur nulle, ce qui a entraîné une réduction de \$28,1 millions sur son évaluation. La même décision a été rendue à l'égard des biens de l'OPS au Pérou. Bien que l'incertitude du marché due en raison de la COVID-19 persiste, nous considérons que l'impact de cette incertitude ne serait pas significatif quant aux états financiers. Les détails et les résultats de la réévaluation figurent dans la Note 8.2 concernant les états financiers.

**1.9** 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 ses sources essentielles connaissent des pressions de trésorerie plus importantes que les activités financées par des contributions volontaires. Nous employons l'analyse des ratios de santé financière d'une organisation pour tous nos audits internationaux afin de montrer comment la situation financière évolue sur la durée. Ces ratios expriment la relation d'un poste inscrit à un compte avec un autre. Par exemple, on compte \$1,1 d'actifs courants contre \$1 de passifs courants, ce qui démontre que les actifs courants dépassent les passifs courants de quelque 10 %. Nous avons effectué un examen des indicateurs de santé financière de l'OPS au moyen des principaux ratios financiers (tableau 2). Dans l'ensemble, les ressources sont restées stables au cours des deux derniers exercices biennaux. Notre analyse des activités générales et principales montre que les pressions financières ont été plus fortes, les actifs courants liés aux activités principales ne correspondant qu'à 60 % des passifs courants, ce qui signifie que l'OPS n'est pas en mesure de faire face à ses obligations immédiates exclusivement à partir de ses ressources principales.<sup>18</sup> Pour atténuer ce risque, l'OPS a la capacité de liquider les investissements non courants avec de courts délais de préavis si nécessaire.

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

Ratio	2020	2019	2018	2017	2016
<b>Ratio actuel</b>					
Actifs courants : Passifs courants	1,1 (0,6)	1,1 (0,6)	1,2 (0,6)	1,1 (0,6)	1,2 (0,6)
<b>Total des actifs : Total des passifs</b>					
Actifs : Passifs	1,2 (1,2)	1,2 (1,1)	1,4 (1,1)	1,2 (1,1)	1,3 (1,2)
<b>Ratio de liquidités :</b>					
Liquidités et investissements à court terme : Passifs courants	0,7 (0,00)	0,7 (-0,05)	0,8 (-0,02)	0,6 (-0,03)	0,6 (-0,02)
<b>Ratio d'investissement :</b>					
Liquidités et investissements : Total des actifs	0,7 (0,00)	0,7 (-0,04)	0,7 (-0,02)	0,6 (-0,02)	0,5 (-0,02)

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

## Pressions sur la santé financière

**1.10** En 2019, l'OPS a connu des défis financiers importants et sans précédent en raison du paiement tardif de certaines contributions des États Membres. Bien que les problèmes immédiats à l'origine de l'incertitude entourant la santé financière aient été atténués et que le principal donateur de l'OPS ait recommencé à verser régulièrement sa part des contributions fixées, certaines pressions sous-jacentes subsistent. Notre rapport de l'an dernier souligne trois domaines qui ont eu une influence importante sur la santé financière de l'OPS : l'augmentation des actifs à recevoir, l'incidence de celle-ci sur les flux de trésorerie et l'augmentation du passif à long terme accumulé au titre des avantages du personnel. Une mise à jour sur ces questions figure ci-dessous.

### Actifs à recevoir et flux de trésorerie

**1.11** Pour disposer de ressources stables et prévisibles, il importe que les États Membres s'acquittent de leurs obligations de façon intégrale, en temps voulu. Au 31 décembre 2020, les contributions fixées impayées avaient augmenté, pour atteindre \$84,6 millions (2019 : \$88,9 millions) et \$21,2 millions (2019 : \$7,1 millions) étaient impayés depuis plus de 12 mois. La règle établie par l'OPS est d'imputer les liquidités reçues sur les dettes les plus anciennes, une pratique susceptible de cacher en réalité le fait que certaines dettes pourraient être plus anciennes. À sa 58<sup>e</sup> session, le Conseil directeur a approuvé une modification du Règlement financier permettant au Directeur de passer en dépréciation les contributions fixées à recevoir qui ne devraient pas être réglées dans un délai de 12 mois. Cette pratique améliore la transparence de ces états financiers et les met en conformité avec les exigences des normes IPSAS. Pour 2020, cette dépréciation s'est élevée à \$21,8 millions, comme indiqué dans la Note 6.2 concernant les états financiers. Il s'agit d'un montant considérable pour l'OPS, dont la conséquence est que les activités principales continuent d'être financées à l'aide de liquidités provenant d'autres sources.

**1.12** Lors de sa 58<sup>e</sup> session, le Conseil directeur a également approuvé une augmentation du niveau autorisé du Fonds de roulement, de \$25 millions à \$50 millions, et a donc transféré les excédents budgétaires et de recettes de 2020 à ce Fonds, ce qui porte le niveau de financement du Fonds de roulement à \$28,7 millions.

**1.13** Malgré cette augmentation, l'OPS continue d'utiliser pleinement le Fonds et avait emprunté \$17 millions supplémentaires auprès d'autres sources au 31 décembre 2020 pour répondre aux besoins de trésorerie des activités que l'Organisation comptait financer par des contributions fixées.

**1.14** Comme l'illustre le tableau 3, depuis plusieurs années, le Fonds de roulement est utilisé de manière constante. Bien que l'OPS ait souligné ce point dans une note de bas de page inscrite à la Note 14.1 concernant les états financiers, nous considérons qu'il importe de renforcer la visibilité de l'utilisation du fonds de roulement afin d'améliorer la transparence des états financiers.

**Tableau 3 - Fonds de roulement de l'OPS 2016-2020** : au fil du temps, les demandes de recours au Fonds de roulement ont dépassé les ressources disponibles.

	2020	2019	2018	2017	2016
Fonds de roulement au 31 décembre	\$28,7 millions	\$25 millions	\$21,7 millions	\$21,7 millions	\$20,7 millions
Liquidités disponibles/(requis) pour les contributions fixées et les recettes diverses	\$(17 millions)	\$(43,8 millions)	\$(19,4 millions)	\$(22,6 millions)	\$(6,1 millions)
<b>1REMARQUES</b>					
1. Les soldes du Fonds de roulement sont systématiquement épuisés en fin d'exercice.					
Source : états financiers de l'OPS					

**1.15** Nous continuons de souligner que l'utilisation de ressources de trésorerie inscrites à d'autres fonds n'est pas une bonne pratique et, si elle se reproduit constamment, n'est pas une façon viable de gérer les ressources des activités principales. Vu l'augmentation du niveau autorisé du Fonds de roulement, l'OPS devrait examiner d'autres sources de trésorerie sous son contrôle pour capitaliser entièrement le Fonds de roulement, ce qui pourrait inclure des soldes excédentaires dans les fonds d'appui aux programmes accumulés.

**1.16** L'article 8.6 du Règlement financier de l'OPS énonce les dépenses d'appui aux programmes imputées sur les fonds extrabudgétaires et certaines autres sources de recettes diverses. Ces dépenses devraient servir à couvrir les coûts directs et indirects encourus par l'Organisation pour la conception et l'administration de ses activités. Comme nous l'avons déjà signalé, la réserve de fonds d'appui aux programmes retenue par l'OPS a augmenté et, à \$115,2 millions, elle est importante. Au cours de l'exercice biennal précédent, les dépenses nettes d'appui aux programmes étaient de \$2,8 millions, dont des dépenses brutes de \$56,1 millions qui ont été compensées par des recettes de \$53,3 millions comme indiqué dans le tableau 4 ci-dessous.

**Tableau 4 : Fonds spécial de l'OPS d'appui aux programmes 2016-2020** - bien que les recettes de ce fonds aient diminué conformément aux activités de projet, le solde par rapport à 2016 demeure considérablement plus élevé.

en milliers de \$	2020	2019	2018	2017 <sup>1</sup>	2016 <sup>1</sup>
1 <sup>er</sup> janvier	108 107	113 999	108 138	100 045	78 859
Recettes	16 483	18 813	34 535		
Dépenses	(9 727)	(27 430)	(28 674)		
Virements		2 725 <sup>19</sup>			
31 décembre	115 223	108 107	113 999	108 138	100 045
<b>REMARQUES</b>					
1. Les détails des mouvements dans les réserves n'étaient pas divulgués avant 2018.					
Source : états financiers de l'OPS					

**1.17** En réponse à notre recommandation précédente dans ce domaine, l'OPS nous a informés que sa pratique consiste à accumuler les recettes perçues au cours d'un exercice biennal. À la fin de l'exercice biennal, le solde total est mis à disposition pour financer le Programme et budget de l'exercice biennal suivant, les fonds excédentaires étant reportées à nouveau. Étant donné que l'OPS a accumulé un montant important au titre du report, et qu'elle a maintenu ce solde pendant plusieurs années, il est possible d'utiliser ces fonds à d'autres fins. Toutes les réserves devraient avoir un objectif et un niveau cible clairs afin de veiller à ce que les ressources ne soient pas simplement détenues sans que l'OPS n'en tire un avantage réel. L'OPS a examiné le fondement des dépenses d'appui aux programmes pour ses activités liées aux fonds d'achat et a constaté qu'elle ne recouvrait pas la totalité des coûts des activités. Nous considérons que cette bonne pratique devrait être étendue à toutes les activités de coûts d'appui aux programmes et nous constatons, dans la réponse de l'OPS à notre recommandation connexe de 2018 (#3), que cela est effectivement en cours. Cela permettra d'accroître la visibilité des coûts et de minimiser le risque de subventions croisées, et nous formulerons des commentaires à ce sujet dans le cadre de l'audit de l'année prochaine.

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

**R1 : établir et convenir avec les États Membres d'une méthodologie pour établir un niveau cible de fonds d'appui aux programmes retenus pour le financement des activités du budget programme de l'exercice biennal suivant.**

<sup>19</sup> Virement de \$2 725 000 du PALTEX à la clôture du Fonds.

**R2 : mettre en place et convenir avec les États Membres d'un processus permettant de transférer tout excédent au-dessus de ce niveau convenu pour financer d'autres besoins de financement prioritaires ou stratégiques, tels que la capitalisation intégrale du Fonds de roulement, du Fonds directeur d'investissement ou pour réduire le passif des États Membres correspondant à l'assurance-maladie des fonctionnaires retraités.**

**1.18** Comme nous l'avons souligné dans les rapports précédents, l'OPS dispose de nombreuses réserves et de nombreux soldes de fonds servant à des fins différentes. Nous continuons de considérer qu'il est possible de procéder à un examen stratégique de ces soldes et de leur objectif qui tiennent compte des besoins de financement à long terme de l'OPS. Cela est particulièrement pertinent étant donné que les méthodes de travail après la pandémie sont susceptibles d'entraîner un changement de priorités. Comme nous l'avons souligné dans notre réponse à notre recommandation 7 de 2018, nous avons formulé plusieurs recommandations précises concernant les soldes des fonds et des réserves. Nous réexaminerons ce domaine de façon plus globale plus tard dans le cadre de notre mandat, une fois que l'OPS aura formé une opinion sur les modalités de travail après la pandémie.

### **Réduction structurée des coûts**

**1.19** Compte tenu des pressions financières récentes de l'OPS et du regain d'attention sur la réduction des coûts, nous encourageons l'OPS à établir une stratégie claire dans ce domaine. L'OPS est en mesure de renforcer ses réponses découlant de la session extraordinaire du Comité exécutif en mai 2020, lorsque la direction a été chargée de procéder à un examen des coûts de fonctionnement en vue de déterminer des économies supplémentaires grâce à des modifications qui seraient apportées aux structures des ressources humaines et aux processus administratifs. Les progrès ont été limités en raison des pressions liées à la pandémie et l'OPS nous a informés qu'après la reprise des paiements des contributions fixées de la part des États-Unis, les réductions de coûts continueraient d'être privilégiées tout au long du processus de planification budgétaire 2022-2023. L'Organisation a revu à la baisse les fonds souples disponibles pour les entités ayant besoin de gestionnaires afin de réduire les ressources humaines dans l'administration et financer les activités de coopération technique.

**1.20** De bons programmes de réduction des coûts exigent une orientation stratégique claire, une pleine compréhension des coûts et des moyens novateurs de fournir des services différemment tout en maintenant une prestation de services efficace. L'OPS a une base de coûts élevée qui résulte de l'application de ses politiques en matière d'emploi, comme dans d'autres organisations internationales. Par conséquent, il est important d'examiner dans quelle mesure l'externalisation ou d'autres modalités peuvent être bénéfiques pour réduire ces coûts. L'OPS devrait également tenir compte des changements potentiels apportés aux pratiques de travail qui découlent de l'expérience du télétravail et des possibilités d'améliorer la formation et la flexibilité de ses effectifs, ce qui pourrait générer des possibilités de réduction des coûts, comme nous l'avons souligné dans notre rapport sur les ressources humaines l'an dernier.

**1.21** En réponse à la décision du Conseil exécutif, vers la fin de 2020, la Directrice a créé les Initiatives de développement organisationnel (IDO). Les IDO comprennent 20 initiatives individuelles, dont quatre sont directement liées à l'utilisation de la technologie disponible pour réduire les coûts des fonctions d'appui. Nous avons déjà fait état de la réduction structurée des coûts et de la gestion du changement dans diverses organisations internationales et organismes du secteur public au Royaume-Uni (voir la pièce 1). À partir de nos rapports dans ce domaine, nous avons mis en évidence certaines des caractéristiques qui sous-tendent des programmes rentables. Lors de nos prochains audits, nous examinerons les progrès réalisés par rapport aux IDO par rapport à ces caractéristiques et la manière dont elles contribuent à la réalisation des objectifs fixés par les États Membres.

**Pièce 1 : Principales caractéristiques d'une réduction efficace des coûts** - L'OPS devrait déterminer si les principales caractéristiques de ses efforts de réduction des coûts sont stratégiquement ciblées pour assurer des résultats efficaces.

Principale caractéristique	Utilité pour l'OPS
Une approche régie par les données pour comprendre, comparer et interroger les coûts	En 2018, nous avons recommandé que l'OPS ait une meilleure compréhension de ses coûts. L'Organisation devrait comprendre les tendances au niveau de ses ressources, y compris les politiques, l'administration et la prestation de services. Ainsi, elle pourra cerner les possibilités de réduction des coûts tout en améliorant la gestion financière continue.
Une évaluation complète des risques	Une gestion efficace des risques fournira un plan efficient, rationalisé et formulé pour aider l'OPS à cerner la probabilité de risques clés pour le projet et à y réagir. Nous aborderons la gestion des risques plus loin dans le rapport.
Une solide stratégie de réduction des coûts fondée sur des données probantes	La réalisation d'économies parallèlement à la mise en œuvre d'un programme de changement important devrait suivre les principes du cycle de gestion de base pour une prestation efficace de services publics, y compris des objectifs clairs de ce que la stratégie de réduction des coûts est censée apporter et un plan précis pour passer de l'état actuel aux nouvelles modalités de fonctionnement.
Un changement dans la culture institutionnelle	Le défi de la réduction structurée des coûts exige des organisations qu'elles remettent en question la façon dont elles ont toujours fait les choses et qu'elles fassent preuve d'audace en concevant d'autres manières d'opérer. L'OPS devrait regarder au-delà des frontières traditionnelles de l'institution et adopter une vision du système afin de maximiser les possibilités d'assurer l'exécution de son mandat principal et des autres domaines prioritaires pour les États Membres.
Gouvernance et surveillance efficaces des plans	L'appui des responsables de la gouvernance est essentiel pour fournir des ressources et des orientations à la direction dans le cadre d'un mandat clair et d'une série d'objectifs. Une surveillance efficace pour tenir la direction responsable de la prestation de ces services permet aux responsables de la gouvernance de donner la preuve d'une surveillance appropriée.

Source : NAO

## L'OPS devrait prendre la mesure suivante :

**R3 : 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 conventionnelles de prestation de services.**

## Avantages du personnel

**1.22** En 2020, les dépenses totales au titre des salaires, des indemnités et des avantages du personnel se sont élevées \$181,5 millions (2019 : \$143,5 millions), comme l'indique l'état de la performance financière. Le Statut du personnel de l'OPS énonce les conditions fondamentales d'emploi ainsi que les droits, obligations et devoirs principaux du personnel du Bureau sanitaire panaméricain. Il s'agit notamment des traitements et indemnités connexes ainsi que des prestations de sécurité sociale, y compris l'accès des fonctionnaires à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies et à l'assurance-maladie pour les fonctionnaires retraités.

## Avantages postérieurs à l'emploi

**1.23** Le passif le plus important que l'OPS a dans ses états financiers est le passif correspondant aux avantages du personnel. Il s'agit de l'assurance-maladie des fonctionnaires retraités et du passif correspondant aux indemnités de cessation de service ou de rapatriement du personnel. En 2020, le passif global au titre de ces avantages du personnel est passé de \$358,1 millions à \$432,4 millions, un montant compensé par les actifs du régime de \$97,5 millions, que l'OPS a réservé pour couvrir partiellement ce passif, ce qui laisse un passif net non capitalisé de \$334,9 millions (2019 : \$277,5 millions).

**Tableau 5 : Passif correspondant aux avantages du personnel** - ce passif a augmenté de plus de \$130 millions depuis 2016 et appelle des stratégies claires pour atténuer les répercussions sur la santé financière de l'OPS

<b>Composition du passif correspondant aux avantages du personnel (en milliers de \$)</b>					
	<b>Assurance-maladie des fonctionnaires retraités (ASHI)</b>	<b>Fonds des indemnités de cessation de service et de rapatriement (TAREP)</b>	<b>Passif total</b>		
1 <sup>er</sup> janvier 2020	338 665	19 434	358 099		
Augmentation en cours d'exercice	69 900	4 421	74 321		
31 décembre 2020	408 565	23 855	432 420		
Actifs du régime	78 236	19 237	97 473		
<b>Passif total</b>	<b>330 330</b>	<b>4 618</b>	<b>334 948</b>		
<b>31 décembre 2020</b>					
<b>Augmentation du passif non capitalisé correspondant aux avantages du personnel (en milliers de \$)</b>					
	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
ASHI	330 330	270 249	198 792	234 284	192 016
TAREP	4 618	7 292	4 435	4 323	5 475
<b>Total</b>	<b>334 948</b>	<b>277 541</b>	<b>203 227</b>	<b>238 607</b>	<b>197 491</b>
Source : états financiers de l'OPS					

**1.24** Le passif est calculé par un actuaire indépendant en fonction des données et des hypothèses sous-jacentes. Les augmentations signalées en 2020 concernent principalement le passif correspondant à l'assurance-maladie des fonctionnaires retraités et résultent de l'évolution du taux d'actualisation appliqué dans l'évaluation ainsi que d'un amendement au régime adopté par la direction. Les répercussions des facteurs actuariels sont conçues pour fournir la meilleure estimation des coûts futurs du passif en monnaie courante et ont entraîné une augmentation globale de \$57,4 millions. Cela équivaut à 54 % du montant total des contributions fixées pour l'année et représente une somme extrêmement importante pour l'Organisation.

## Taux d'actualisation

**1.25** L'OPS a fondé son taux d'actualisation sur la courbe de rendement d'obligations privées de première qualité des États-Unis (Aon AA au-dessus de la courbe médiane), comme convenu avec son actuaire. Le taux de ces obligations a diminué, qui est passé de 3,5 % à 2,9 %, entraînant une augmentation significative (\$35,1 millions) du passif global. L'OPS a adopté le taux approuvé par le Groupe de travail des normes comptables établi par l'ONU, considérant qu'il est adapté à la situation de l'Organisation.

**1.26** Comme indiqué l'année dernière, le taux obligatoire utilisé par le Groupe de travail, qui est supérieur à la médiane, est généralement utilisé aux États-Unis mais est moins courant dans d'autres territoires. Ce taux reflète le fait que certaines obligations sont exclues, ce qui a pour conséquence de faire passer le taux au-dessus de l'attente médiane. On craint donc que ces méthodes ne répondent pas à l'exigence d'hypothèses « impartiales » énoncée dans la norme IPSAS 39. Nos travaux d'audit ont tenu compte de cette situation, mais nous avons conclu que l'incidence n'avait entraîné qu'une différence de 0,1 % par rapport à la comparaison fondée sur les obligations médianes (AA Only Universe). Compte tenu des sensibilités fournies pour le passif, qui sont énoncées dans la Note 12.8 concernant les états financiers, l'adoption d'un taux d'actualisation inférieur de 0,1 % augmenterait le passif d'environ \$9 millions. Bien qu'il se situe dans une fourchette tolérable, nous continuons de croire qu'à la fin de l'exercice, le passif global est déclaré dans la partie inférieure des attentes. Toutefois, les États Membres devraient

continuer à surveiller la mesure dans laquelle ces passifs augmentent en tant qu'engagements futurs qui devront être couverts par un financement régulier.

## Amendements du régime

**1.27** En 2020, le régime a été modifié afin d'absorber entièrement les augmentations futures des taux de cotisation, alors qu'auparavant, on s'attendait à ce que ces augmentations futures soient partagées proportionnellement entre l'OPS et les participants. Cette modification s'est traduite par une augmentation de \$29,5 millions dans le passif des États Membres.

**1.28** Dans notre rapport de 2018, nous avons évoqué la nécessité d'une surveillance accrue du modèle de financement du passif de l'OPS et avons recommandé que les États Membres s'accordent pour approuver le plan de financement adopté par la direction. Nous avons remplacé notre recommandation pour indiquer que le Fonds du régime d'assurance-maladie du personnel est contrôlé par l'OMS, l'OPS étant une organisation participante de moindre envergure. Les modifications apportées aux règles du régime incombent au Directeur général de l'OMS, avec l'appui du Comité de contrôle mondial. Étant donné qu'il s'agit du passif financier le plus important de l'OPS et que les États Membres de l'Organisation ont une influence limitée sur les règles et les prestations directes du régime, ils devraient examiner régulièrement les risques et les avantages d'une participation continue au régime.

**L'OPS devrait prendre la mesure suivante :**

**R4 : 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.**

## Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies

**1.29** 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.

**1.30** Les caractéristiques du régime de retraite de l'ONU sont décrites dans la Note 12.9 concernant les états financiers et cette information est en conformité avec celles de nombreuses organisations participantes. À la dernière date actuarielle, le 31 décembre 2019, la Caisse a conclu qu'il n'était pas nécessaire de verser un paiement différentiel en vertu de l'article 26 du Règlement de la Caisse, compte tenu du ratio de capitalisation de 107,1 % de la Caisse à cette date. Si cette situation change à l'avenir, des paiements différentiels seraient exigés de l'OPS. Cette situation représente un risque financier potentiel pour l'Organisation qui doit continuer à faire l'objet d'un suivi.

## Autres avantages du personnel

**1.31** Le Statut et le Règlement du personnel de l'OPS prévoient également certaines autres prestations lorsque différentes options de financement sont utilisées. Les soldes des fonds de l'OPS comprennent la provision pour les droits à prestations du personnel et la provision pour les indemnités de cessation de service et de rapatriement. Certains de ces avantages représentent des prestations à court terme telles que le congé dans les foyers et l'indemnité pour frais d'études, et d'autres, en particulier les indemnités de cessation de service et de rapatriement, sont un passif à long terme ; l'élément personnel principal de l'OPS est évalué sur une base actuarielle parallèlement à l'assurance-maladie après la cessation de service. Dans l'ensemble, l'OPS dispose de réserves adossées à la trésorerie de \$7,2 millions pour ces autres passifs.



**1.32** Pour financer les passifs à court terme et les coûts associés à la cessation de service du personnel de l'Organisation employé localement dans les bureaux de pays, l'OPS applique divers coûts salariaux généraux de l'employeur, l'excédent de tout exercice étant reporté à nouveau. Pour les prestations auxquelles ont droit les fonctionnaires, l'OPS prélève 20 % sur le traitement de base du personnel de catégorie professionnelle et, pour les indemnités de cessation de service, 5 % sur le traitement de base plus l'indemnité de poste sont prélevés sur l'ensemble du personnel. Pour le personnel de l'Organisation, un prélèvement supplémentaire de 10 % est effectué pour couvrir les indemnités de cessation de service, qui a été réduit à 2,5 % à partir de mai 2021 car le niveau des fonds accumulés est suffisant pour couvrir les dépenses prévues. Bien que des contributions aient été établies pour ce personnel, l'OPS n'a pas comptabilisé les obligations s'y rapportant en raison de ses interprétations juridiques.

**1.33** Au 31 décembre 2020, le passif correspondant aux indemnités de cessation de service était évalué à \$4,6 millions, comme indiqué précédemment au tableau 5. Au cours de l'exercice, l'OPS a augmenté les actifs du régime de \$7 millions au moyen d'un transfert des excédents accumulés à partir de ces prélèvements accumulés.

**1.34** Nous considérons qu'il importe que l'OPS assure une transparence claire sur les mouvements de ces fonds, qui ne sont pas actuellement reflétés dans les états financiers. Elle devrait également examiner dans quelle mesure les prélèvements imposés sont en harmonie avec les obligations futures du personnel contractuel. Lorsque les fonds dépassent les coûts, il devrait y avoir un processus convenu pour le transfert des fonds afin de s'assurer qu'ils sont utilisés au mieux, par exemple en plus des actifs du régime détenus pour compenser les passifs correspondant à l'ASHI. Les prélèvements supplémentaires effectués pour couvrir le passif correspondant au personnel sont un moyen important dont dispose l'OPS pour s'assurer qu'elle gère son passif. Avec les risques éventuels découlant de déficits futurs que la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies pourrait encourir, il s'agit là des plus grands problèmes financiers à long terme auxquels l'OPS est confrontée. C'est l'une des principales raisons pour lesquelles elle doit s'assurer que les coûts transférés au titre des activités financées par des contributions volontaires sont appropriés afin d'éviter que les coûts futurs ne reviennent à l'ensemble des États Membres. Dans sa réponse, l'OPS nous a informés qu'elle examine effectivement ces coûts chaque année pour s'assurer qu'ils sont appropriés.

## Rapports financiers

### Rapport du Directeur





**1.35** Le rapport du Directeur contient un aperçu de la situation financière et de la performance financière de l'OPS en 2020. Ces deux dernières années, nous avons insisté sur le fait que l'OPS devrait affiner ces remarques en se servant de la ligne directrice du Conseil des normes IPSAS portant sur la présentation des considérations et de l'analyse des états financiers, ce qui améliorera la déclaration des causes sous-jacentes des écarts. À notre avis, un bon rapport annuel fournit une description juste et équilibrée du « bilan institutionnel » de l'Organisation, qui doit convaincre des parties prenantes très diverses qui s'intéressent aux activités de l'Organisation.

**1.36** En réponse à notre recommandation précédente d'examiner le contenu du rapport du Directeur pour s'assurer qu'il présente une vue juste, équilibrée et arrondie de la performance de l'organisation, l'OPS a cité la série de rapports programmatiques et budgétaires qui sont également présentés et, dans l'ensemble, l'Organisation considère qu'ils fournissent des informations complètes aux États Membres. Bien que certaines améliorations positives aient été apportées au rapport du Directeur, l'OPS a estimé qu'il n'était pas nécessaire d'utiliser davantage ce rapport pour communiquer l'utilisation des ressources et le travail de l'OPS.

**1.37** Tout en reconnaissant l'opinion de la direction, nous pensons qu'il est de plus en plus important que le rapport qui accompagne les états financiers soit accessible et complet, et qu'il contienne des informations sur la performance et des données financières. Les chiffres vérifiés dans les états financiers offrent aux parties prenantes de nombreuses informations et l'OPS devrait envisager des moyens d'améliorer l'utilisation de la section sur la

performance financière afin de compléter les communications actuelles, ce qui permettra de présenter un aperçu utile et une vue d'ensemble du travail accompli grâce aux ressources qui y sont déclarées. La pièce 2 présente notre point de vue sur les pratiques exemplaires en matière de déclaration, que nous continuerons de souligner à l'endroit de l'OPS en tant que moyen d'accroître la transparence pour les États Membre.

**Pièce 2 : Principes de bonnes pratiques de la NAO pour les rapports annuels** - Des rapports transparents et clairs renforcent la responsabilité et la confiance des parties prenantes

Les principes de bonnes pratiques sont regroupés sous les rubriques suivantes :	
	<p><b>Un soutien à la responsabilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un récit juste et équilibré pour décrire l'organisation ;</li> <li>• conformité aux exigences pertinentes de déclaration ;</li> <li>• des mesures précises à prendre pour l'avenir.</li> </ul>
	<p><b>Transparence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• analyse directe et honnête ;</li> <li>• prise en compte des défis auxquels une organisation fait face ;</li> <li>• exploitation appropriée des données ;</li> <li>• quantification des risques et mesures de la performance.</li> </ul>
	<p><b>Accessibilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mettre en évidence les principales tendances dans les états financiers ;</li> <li>• des résumés concis des points clés ;</li> <li>• des considérations sur la façon dont l'organisation communique avec les principaux intervenants et répond à leurs besoins.</li> </ul>
	<p><b>Intelligibilité</b> grâce à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un langage simple pour expliquer des concepts difficiles ;</li> <li>• des infographies et des diagrammes pour communiquer des messages importants ;</li> <li>• une structure clairement intégrée pour aider les utilisateurs à s'y retrouver efficacement.</li> </ul>

Source NAO

## États financiers

**1.38** L'OPS a mis en œuvre les normes IPSAS en 2010. Depuis lors, l'Organisation a évolué, l'orientation des activités autres que les activités principales a changé et les normes de déclaration ont été révisées. L'OPS a continué de fournir et de présenter des comptes faisant l'objet d'une opinion sans réserve et, à la suite d'ajustements d'audit, décrivent fidèlement la situation financière de l'Organisation. Depuis notre nomination en 2018, nous avons encouragé le Secrétariat à améliorer davantage la présentation d'information et les rapports financiers. À notre avis, l'OPS n'a pas pleinement investi dans un examen détaillé des exigences de divulgation prévues dans les normes IPSAS et n'a pas fait en sorte qu'elles restent utiles pour les utilisateurs et les parties prenantes sur la durée.

**1.39** En 2019, nous avons fait état de plusieurs améliorations qui, selon nous, permettraient de mieux aligner les rapports sur les normes IPSAS. Bien que l'OPS estime que son examen des comptes lui a permis de s'assurer qu'elle avait satisfait aux exigences en matière de divulgation, notre audit continue de repérer des problèmes qui réclament des modifications. Nous soulignons également d'autres domaines, bien que non significatifs, qui ne

respectent pas pleinement les normes de déclaration, y compris ceux qui ont été soulignés dans notre rapport de l'année dernière et qui restent en suspens. Le principal problème est que nous considérons que les états financiers ne décrivent pas et ne présentent pas suffisamment la nature sous-jacente des activités de l'OPS et qu'il est possible de les rationaliser. Nous pensons qu'il serait utile de se concentrer sur les principaux aspects matériels liés à la performance et à la santé financières. Cela améliorerait la lecture du rapport et permettrait au lecteur de se concentrer sur les éléments clés de la performance et de la situation financières tout en retenant davantage son attention sur les états financiers.

**1.40** Le Comité d'audit de l'OPS a un rôle important à jouer en conseillant la direction sur le contenu des états financiers et du rapport financier. À cet égard, nous considérons qu'il pourrait effectuer un examen détaillé des éléments de présentation et de divulgation à sa prochaine réunion et présenter ses conseils à la direction, avant la fin de l'exercice. Nous avons donc **réitéré nos recommandations antérieures** dans ce domaine et suggéré au Comité d'audit de discuter de cette question avec la direction avant l'élaboration du rapport du Directeur et des états financiers de 2021.

## Gouvernance et contrôle interne

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

**1.42** Comme nous l'avons déjà signalé, une gouvernance et un contrôle interne efficaces font partie intégrante des mécanismes utilisés par l'Organisation pour donner aux États Membres des assurances quant à l'utilisation des ressources. Nous avons donc examiné les progrès de l'OPS dans des domaines clés, à savoir : le contrôle interne, la gestion des risques, de même que des questions d'éthique et d'enquête. Nous avons également examiné l'efficacité de la planification de la continuité des activités de l'OPS dans les circonstances de la pandémie.

### Contrôle interne

**1.43** Le personnel de l'OPS travaille principalement à distance depuis le début de 2020. Le PMIS de l'OPS fournit bon nombre de ses principaux systèmes administratifs. Comme il fonctionne en nuage, il fournit un accès à distance complet permettant au personnel de continuer à exercer ses fonctions à distance et les contrôles de flux de travail intégrés garantissent que les opérations sont correctement traitées, autorisées et examinées. En qualité de Commissaire aux comptes, nous avons un accès au PMIS qui est approprié, complet, en mode lecture seule, qui facilite notre travail, et nous avons été en mesure de nous assurer que les opérations que nous avons examinées ont été correctement enregistrées.

**1.44** Dans l'ensemble, les résultats de notre audit n'ont pas relevé de faiblesses importantes en matière de contrôle ni constaté de détérioration notable du climat de contrôle. Aucun problème de cette nature ne nous a été signalé par la direction ni relevé dans l'état du contrôle interne ou par le biais du travail du Bureau de l'audit interne (OIA). Le maintien du contrôle dans un contexte de pandémie a été une réalisation notable, soulignant un avantage clé de l'investissement réalisé dans le PMIS. Toutefois, les climats de contrôle peuvent changer, et il demeure important que l'OPS dispose de processus solides pour fournir des assurances quant aux processus d'examen de la direction et aux sources d'assurances qui démontrent leur efficacité.

**1.45** L'état du contrôle interne est utilisé comme document essentiel de responsabilité, qui permet de présenter un rapport transparent sur le climat de contrôle et sur les risques encourus par les organisations. Dans l'état de cette année, la Directrice souligne certains des développements en matière de contrôle interne, comme l'exercice de

cartographie des assurances décrit plus loin. La Directrice a également souligné que les dispositifs de continuité des activités ont fonctionné efficacement pendant la pandémie. L'état reconnaît par ailleurs qu'il est nécessaire d'apporter des améliorations dans la gestion des risques de projet. Il s'agit d'un point faible précédemment souligné par le Comité exécutif et qui fait l'objet de recommandations antérieures de commissaires aux comptes.

## Conformité

**1.46** Au cours des deux dernières années, nous avons fait rapport sur l'évolution de la fonction de conformité en explorant les capacités de déclaration du PMIS pour améliorer la deuxième ligne de défense et l'efficacité de la surveillance de la gestion. Cet exercice a produit une série de tableaux de bord couvrant de nombreux processus administratifs institutionnels, qui fournissent des informations de gestion instantanées pour mettre en évidence les problèmes de conformité et identifier les résultats inattendus. En 2020, le travail du conseiller en conformité a ciblé l'amélioration de la gestion des actifs et a peu touché les grands domaines de risque institutionnel comme les achats et la gestion des projets.

**1.47** En réponse à notre recommandation de l'an dernier sur la nécessité d'une stratégie de conformité, l'OPS a élaboré une ébauche aux fins d'approbation par le comité interne compétent. La stratégie est fortement axée sur l'administration mais ne couvre pas suffisamment les grandes activités de partenariat programmatique de l'OPS telles que les fonds pour les achats, les décisions d'investissement et les activités de projet. Nous examinerons officiellement la stratégie de conformité lorsqu'elle sera approuvée et nous en suivrons l'évolution tandis que l'OPS cherche à renforcer ses processus de gestion de projet. L'OPS nous a informés que la conformité tient compte des activités d'achat et examine activement les achats des bureaux de pays et la formation connexe. Toutefois, ces activités n'ont pas été prises en compte dans l'ébauche de la stratégie de conformité, ce qui permettrait d'avoir une vision plus globale des activités de conformité à travers l'OPS.

**1.48** En 2020, l'OPS a terminé son exercice de cartographie des assurances. Ce document énonce les contrôles établis pour satisfaire aux exigences des règlements et d'autres orientations en place. Il a évalué les mesures de première ligne en vigueur et déterminé le niveau actuel des assurances qui sont offertes par les dispositifs de contrôle actuel, documenté l'information de gestion disponible pour la deuxième ligne et énoncé les activités pertinentes de troisième ligne, comme la couverture de l'audit interne pour cette question. L'approche adoptée devrait cerner les lacunes dans les contrôles requis pour respecter les règlements mais elle ne traitera pas nécessairement de tous les risques pour les contrôles clés. Les activités de deuxième et de troisième ligne devraient être axées sur les risques financiers et de réputation les plus significatifs. Il importe que le Comité d'audit de l'OPS examine régulièrement cet exercice de cartographie des assurances.

## Gestion des risques

**1.49** Durant l'année, le système de gestion des risques de l'OPS a été un point de référence important pour le suivi des principaux risques pendant la pandémie. Au cours de la période, l'accent a également été mis sur la formation dans certains domaines clés où des améliorations étaient nécessaires, par exemple en ce qui concerne la déclaration des risques en Haïti, comme nous l'avons noté l'année dernière. La gestion des risques a inévitablement été axée sur l'appui à la poursuite des activités et l'appui aux États Membres pour qu'ils poursuivent leurs programmes de santé. Ce ciblage a été étayé par la gestion des risques pour la continuité des activités et la gestion du bien-être et de la sécurité du personnel.

**1.50** Au cours des deux dernières années, nous avons souligné que les processus de gestion des risques au niveau local ne sont pas utilisés activement pour la prise de décisions. 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. Le registre des risques institutionnels représente l'aboutissement de ce

processus. Bien que ces risques aient été pris en compte à l'échelle institutionnelle, l'OPS doit poursuivre ses efforts pour promouvoir la culture de gestion efficace des risques et l'examen plus régulier des risques opérationnels à l'échelle locale. En ce qui concerne les risques clés tels que le bien-être du personnel, il est également essentiel que l'ensemble de l'Organisation puisse démontrer que les risques sont gérés de manière cohérente, conformément aux meilleures pratiques communiquées par le centre. Nous avons constaté que l'approche à l'égard de la fermeture des bureaux et du télétravail différait d'un bureau à l'autre sans que cela soit énoncé dans les registres respectifs.

**1.51** Dans nos discussions avec l'équipe de gestion des risques de l'OPS, nous soutenons l'utilisation du système centralisé de gestion des risques mais nous considérons qu'il devrait être utilisé plus régulièrement comme outil pour gérer et superviser les opérations locales au lieu de soutenir exclusivement la collecte périodique des risques au niveau central. Nous encourageons donc l'OPS à mieux intégrer la culture d'utilisation de l'outil de gestion des risques dans le cadre des processus de gestion locaux et à faire en sorte que cet outil alimente la prise de décisions dans les bureaux de pays. Nous avons remplacé et reformulé nos recommandations précédentes dans ce domaine afin de préciser que les processus actuels de gestion des risques doivent être utilisés plus efficacement dans les processus de gestion locaux.

**L'OPS devrait prendre la mesure suivante :**

**R5 : 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.**

#### **Atténuation des risques**

**1.52** Un avantage clé de la gestion des risques est qu'elle évalue la qualité et l'impact des contrôles d'atténuation une fois les risques identifiés. Les dépenses consacrées à l'atténuation des risques, qui ne changent pas les vulnérabilités au risque, peuvent représenter à la fois une mauvaise optimisation des ressources et donner l'impression trompeuse qu'un risque est géré.

**1.53** À l'heure actuelle, l'OPS n'évalue pas l'incidence des mesures d'atténuation des risques et il pourrait être avantageux d'envisager un score avant et après l'atténuation par rapport à chaque risque clé. Une telle analyse permettra de mieux faire connaître l'impact de l'atténuation des risques et ses coûts-avantages. Les risques présentant un risque résiduel élevé ou échappant à la fourchette de tolérance peuvent alors être renvoyés aux États Membres. Il en résultera que le registre des risques sera un outil plus efficace pour appuyer la prise de décisions et mieux orienter le ciblage des ressources.

**L'OPS devrait prendre la mesure suivante :**

**R6 : 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 ; b) envisager de renvoyer aux États Membres pour décision les risques résiduels en dehors de la fourchette de tolérance acceptée.**

#### **Risques liés aux projets**

**1.54** En 2020, à la demande des États Membres, l'OPS a entrepris un examen externe de son approche de la gestion des risques liés aux projets dans le cadre de ses réformes de gouvernance. L'OPS a par la suite élaboré une nouvelle approche à l'égard des approbations de projets qui sont considérées comme comportant des risques importants, de réputation ou financiers et qui répondent à certains critères convenus. Dans notre rapport de l'année dernière, nous avons souligné l'importance d'améliorer la gestion des risques liés aux projets et les réformes dans ce domaine sont une mesure positive car il est essentiel de protéger l'Organisation. L'examen externe a également recommandé une évaluation indépendante améliorée de la performance des projets et l'adoption de mesures pour

que les activités financées par des contributions volontaires soient intégrées aux autres processus de déclaration de l'OPS et aux fonctionnalités y relatives du PMIS. De ce fait, les États Membres auront de meilleures assurances que les risques encourus par l'Organisation au titre des activités financées par des contributions volontaires font l'objet d'évaluations, de contrôles et de déclarations adéquats.

## Éthique et enquêtes

### Code de déontologie

**1.55** Dans le cadre de sa mission, l'OPS reconnaît la nécessité d'inculquer et de renforcer une culture d'éthique et d'intégrité dans son travail. La promotion d'une conduite éthique peut conduire à de meilleurs résultats, à un meilleur climat de travail et à une réduction des conflits. Néanmoins, dans toute organisation, des conflits surgiront inévitablement. Afin de favoriser un environnement institutionnel marqué par des principes d'éthique stricts et de fournir une méthode systématique de gestion des différends, l'OPS a établi un système complet, dénommé Système d'intégrité et de règlement des conflits (ICMS). Grâce à ce système, qui intègre les fonctions et les politiques pertinentes, le personnel travaillant pour l'OPS peut obtenir de l'aide pour répondre aux préoccupations et aux griefs liés au milieu de travail.

**1.56** Dans le cadre de ses travaux en 2020, l'OPS a élaboré un code d'éthique révisé qu'elle prévoit publier plus tard cette année. Le thème du code révisé est « La santé d'abord, l'intégrité toujours » et le document proposé a été élaboré pour être plus accessible aux utilisateurs. Une fois lancé, il est important que le Code révisé bénéficie de l'appui décisif de la direction générale et que l'importance de la conformité à ses exigences soit clairement communiquée. Nous comprenons également que l'ICMS a conçu des règles couvrant des domaines importants tels que l'exploitation et les abus sexuels, la protection contre les représailles et une politique concernant la prévention et la résolution des cas de harcèlement au travail. Il s'agit là de politiques importantes, qui répondent aux conclusions de l'enquête menée à l'échelle de l'ONU sur ces questions. La mise en œuvre réussie des politiques nécessitera un engagement clair de la part de la direction générale, assorti d'une formation adéquate pour assurer le développement de la culture adéquate parallèlement à la communication à cet égard.

### Mesures antifraude

**1.57** En 2020, l'OPS a signalé six cas de fraude, de vol, de dommages ou de perte de biens d'une valeur de \$2 083, dont \$250 ont été recouvrés. Notre audit n'a relevé aucun indicateur de fraude dans les opérations que nous avons vérifiées. Nous avons pris note du travail de l'enquêteur en chef qui, dans son rapport de 2020, a identifié 49 cas de fautes professionnelles qui ont été portés à son attention. Sur ces cas, seuls deux portaient sur une fraude et deux autres des conflits d'intérêts. Selon l'OPS, ils s'expliquaient par la réduction des demandes de remboursement au titre des voyages et de l'ASHI, chacun étant la conséquence de l'évolution de la structure des demandes. Nous avons déjà signalé que la fraude dans l'ensemble du système des Nations Unies est sous-déclarée, compte tenu des risques et des défis opérationnels auxquels ces organisations internationales sont confrontées.

**1.58** Comme nous l'avons souligné dans le suivi de notre recommandation antérieure, la politique antifraude révisée de l'OPS n'a toujours pas été publiée. Nous avons soulevé cette question pour la première fois dans notre rapport de 2018, dans lequel nous avons suggéré que l'élaboration finale et la mise en œuvre de la nouvelle politique soient une priorité. Il est important que les États Membres exhortent le Secrétariat à publier dès à présent cette politique et de lancer en même temps une campagne de sensibilisation à la fraude afin de mettre l'accent sur les obligations des fonctionnaires. La fraude et la corruption peuvent être des tentatives opportunistes de la part d'individus qui peuvent aboutir à des pertes importantes si elles ne sont pas contrecarrées, et si les auteurs s'en tirent avec des peines légères ou insignifiantes, ce qui peut créer une culture dans laquelle les transgresseurs semblent agir en toute impunité.

**1.59** Les sommes importantes dépensées par l'OPS signifient que l'Organisation peut également s'exposer à une fraude systématique, bien organisée et préméditée. En réponse à une recommandation distincte, l'OPS a réalisé une évaluation des risques de fraude à l'échelle institutionnelle et nous examinerons comment la carte d'évaluation des risques de fraude qui en résulte est utilisée et tenue à jour dans le cadre de notre futur programme de travail, en particulier dans les bureaux de pays. La vigilance et la sensibilisation continues aux fouilles de fraude sont particulièrement importantes compte tenu des répercussions économiques de la pandémie, qui changeront la menace globale de risque à laquelle sont confrontées l'OPS et d'autres organisations.

**1.60** En 2020, l'OPS a organisé des séances de sensibilisation du personnel aux fins de formation et il importe que les messages sur le comportement attendu et les dispositions prises pour signaler les préoccupations soient régulièrement communiqués au personnel. Environ 63 % de toutes les allégations ont été notifiées par l'intermédiaire de la ligne d'assistance téléphonique de l'OPS.

### **Continuité des activités et réponse à la pandémie**

**1.61** En 2020, la pandémie a eu des conséquences majeures pour toutes les organisations internationales, modifiant les pratiques de travail, imposant de nouvelles contraintes sur le financement et, surtout, produisant des effets considérables sur la nature et l'étendue de l'exécution des activités. En tant qu'organisation axée sur la santé, les pressions exercées sur l'OPS ont été importantes, avec des fermetures au niveau du siège et des bureaux de pays, le personnel étant contraint de travailler à distance, à domicile. L'ampleur, l'impact et l'envergure de la perturbation étaient sans précédent dans les temps modernes et peu de plans de préparation dans l'ensemble du système avaient été conçus pour relever un défi aussi important.

**1.62** Nous avons examiné l'état de préparation institutionnelle de l'OPS à la pandémie de coronavirus (COVID-19). La planification de la préparation aux événements perturbateurs tient compte des disciplines connexes de la continuité des activités, de la gestion des urgences et de la gestion des crises. Une planification efficace de la préparation comprend :

- La détermination des menaces institutionnelles et des scénarios qui pourraient éventuellement avoir un impact sérieux sur les activités courantes.
- L'élaboration de plans détaillés sur la façon dont ces menaces ou scénarios sont gérés afin que leurs conséquences soient atténuées, avec en contrepoint une évaluation de leur probabilité et une prise en compte des autres risques auxquels une organisation est confrontée.
- La conception de plans de gestion de crise qui définissent comment une organisation fera face aux conséquences immédiates d'une urgence.
- Des conclusions à tirer des exercices et des événements réels pour éclairer la planification future.

**1.63** Les conséquences d'une planification inadéquate de la préparation peuvent être critiques pour l'organisation et ses effectifs. Les plans efficaces doivent être suffisamment flexibles pour aborder les risques connus de l'organisation et fournir une base pour gérer les événements qui ne peuvent être prévus. Nous nous sommes concentrés sur les ententes de planification institutionnelle de l'OPS et sur la question de savoir si elles identifiaient adéquatement le risque d'un événement perturbateur, si les plans mis en place suffisaient pour atténuer les répercussions, et si des mesures avaient été prises pour intégrer l'apprentissage afin d'améliorer l'état de préparation aux événements perturbateurs.

## Planification de la continuité et gestion des risques

**1.64** À l'instar de nombreuses autres organisations, bien que l'OPS ait mis en place des plans de continuité des activités dans les lieux d'affectation, elle n'a pas systématiquement identifié et documenté le risque d'un événement perturbateur dans l'ensemble de ses activités avant la pandémie. Le registre des risques institutionnels du Secrétariat pour l'exercice biennal 2018-2019 a montré qu'environ la moitié des bureaux de pays et des bureaux sous-régionaux de l'OPS ont identifié le risque dénommé « situations d'urgence dues à des catastrophes naturelles, à des événements de santé publique, à des troubles civils et à d'autres perturbations sociales affectant les opérations de l'OPS ». Depuis lors, bon nombre de bureaux et de divisions de l'OPS ont identifié des risques en réponse à la pandémie de COVID-19, en particulier le risque pour la réputation en l'absence d'une riposte rapide (25 bureaux et divisions en mars 2021), ce qui suggère que les risques sont maintenus à l'étude. Nous notons qu'en dépit de l'expérience de l'année dernière, certains bureaux de pays n'ont toujours pas pris en compte ce risque dans leurs propres processus de registre des risques ni n'ont identifié ce risque compte tenu de leur rôle crucial de première ligne dans le soutien aux États Membres durant la pandémie.

**1.65** Ces dernières années, le Secrétariat s'est efforcé d'améliorer la façon dont il a atténué le risque d'événements perturbateurs grâce à sa planification de la continuité des activités. En 2015, le Secrétariat a nommé un responsable de la continuité des activités qui rend compte au Directeur de l'administration. En 2016, le Secrétariat a mis en place une équipe de gestion de crise qui est présidée par le Directeur de l'administration. Au cours de l'exercice biennal 2018-2019, le Secrétariat a mis en œuvre une plus grande normalisation de son approche de la production et de la documentation des plans de continuité des activités qui est étayée par des procédures opérationnelles.

**1.66** Le Secrétariat a complété cette évolution par des orientations et une formation supplémentaires à l'intention du personnel. Une procédure opérationnelle standard établissant le plan de continuité des activités pour le siège de l'OPS est en place depuis mai 2018 et les bureaux de pays et bureaux sous-régionaux disposent désormais de tels plans. Le Secrétariat a tiré parti de bonnes pratiques et d'orientations établies d'autres organisations, y compris l'OMS et l'ensemble du réseau des Nations Unies afin d'alimenter sa démarche de planification de la continuité des activités.

### Adoption de plans de continuité

**1.67** La pandémie a permis à l'OPS de tester correctement ses dispositifs de continuité des activités et de mettre en œuvre son plan de gestion de crise, en s'appuyant sur les améliorations apportées à la planification et aux processus au cours de l'exercice biennal 2018-2019. À la suite de la première déclaration de situation d'urgence émise par la Directrice le 27 janvier 2020, une procédure opérationnelle standard pour le télétravail d'urgence (travail à domicile) a été mise en œuvre le 11 mars 2020, le jour même où l'OMS a déclaré une pandémie. Le 12 mars, cette mesure a été suivie d'un bulletin d'orientation dans lequel il était demandé aux bureaux de pays d'examiner et d'activer leurs plans de continuité des activités, d'identifier le personnel essentiel et de vérifier la composition des équipes locales de gestion des crises. Les caractéristiques positives de la réponse de l'OPS comprennent les suivantes :

- Efforts visant la création d'un répertoire unique de procédures, d'orientations et d'informations en matière de continuité des activités afin de coordonner et d'améliorer la circulation de l'information entre le siège et les bureaux de pays. Ce répertoire comprend les derniers plans, des données sur le personnel critique et mis en quarantaine et l'état de fonctionnement des bureaux.
- Des sondages réguliers auprès du personnel pour comprendre sa situation afin d'éclairer et d'affiner sa réponse,



- Efforts visant l'établissement des critères et du processus d'approbation pour permettre au personnel de retourner dans les bureaux
- La plateforme PMIS s'est avérée une plateforme appropriée pour permettre et faciliter le travail à distance pour les systèmes et processus de travail essentiels de l'OPS.

**1.68** Nous avons toutefois observé certains domaines dans lesquels des améliorations peuvent être apportées à la planification de la préparation, et nous avons noté que certains représentants de l'OPS dans les bureaux de pays continuaient d'insister pour que le personnel travaille au bureau malgré les directives du Secrétariat sur l'obligation de travailler à domicile. La direction générale de l'OPS s'est efforcée de gérer ces comportements au cas par cas mais le Secrétariat devrait néanmoins réfléchir à la manière dont il collabore avec ses bureaux de pays et aux réseaux qu'il utilise pour renforcer les capacités et encadrer les comportements dans le cadre de la planification future de la préparation et pour honorer son obligation de protection à l'égard de son personnel. Nous avons également constaté que la qualité des flux de données et d'information essentiels aurait pu être améliorée. Par exemple, le Secrétariat a investi beaucoup de temps et déployé des efforts considérables pour identifier son personnel essentiel au début de la crise. Cette information devrait être systématiquement conservée dans le cadre des plans de continuité. De même, au moment de notre audit en décembre 2020, le Secrétariat ne disposait d'aucun registre central du personnel présent dans les locaux de l'OPS un jour donné, ce que nous considérons comme fondamental pour mesurer le risque quant à la santé et la sécurité.

### Tirer parti des acquis pour éclairer le travail futur

**1.69** Bien que, au fil du temps, le Secrétariat ait modifié sa réponse à la pandémie en évolution, au moment de notre vérification, il n'avait pas entrepris un examen complet des leçons tirées de l'expérience pour éclairer la planification future de la préparation et la façon dont il pourrait tirer parti des avantages du télétravail. Cela reflète en partie la nature continue de la pandémie et le Secrétariat nous a informés qu'il prévoyait recueillir des données probantes sur les leçons apprises plus tard en 2021.

**1.70** D'après l'expérience que nous avons acquise auprès de nombreuses organisations, le travail à distance a permis d'identifier des possibilités de créer des gains d'efficacité et de contribuer à offrir au personnel un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, afin d'améliorer la productivité et d'obtenir des avantages en réduisant les besoins en logement. Il est important que l'OPS cherche à tirer parti de cette expérience difficile et ardue afin de tirer parti des gains d'efficacité et de concentrer la culture institutionnelle sur les produits et les résultats. Nous continuerons de suivre la façon dont l'OPS s'adaptera au cours des prochaines années une fois que la situation créée par la pandémie se sera stabilisée.

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

**R7 : effectuer une évaluation complète et systématique des leçons tirées du déploiement de plans de préparation en réponse à la pandémie afin d'éclairer l'élaboration de procédures de continuité des activités.**

**R8 : Nous nous attendrions à ce que cela comprenne une intégration claire des réponses du plan de continuité dans l'évaluation des risques des bureaux de pays, des politiques clairement appliquées au niveau central, à travers toutes les activités de l'OPS afin de mettre à exécution la modalité de télétravail selon le besoin, un recueil de données essentielles sur les postes clés et la présence effective d'un dispositif de contrôle couvrant tout personnel travaillant sur place en période de crise.**

# Deuxième partie

## Gestion des fonds pour les achats de l'OPS

### Introduction et portée

**2.1** Au fil du temps, les fonds pour les achats de l'OPS (les Fonds) ont considérablement augmenté et sont devenus le plus important programme d'activité de l'Organisation. En 2020, les recettes totales de ces fonds se sont élevées à \$954 millions, ce qui représente 72,4 % des recettes globales et 71,2 % des dépenses globales. Les fonds sont fournis par les États Membres qui y participent et ces ressources sont affectées à des activités spécifiques intéressant précisément l'État en cause.

**2.2** Les Fonds mettent en commun les ressources des États participants afin d'assurer l'accès en temps opportun aux fournitures sanitaires essentielles, des prix réduits et une optimisation des ressources. L'OPS vise à aider à développer la capacité nationale de maintien et de gestion des chaînes d'approvisionnement en vaccins et autres équipements afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience. La pandémie actuelle a fourni un contexte particulier pour démontrer l'importance des ressources groupées assortie de compétences expertes concernant la chaîne d'approvisionnement et, dans les États participants, ils remplissent un rôle d'appui important dans leur riposte à la pandémie de coronavirus (COVID-19).

**2.3** Compte tenu de l'ampleur et de l'importance de son programme, la réalisation des activités des fonds pour les achats comporte un risque important aux plans opérationnel et de réputation et nécessite par conséquent une gouvernance, une stratégie, un suivi et une administration appropriés. Nous avons entrepris un examen des deux principaux mécanismes d'approvisionnement : le Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins (FRV) (recettes en 2020 : \$954,3 millions) et le Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques de santé publique (FS) (recettes en 2020 : \$187 millions). Notre mission n'a pas inclus les achats remboursables pour le compte des États Membres (2020 : recettes de \$1,6 million).

**2.4** Notre approche s'est fondée sur notre expérience en matière d'achats dans d'autres organes que nous auditons et a tenu compte des travaux entrepris dans le cadre d'examen externes demandés par le Secrétariat. Nos rapports couvrent les domaines suivants :

- Gouvernance, stratégie et surveillance
- Prestation opérationnelle, y compris la riposte à la pandémie
- Relations avec les fournisseurs et les partenaires internationaux
- Administration des Fonds

**2.5** Nous sommes particulièrement conscients du fait que, pendant notre travail, les équipes affectées aux Fonds ont été fortement impliquées dans la riposte à la pandémie, et nous reconnaissons qu'elles travaillaient dans des circonstances difficiles pour soutenir notre audit parallèlement à leurs activités opérationnelles.

### Antécédents

Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins

**2.6** Le FRV a été créée en 1977 pour faciliter la disponibilité en temps voulu de vaccins de qualité garantie à des prix inférieurs à ceux qui seraient autrement atteints si les États Membres agissaient unilatéralement. Il soutient les

programmes nationaux de vaccination en aidant à évaluer les besoins en vaccins et la demande de vaccins et en achetant des vaccins et des seringues préqualifiés par l'OMS pour le compte des États Membres. Les vaccins achetés comprennent ceux contre l'hépatite A, l'hépatite B, la grippe saisonnière, la rougeole, les oreillons et la rubéole ainsi que la rage. Le FRV gère également la logistique de la chaîne d'approvisionnement, comme le maintien de la chaîne du froid, pour assurer que les vaccins sont conservés à la température adéquate pendant le transport.

**2.7** En achetant des vaccins par l'intermédiaire du FRV, les États Membres tirent parti des processus et de la législation en place et évitent tout contact direct avec les fournisseurs. Le FRV soutient actuellement les pays qui participent au Mécanisme COVAX pour un accès mondial aux vaccins contre la COVID-19, la plate-forme internationale administrée par l'Alliance du Vaccin pour accélérer la mise au point, la fabrication et la distribution équitable des vaccins contre la COVID-19 à l'échelle mondiale. Le travail du FRV bénéficie de la contribution d'un groupe consultatif technique qui réunit les compétences expertes à l'échelle régionale en matière de vaccins et les connaissances de l'OPS en matière de programmes et d'achats.

Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques de santé publique

**2.8** Le FS a été créé en 1999 pour acheter des médicaments et des fournitures pour le VIH/sida, la tuberculose, le paludisme et d'autres maladies infectieuses. Il prévoit un mécanisme d'achats groupés afin de réduire les prix pour chaque État Membre. Comme pour le FRV, le Secrétariat a pour mission de travailler avec les États Membres afin d'évaluer les besoins et la demande et en veillant à ce que les produits achetés répondent aux normes internationales minimales de qualité.

**2.9** Près de 400 produits différents ont été achetés en 2019 par l'intermédiaire du FS, y compris des médicaments pour le traitement de maladies transmissibles comme le VIH/sida, le paludisme, la tuberculose et le virus Zika, les maladies tropicales négligées et les maladies non transmissibles telles que le cancer et la transplantation, les dispositifs médicaux, des fournitures sanitaires (moustiquaires, etc.) et des trousseaux de diagnostic. D'autres produits, y compris de l'équipement de protection individuelle, du matériel de test et des réactifs de laboratoire, ont également été achetés en 2020 en réponse à la pandémie. Le FS, qui relève du Département des systèmes et services de santé du Secrétariat, vise également à travailler avec des programmes tels que le programme de santé cardiovasculaire « HEARTS in the Americas ».

## **Gouvernance, stratégie et surveillance**

**2.10** Quelque 41 pays et territoires participent au FRV et 34 au FS. Les plus grands utilisateurs du FRV sont le Brésil (\$176 millions), le Pérou (\$90 millions), l'Argentine (\$147 millions) et la Colombie (\$96 millions), tandis que le Brésil est de loin le plus grand utilisateur du FS (\$109 millions). Selon des données des Nations Unies, les achats de produits pharmaceutiques de l'OPS sont importants, qui occupent le deuxième rang parmi les 40 agences des Nations Unies en 2019. Par conséquent, il importe que les fonds pour les achats fassent l'objet d'une surveillance efficace et que, tout en répondant aux États Membres participants, le programme rende compte à tous les États Membres de l'OPS.

## **Relations avec les États Membres**

**2.11** Le Secrétariat collabore avec les États Membres pour comprendre leurs besoins et obtenir leurs commentaires sur la performance, mais nous avons noté qu'il s'agit d'une approche ponctuelle et qu'il n'y a pas d'approche systématique claire. Il n'y a pas de forum d'utilisateurs dédié aux fonds et aucune enquête quantitative régulière n'a été menée pour obtenir des commentaires sur la performance générale.

**2.12** Les États Membres ont été consultés pour soutenir les plans des projets au titre du FRV et ont participé en formulant des commentaires dans le cadre d'un examen externe en 2018. Le Secrétariat participe également à des

discussions bilatérales avec les États à titre individuel dans le cadre des opérations courantes d'achat et du travail entrepris pour déterminer et appuyer les plans de demande. Bien qu'il y ait un bon niveau de relations avec les États Membres participants individuellement, il est possible de structurer davantage les relations avec les utilisateurs au plan collectif, par exemple au moyen de la mise en place d'un portail des fonds pour les achats, ce qui contribuera généralement à améliorer la communication avec chaque État.

**2.13** En ce qui concerne la responsabilité globale, nous considérons qu'il est important de compléter les rapports bilatéraux par un processus plus formel de déclaration et de collecte des commentaires des États Membres afin de mieux identifier et éclairer la stratégie. Cela contribuerait à éclairer la stratégie et donnerait l'occasion d'offrir de meilleures possibilités de déclaration sur la performance globale des Fonds.

**L'OPS devrait prendre la mesure suivante :**

**R9 : envisager la création d'un forum des utilisateurs des fonds pour les achats, constitué des États Membres, et lancer des enquêtes plus régulières auprès de la clientèle afin que les besoins des États Membres puissent être plus clairement pris en compte dans le développement futur.**

Stratégie relative aux fonds pour les achats

**2.14** Les fonctions d'achat les plus efficaces sont celles qui ont une approche stratégique claire, étayée par une maîtrise des priorités de l'organisation et de celles de ses utilisateurs pour identifier, catégoriser et satisfaire les besoins en la matière. En ce qui concerne ces fonds, cela signifie :

- comprendre les besoins des États Membres et y répondre tout en assurant la conformité avec les objectifs du programme de l'OPS ;
- travailler avec les fournisseurs pour renforcer la quantité et la qualité de l'approvisionnement ;
- travailler avec des partenaires internationaux pour maximiser les impacts sur la santé, développer le marché, renforcer les capacités nationales et accroître le pouvoir d'achat de l'OPS.

**2.15** L'OPS n'a pas de stratégie globale pour les Fonds. À la lumière du récent examen externe, la possibilité existe de réfléchir à la manière d'utiliser les Fonds de manière optimale au bénéfice des États Membres. Depuis que les fonds ont été approuvés, les organisations internationales fournissant des vaccins et des fournitures médicales se sont davantage impliquées et les méthodes d'achat ont été perfectionnées. Il est donc important que l'OPS soit en mesure d'énoncer clairement l'avantage qu'elle apporte aux pays qui participent à ces fonds. L'adoption d'une stratégie claire, étayée par des objectifs généraux alignés sur le mandat de l'OPS, renforcera aussi la responsabilité et permettra aux États Membres de mesurer la performance de manière plus systématique.

**L'OPS devrait prendre la mesure suivante :**

**R10 : en consultation avec les États Membres, élaborer une stratégie globale pour les Fonds afin de démontrer leur avantage et de faciliter le suivi systématique de la performance.**

Surveillance de la gestion

**2.16** Lors de l'examen des Fonds, nous avons souscrit à la recommandation de l'examen externe de 2018 visant à renforcer la surveillance de leur gestion. En septembre 2020, l'OPS a changé l'orientation de son Groupe synergie et intégration, présidé par le Directeur adjoint. Son mandat couvre à la fois le FRV et le FS et ses responsabilités de surveillance comprennent la stratégie d'achat, l'intégration, la gestion des ressources et des risques, la performance et l'examen des plans de travail biennaux pour chaque fonds. Toutefois, le Groupe ne s'est réuni qu'une seule fois

au cours des six mois précédant février 2021, ce qui indique que les dispositions relatives à la surveillance intégrée ne sont pas encore entièrement assimilées. Nous pensons qu'il est possible d'utiliser ce forum pour gérer les principaux domaines d'intérêt stratégique et suivre les résultats et que ces processus alimenteront ensuite les processus améliorés de déclaration à l'intention des États Membres. Une gouvernance forte est essentielle compte tenu des risques financiers et de réputation de ce programme de grande envergure.

## Gestion des risques des Fonds

**2.17** Le processus de documentation et de renvoi des risques aux supérieurs hiérarchiques des Fonds n'est que partiellement élaboré. Bien que huit risques liés aux achats aient été inclus dans le registre global des risques institutionnels, ces risques sont tous liés au FRV. Le registre des risques institutionnels ne comportait pas de risques et d'atténuations faisant directement référence au FS, malgré les difficultés importantes liées à la pandémie. Comme nous l'avons souligné dans d'autres rapports généraux, il est important que l'identification des risques au niveau des programmes soit utilisée comme un processus à l'appui de la surveillance de la gestion et de la prise de décisions sur une base régulière et que les procédures de déclaration des risques soient pleinement intégrées comme mécanisme de suivi de l'efficacité des atténuations de ces risques.

**L'OPS devrait prendre la mesure suivante :**

**R11 : renforcer la gouvernance des fonds pour les achats en assurant que le Groupe synergie et intégration se réunisse plus régulièrement, avec un ordre du jour permanent couvrant, entre autres, la stratégie, les dernières évolutions, la performance financière et opérationnelle, la participation des utilisateurs et les risques.**

## Performance des déclarations

**2.18** Il est essentiel de mesurer les résultats et d'en faire rapport pour favoriser des améliorations d'envergure institutionnelle et aider les États Membres et les utilisateurs à assurer la responsabilité à l'égard de l'utilisation de leurs ressources. Les rapports réguliers sur les performances des Fonds aux États Membres et à la direction générale sont actuellement limités, qui comprennent principalement les suivants :

- La performance décrite dans le rapport annuel du Directeur.
- Les rapports aux États Membres établis chaque exercice biennal qui portent sur un examen des frais de service appliqués aux achats effectués par l'intermédiaire des fonds et précisent également la manière dont les recettes provenant de ces frais ont été utilisées par le Secrétariat.
- Des rapports à l'intention des États Membres sont également rédigés à titre d'exception, par exemple en 2020 sur la réponse de l'OPS à la COVID-19 et sur la nécessité de convenir d'une modification de la clause du prix minima pour les vaccins inscrits au COVAX.

**2.19** Sachant que le rôle du Groupe synergie et intégration se développe, notre examen a souligné que les rapports internes des Fonds pourraient être développés davantage pour mettre en évidence la performance par rapport à des cibles plus précises, qui correspondent aux activités des Fonds. Nous avons cerné plusieurs approches à l'égard de la performance des rapports et de la surveillance :

- Des rapports mensuels du Département des finances sont mis au point à l'intention de la Directrice et de la direction générale de l'OPS, qui comprennent des données financières clés sur les fonds pour les achats.
- Des réunions semestrielles de « suivi et d'évaluation de la performance » sont organisées avec la direction générale, étayées par l'examen d'un indicateur unique (la proportion de vaccins et de fournitures demandés qui sont livrés aux États Membres dans les délais prévus).

- Des échanges ponctuels avec la direction générale pour discuter des plans, y compris l'investissement numérique au titre des fonds pour les achats. Nous avons également constaté qu'il n'existait pas de mécanisme officiel de gouvernance systématique pour suivre et divulguer les progrès réalisés par rapport aux mesures découlant des examens externes effectués à l'égard des Fonds, que ce soit à l'intention de la direction générale ou des États Membres.

**2.20** L'OPS prend des mesures pour améliorer l'étendue et la qualité des indicateurs de performance en investissant dans des réformes numériques, mais des processus manuels sont employés pour purger les données, et toutes les données utilisées dans les déclarations ne figurent pas dans le PMIS. Aujourd'hui, l'OPS mesure régulièrement les dépenses des fournisseurs, le respect des délais de livraison et des aspects de qualité (p. ex. ruptures de la chaîne du froid) et nous avons vu des preuves que l'Organisation élabore des cartes de pointage pour rassembler ces informations, bien que nous n'ayons pas constaté les modalités par lesquelles celles-ci seront divulguées en fin de compte.

**2.21** Le portail en ligne proposé vise à fournir à chaque État Membre participant des informations plus personnalisées sur les performances. L'examen externe de 2018 a mis en évidence des domaines où la performance des fonds pour les achats pourrait être surveillée de près, y compris les coûts de traitement et les délais qui étaient considérés comme élevés en ce qui concerne le FRV, comparativement à d'autres organisations similaires. Malgré des progrès positifs, le Secrétariat ne gère pas encore un cadre complet de gestion de la performance pour les fonds dans lequel :

- les objectifs, les repères et les cibles sont précisés ;
- les paramètres financiers et de performance pertinents couvrant les achats stratégiques (croissance, approvisionnement, partenariats, etc.) et les achats opérationnels (coût, productivité, qualité et rapidité) sont identifiés, régulièrement mesurés et analysés ;
- les données de performance analysées sont regroupées et communiquées régulièrement à la direction générale du Secrétariat et aux États Membres ;
- les décisions sont prises à la lumière des données de performance.

**L'OPS devrait prendre la mesure suivante :**

**R12 : élaborer un cadre de performance complet pour permettre une analyse et des rapports plus systématiques des progrès accomplis par rapport aux objectifs des Fonds à l'intention des États Membres et de la direction générale.**

## **Prestation de services opérationnels**

### **Planification de la demande**

**2.22** L'OPS travaille avec les États Membres pour évaluer leur demande de vaccins, de médicaments et d'équipements, en effectuant une « planification de la demande ». Elle rassemble ensuite les plans individuels afin de produire une estimation globale pour éclairer ses décisions d'achat dans le cadre des Fonds. Le Secrétariat considère cet exercice comme un élément important de sa stratégie d'appui technique visant à améliorer la gestion des capacités nationales en matière de fournitures sanitaires. Une planification précise est importante parce qu'elle permet d'éviter les ruptures de stocks et de réduire le gaspillage, et qu'elle favorise une meilleure planification des volumes d'achat, améliorant ce faisant la position de négociation avec les fournisseurs.

**2.23** Une mesure clé de l'efficacité des Fonds est leur capacité à fournir un soutien à la capacité de gestion des stocks à l'échelle nationale et, par ce biais, à réduire au minimum l'écart entre la demande prévue et la demande réelle au fil du temps. L'analyse de la demande de vaccins au titre du FRV révèle des écarts importants entre les volumes prévus et réels qui sont achetés par l'intermédiaire du Fonds. La demande réelle au titre du FRV a été globalement supérieure de 24 % par rapport aux prévisions en 2019 et de 12 % inférieure aux prévisions en 2020, mais avec des variations importantes entre les États Membres. Au cours de ces deux années, cette variation allait d'une surestimation de 63 % à une sous-estimation de 286 % par rapport aux volumes réels. Tout en admettant les perturbations résultant de la pandémie, nous considérons que la variabilité entre les États Membres indique qu'il est possible d'améliorer l'exactitude de la planification de la demande et d'améliorer l'efficacité.

**2.24** Le processus de planification de la demande pour le FS est moins développé, avec des ententes formelles mises à l'essai pour la première fois en 2020. Le Secrétariat a entrepris une évaluation détaillée de ce projet pilote qui a mis en évidence la nécessité de renforcer les capacités des bureaux de pays de l'OPS pour soutenir le travail du Fonds, en particulier en raison du renouvellement élevé du personnel et, dans certains États Membres, d'une mauvaise gestion des stocks et d'un manque d'intégration parmi les principaux intervenants dans les soins de santé. L'OPS travaille régulièrement avec ses utilisateurs pour améliorer la planification de la demande, en utilisant des études de cas sur l'amélioration des processus pour illustrer les avantages du changement. Le plan du Secrétariat élaboré pour exploiter un nouvel outil numérique de planification de la demande en 2021 pourrait aider à gagner du temps de traitement et à renforcer les capacités d'analyse et d'assurance. Toutefois, l'influence de l'OPS est circonscrite à la fourniture de conseils et d'orientations. Ce sont les États Membres qui sont responsables du développement de leur chaîne d'approvisionnement et de leur capacité de gestion des stocks.

**L'OPS devrait prendre la mesure suivante :**

**R13 : envisager de collaborer plus étroitement et régulièrement avec les États Membres en ce qui concerne leur capacité de gestion des stocks et de prévision de la demande, en rendant compte des progrès à la direction générale et aux États Membres afin de mesurer l'impact supplémentaire des activités des Fonds.**

### Relations avec les fournisseurs et les partenaires internationaux

**2.25** Une fonction d'achat stratégique s'investit dans la maîtrise du marché et dans son influence sur celui-ci, de même que dans une relation de collaboration avec les fournisseurs pour améliorer les voies d'approvisionnement et obtenir des prix plus concurrentiels. Les Fonds pour les achats sont effectivement performants à cet égard, par exemple avec la participation du FRV au Réseau des fabricants de vaccins des pays en développement et la participation du FS aux forums des fournisseurs, mais cela est peu régulier. Un examen commandé par le Secrétariat en 2019 a révélé que la fonction d'achat de l'OPS demeurait largement axée sur chaque opération, qu'elle négligeait quelque peu l'entretien de relations avec les fournisseurs et les partenaires et qu'elle manquait de stratégie précise. Depuis lors, les deux Fonds ont élaboré des plans à court terme et certains postes supplémentaires sont proposés dans le plan 2022-2023 pour :

- une amélioration de la collecte de renseignements sur les marchés concernant les prix et l'évolution des catégories de produits ;
- le renforcement de la gestion de la performance au niveau des fournisseurs ;
- une collaboration accrue avec des partenaires comme l'UNICEF en vue de parrainer de nouveaux fournisseurs et des améliorations, de mettre à profit des réductions de prix et de tirer des enseignements d'autres modèles d'achats groupés.

**2.26** L'une des principales raisons pour lesquelles les États Membres participent aux Fonds est l'obtention de fournitures à moindre coût. En ce qui concerne le FRV, les principes pour les États Membres exigent une clause du prix le plus bas dans laquelle la position par défaut est que les fournisseurs doivent égaler le meilleur prix qu'ils offrent aux autres acheteurs. Les Fonds sont régis par le principe selon lequel les pays participants doivent payer le même prix pour les vaccins et les fournitures. Toutefois, la méthode de fixation des prix soulève plusieurs questions pratiques en ce qui concerne la transparence des coûts :

- Le Secrétariat ne pouvant compter uniquement sur les fournisseurs pour rendre compte des accords qu'ils concluent avec d'autres, il utilise son propre travail de collecte de renseignements parallèlement aux informations de l'UNICEF et de l'OMS pour vérifier que les prix du FRV sont les plus bas. Toutefois, des données comparables ne sont pas toujours disponibles.
- La clause du prix le plus bas pour le FRV ne s'applique qu'au coût du vaccin et non à la totalité du coût d'obtention de ce vaccin pour l'État Membre. Par exemple, on a estimé que les coûts de transport et d'assurance représentaient, en moyenne, environ un quart (24 %) du coût d'achat des vaccins pour les pays des Caraïbes. L'OPS nous a dit que la logistique est un domaine d'intérêt particulier qu'elle a l'intention d'examiner de plus près.

**2.27** Le Secrétariat étudie la manière dont il pourrait lancer un appel d'offres auprès des fournisseurs, y compris les frais de transport et d'assurance (ce que l'on appelle le coût total de la vaccination), mais cela soulève des problèmes pratiques liés à la fixation des coûts de transport sur une longue période et, plus fondamentalement, rend plus difficile l'application de la clause du prix le plus bas et du principe du prix égal car la fixation des prix dépend de la situation dans chaque pays.

**2.28** En l'absence d'une visibilité totale des prix des fournisseurs avec d'autres acheteurs, l'OPS a une capacité limitée de s'assurer qu'elle obtient le meilleur prix. Il est également probable que l'engagement d'un fournisseur envers l'OPS influencera ses négociations avec d'autres acheteurs, ce qui pourrait se faire au détriment de ces acheteurs et de l'efficacité à long terme du marché. L'OPS nous a informés que les résolutions fondatrices exigeaient seulement qu'elle obtienne le meilleur prix offert aux autres acheteurs.

**2.29** La clause du prix le plus bas pour le FRV ne s'applique pas à tous les vaccins qu'il achète par ce mécanisme, en particulier lorsque la demande est élevée et que l'offre est limitée. À la suite de pressions exercées par des fournisseurs et d'autres acheteurs tels que l'Alliance du Vaccin, au cours des dernières années, des exceptions à la clause du prix le plus bas pour le FRV ont été convenues avec les États Membres pour les vaccins contre le VCP, les rotavirus et le VPH. Les données montrent que 7 % des vaccins du FRV (23 % de la valeur) ont été achetés sans respecter la clause du prix le plus bas en 2020. Cela signifie, par exemple, que la plupart des participants du FRV de l'OPS ont payé plus de trois fois le prix payé par GAVI, l'Alliance du Vaccin pour le compte de ses pays bénéficiaires pour le VPC en 2020.

**2.30** Nous avons appris que les États Membres du FRV qui répondent aux critères d'admissibilité sur la base du revenu de l'Alliance du Vaccin reçoivent ces vaccins particuliers au prix payé par l'Alliance, mais cela crée un déséquilibre entre les États Membres de l'OPS. Dernièrement, la clause du prix le plus bas et le principe du prix égal ont été encore remis en question par le modèle de fixation des prix à plusieurs niveaux, fondé sur le revenu, adopté par le mécanisme COVAX. Toutefois, l'approche n'est pas uniforme d'un fonds à l'autre et l'OPS n'a pas établi de clause du prix le plus bas pour le FS parce que les catégories d'achat sont plus larges et les volumes plus petits, ce qui réduit l'effet de levier du marché.



**2.31** Le FS a été en mesure d'utiliser de nouvelles démarches de travail en partenariat grâce à des achats groupés et en tirant parti d'ententes commerciales déjà en place avec des partenaires tels que le Fonds mondial, l'OMS, l'UNICEF et le PNUD pendant la pandémie, ce qui lui a permis d'améliorer la valeur de ses achats. L'OPS nous a informés que la résolution concernant le FS ne requiert pas la clause du prix le plus bas car les petites quantités ne donnent pas à l'OPS l'effet de levier du marché. Lors de l'élaboration de stratégies futures, il sera important que les Fonds établissent des paramètres clairs sur la meilleure façon d'offrir un bon rapport qualité-prix à leurs membres et qu'ils soient transparents lorsqu'ils ne sont pas en mesure d'offrir le prix le plus bas.

**2.32** En ce qui concerne les fonds pour les achats, l'évolution du marché et des priorités stratégiques des autres acheteurs présente des défis et des possibilités. Les questions soulevées par l'approche de l'OPS en matière de fixation des prix et l'évolution globale du marché soulignent la nécessité pour le Secrétariat d'entreprendre un examen complet de sa stratégie d'achat pour les Fonds et de faire rapport aux États Membres sur ses conclusions. Cet exercice devrait inclure l'examen des politiques de fixation des prix et des domaines dans lesquels il est possible d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix pour les États Membres, ainsi qu'un examen sur la possibilité d'effectuer davantage d'achats groupés ou en partenariat afin de tirer le meilleur parti des synergies.

**L'OPS devrait prendre la mesure suivante :**

**R14 : à la lumière de la complexité croissante du marché mondial, revoir sa stratégie et ses politiques en la matière 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 et de considérer les partenariats internationaux.**

**Soutenir la riposte à la pandémie**

**2.33** Les Fonds pour les achats du Secrétariat ont joué un rôle important dans la gestion de la riposte de la région à la pandémie. En ce qui concerne le mécanisme COVAX, le FRV s'est associé à la Division de l'approvisionnement de l'UNICEF pour gérer l'achat du vaccin contre la COVID-19. Le FRV utilisera les conditions négociées par l'intermédiaire du mécanisme COVAX pour acheter des vaccins pour le compte des États Membres de l'OPS qui participent au fonds. En décembre 2020, 27 États Membres de l'OPS « en auto-financement » avaient signé des accords d'engagement avec l'Alliance du Vaccin tandis que 10 autres, classés comme pays à faible revenu, ont droit à un accès soutenu par les donateurs par le biais du système de garantie du marché du COVAX.

**2.34** En 2021, le FRV coordonnera les envois de vaccins et soutiendra les États Membres dans leurs programmes de vaccination. À cette fin, le FRV devra gérer l'augmentation prévue des approvisionnements au second semestre de 2021 en plus de ses activités courantes, ce qui représente un défi logistique important qui comporte d'importants risques opérationnels et de réputation associés qui nécessiteront une surveillance de la part la direction générale.

**2.35** Entre-temps, les données du Secrétariat montrent que des produits médicaux liés à la pandémie équivalant à \$110 millions (67 bons de commande) ont été achetés au moyen du FS en 2020, soit plus de la moitié (59 %) de toutes les dépenses effectuées par le biais de ce mécanisme. Souhaitant maintenir le rythme de ses interventions, le Secrétariat n'a pas recouru aux appels d'offres pour obtenir ces produits. En temps normal, les appels d'offres sont préférables car ils contribuent à faire baisser les prix, à augmenter la valeur et à promouvoir une plus grande transparence. En l'occurrence, le Secrétariat a atténué certains des risques constitués par un appel d'offre unique en travaillant avec l'UNICEF et d'autres agences des Nations Unies pour regrouper les demandes, convenir de seuils de qualité et susciter des relations collectives avec les fournisseurs. Cette approche de partenariat a conduit à des accords mondiaux qui fixent des normes de prix et de qualité. Environ 31 % (\$34 millions) des dépenses du Secrétariat au titre du FS pour la COVID-19 en 2020 ont été effectuées par le biais de ces accords mondiaux à long terme. Les autres dépenses du FS ont été effectuées par l'entremise de fournisseurs désignés par un appel d'offre unique.

**2.36** Compte tenu de l'optimisation des ressources et des risques de transparence supplémentaires liés à l'appel d'offre unique, nous avons effectué des tests supplémentaires sur les achats du FS au titre de la COVID-19. Nous avons examiné la gouvernance entourant cet exercice d'achat car 11 bons de commande d'une valeur de \$76 millions ont été exécutés par le biais d'un contrat à source unique. Nous avons constaté que les vérifications d'usage ont été appropriées et que le travail de comparaison sur le marché a été effectué, et que l'autorisation de dérogation au processus d'appel d'offres a été obtenue. Notre expérience générale révèle que de tels aménagements dans les soumissions, dans ces circonstances, ne sont pas déraisonnables.

**2.37** L'importance du rôle joué par les Fonds en réponse à la pandémie de COVID-19 mérite une attention particulière dans les rapports adressés aux États Membres sur la performance au cours de l'exercice biennal 2020-2021 tout entier. Tout en constatant que le Secrétariat a informé les États Membres par le biais d'ateliers et de réunions, de ses rapports aux Organes directeurs de l'OPS et du rapport annuel du Directeur, nous considérons que les interventions du Secrétariat par rapport aux fonds pour les achats devrait faire l'objet d'un exercice sur les enseignements tirés de cette expérience, dont les résultats devraient être communiqués aux États Membres.

**2.38** On peut constater dans l'immédiat que la pandémie a porté le Secrétariat à élargir et à approfondir son partenariat avec d'autres acheteurs internationaux et qu'il devrait envisager les éventuels avantages d'un groupement rénové des ressources techniques et du pouvoir d'achat dans le but de renforcer l'offre et de réduire les prix dans le contexte de ses activités globales.

**L'OPS devrait prendre la mesure suivante :**

**R15 : analyser et évaluer les leçons tirées de l'exploitation des Fonds pendant la pandémie afin : a) d'explorer la possibilité d'obtenir une meilleure valeur ou un meilleur approvisionnement 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.**

## **Administration des Fonds**

### **Gestion des comptes de capital pour les Fonds**

**2.39** Les deux Fonds gèrent des comptes de capital qui accordent aux États Membres des crédits à court terme (60 jours), ce qui leur permet de différer le paiement des fournitures de santé. En 2020, 39 États membres ont utilisé la ligne de crédit du FRV et 16 ont utilisé celle du FS. Au 31 décembre 2020, les soldes du FRV et du FS s'élevaient à \$223 millions (2019 : \$209,9 millions) et à \$24,1 millions (2019 : \$19,9 millions) respectivement.

**2.40** Des examens externes ont conclu que le compte de capital du FRV a été sous-utilisé malgré l'importance que les États Membres lui accordent. Tout en reconnaissant que la situation a peut-être été très différente pendant la pandémie, les recommandations comprenaient une nouvelle catégorisation visant à séparer une partie du solde pour l'utilisation des lignes de crédit à court terme et une autre pour les prêts à plus long terme pour des investissements éventuellement assortis d'intérêts. Ces investissements à plus long terme pourraient inclure par exemple des travaux sur la chaîne d'approvisionnement avec les États Membres sur le renforcement des capacités de gestion des stocks ou l'appui aux priorités programmatiques. L'OPS a la possibilité d'ajouter de la valeur grâce à une approche plus stratégique visant à mieux utiliser ces ressources et ainsi obtenir de meilleurs résultats.

**2.41** Notre analyse montre qu'en décembre 2020, quelque 66 % des comptes de capital étaient en dépôt et n'étaient utilisés ni pour fournir du crédit ni pour investir dans des initiatives à plus long terme. Entre-temps, les intérêts de

\$11,2 millions tirés des investissements de l'OPS, qui comprennent les comptes de capital, sont traités par l'OPS comme des fonds souples et utilisés à la discrétion de la direction et non pour les activités des Fonds.

**2.42** En ce qui concerne les comptes de capital utilisés par les États Membres à des fins de crédit, le Secrétariat fait face à un problème de remboursement tardif, avec plus de la moitié (\$45,7 millions, soit 52 %) du montant total de la dette en souffrance en décembre 2020. À la suite de notre recommandation précédente, le Secrétariat a commencé à envisager plus sérieusement une dépréciation de la dette qui ne sera probablement pas recouvrée à court terme et a passé en dépréciation \$6,3 millions en 2019 et \$13,1 millions en 2020. L'OPS devrait revoir sa politique de crédit et déterminer si les risques qui y sont associés sont tolérables. L'OPS devrait également redoubler d'efforts pour encourager les États Membres à s'acquitter de leurs obligations dans les délais impartis.

**2.43** En l'absence d'une politique de travail précise concernant les lignes de crédit, la pratique, par défaut, semble être l'approbation, même lorsque la dette existante est en souffrance. Sur les 55 demandes de crédit déposées par les États Membres entre février 2019 et début décembre 2020 sollicitant une « approbation exceptionnelle », toutes ont été approuvées et, parmi celles-ci, 54 États Membres avaient une dette en souffrance au moment de la demande. En réponse à cela, l'OPS a noté que certaines demandes sont arrêtées à des étapes antérieures du processus. Bien que le Secrétariat ait utilisé des échéanciers de paiement dans le cadre de son processus d'approbation du crédit, il n'a pas de processus de recouvrement standard ni de pénalités en cas de retard de paiement. L'OPS nous a informés que cela n'est pas autorisé par les règles et les accords régissant les Fonds et que les États Membres ne sont pas contractuellement tenus au remboursement dans la pratique.

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

**R16 : a) examiner les avantages et les risques associés à l'utilisation des comptes de capital pour fournir aux États Membres des options de crédit à court terme et d'investissement à plus long terme ; b) faire part aux États Membres pour approbation de toute modification proposée.**

**R17 : examiner les politiques en place pour accorder l'accès au crédit et les recours disponibles pour assurer un remboursement rapide et régler le problème des dettes en souffrance.**

Frais de service d'administration

**2.44** En plus des coûts des programmes spéciaux du FRV et du FS, bon nombre des fonctions d'appui et des bureaux de pays du Secrétariat contribuent à l'administration des fonds. Comme nous l'avons souligné dans notre rapport de 2018, il est essentiel que les programmes financés par des contributions volontaires soient transparents quant à leurs coûts afin de garantir qu'il n'y ait pas de subventions croisées et que les utilisateurs soient pleinement conscients de la manière dont ils financent les programmes auxquels ils participent.

**2.45** En 2020, la direction a lancé un examen des frais de service et des coûts du Fonds, en analysant la façon dont le temps du personnel était dépensé. À la suite de cette analyse, elle a recommandé au Conseil directeur d'augmenter de 1,25 % à 1,75 % à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021 les frais de service facturés aux États Membres pour l'utilisation des Fonds. Dans le même temps, elle a recommandé de réduire le montant viré aux comptes de capital à 2,5 %, en maintenant un taux global de frais de 4,25 %.

**2.46** Le Secrétariat a exposé la raison d'être et l'approche de cet exercice de fixation des coûts lors de nos discussions et a communiqué son analyse. Pour la période 2018-2019, l'OPS a analysé le personnel impliqué dans l'administration des fonds et d'autres coûts directs des activités de soutien. Cette analyse a montré que les coûts totaux s'élevaient à \$21,4 millions et que le recouvrement à 1,25 % a créé des recettes au titre de l'appui aux programmes de \$17,7 millions. Ce résultat indique que pour cet exercice biennal, les taux actuels ne recouvraient pas intégralement tous les coûts des activités. Les changements dans les volumes des opérations effectuées au titre des fonds pour les achats, les gains d'efficacité et les autres projets d'investissement entraîneront une modification

des hypothèses clés et des coûts, et l'OPS devrait revoir régulièrement son modèle de coûts pour s'assurer qu'il demeure approprié.

**2.47** Il est important que l'OPS affecte des réserves pour l'appui aux programmes aux centres de coûts de la même façon que les coûts ont été déterminés pour s'assurer que les opérations inscrites aux fonds pour les achats ne subventionnent pas d'autres activités du Secrétariat, ou vice versa. L'OPS ne fait pas systématiquement le suivi de l'endroit où le temps du personnel est alloué ou dépensé à l'aide de cartes de pointage et, par conséquent, l'affectation du personnel aux fonds pour les achats est une estimation générale. L'OPS devrait envisager d'utiliser la fonctionnalité du PMIS pour tenir un registre exact de l'utilisation du personnel car de tels renseignements permettraient au Secrétariat de maintenir une mesure plus précise des coûts d'appui des Fonds et du niveau approprié des frais de service. Une telle discipline serait plus avantageuse pour l'Organisation car elle permettrait d'avoir une meilleure idée des activités afin de permettre une prise de décisions mieux éclairée quant à l'intérêt qu'elles présentent pour l'OPS. Ces processus sont de plus en plus importants dans le cadre des programmes stratégiques d'efficacité.

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

**R18 : veiller à ce que le modèle de recouvrement des coûts de ses Fonds soit examiné régulièrement pour s'assurer qu'ils ne recouvrent que les coûts directement attribuables et que les soldes maintenus à l'appui des programmes ne s'accumulent pas.**

**R19 : 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.**

### Systemes de déclaration

**2.48** Les différents systèmes de déclaration utilisés pour gérer les Fonds ajoutent à la complexité des rapports, ce qui rend difficile le suivi des résultats en matière d'achat, d'exécution et de performance et la présentation d'un aperçu global de la performance. Le Secrétariat investit \$3 millions dans des projets numériques visant à améliorer l'efficacité et l'efficacité des fonds pour les achats au cours de l'exercice biennal 2020-2021.

**2.49** Les éléments clés de l'investissement comprennent des plans pour un portail numérique afin de fournir davantage d'informations aux États Membres et de leur permettre de recourir à un « libre-service », un outil numérique pour soutenir les travaux de planification de la demande avec les États Membres et un logiciel qui permettra d'automatiser les processus de demande de commandes et de notification d'expédition. La mise en œuvre des plans numériques d'ici la fin de 2021 est un risque compte tenu de la pandémie et nous notons qu'un plan visant à automatiser la demande de commandes et la notification d'expédition d'ici octobre 2020 avait déjà été retardé de six mois. L'OPS nous a informés que cela a été mis en œuvre en mai 2021.

**2.50** Tout en reconnaissant le potentiel de ces investissements dans le numérique pour améliorer l'efficacité et l'efficacité des fonds pour les achats, nous sommes préoccupés par le fait que ces investissements n'aient pas fait l'objet d'un argumentaire approprié et que leurs avantages dans la pratique ne fassent pas l'objet d'un suivi adéquat. Nous n'avons pas vu d'argumentaire approuvé spécifiquement pour le portail des États Membres. Le projet ne comportait aucune évaluation quantifiée des coûts et des avantages de l'investissement. En l'absence d'un argumentaire clair et d'un cadre stratégique clair pour les objectifs, il pourrait être difficile pour l'OPS de démontrer si l'investissement présente un quelconque intérêt avant de commencer l'opération et s'il existe un cadre précis permettant de juger si les objectifs sont atteints afin d'assurer une pleine responsabilité à l'égard des ressources

utilisées. Cette initiative devrait également inclure un examen systématique du portail après la mise en œuvre, en tenant compte des points de vue des utilisateurs.

**2.51** Bien que, lors de discussions avec nous, le Secrétariat ait exposé ses objectifs pour son programme d'investissement, ceux-ci ne sont pas documentés de manière exhaustive dans un plan de réalisation des avantages. Un tel plan est un outil de responsabilité important car il montre que le Secrétariat a énoncé les avantages (ou les économies) qu'il pourrait logiquement attendre de son investissement numérique et qu'il les surveille et les gère activement. L'investissement doit être considéré dans le contexte de la nécessité d'améliorations globales et d'améliorations de la stratégie et de la gouvernance des Fonds, que nous avons identifiées dans notre rapport.

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

**R20 : 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) soumettre toutes ces analyses de rentabilisation 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 ; 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.**

**R21 : 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.**

# Troisième partie

## Recommandations formulées l'année précédente

**3.1** Au 31 mars 2021, sur les 41 recommandations de 2018 et 2019 qui restaient en suspens, 18 (44 %) étaient en cours et deux (5 %) ont été considérées comme non mises en œuvre et restent en suspens. Dans le rapport de cette année, nous avons remplacé et résolu sept (17 %) recommandations antérieures ; 14 (34 %) avaient été mises en œuvre ou résolues.

**3.2** Bon nombre des recommandations considérées en cours portent sur notre examen de la gestion des ressources humaines en 2019. Compte tenu de la nature de ces recommandations et des mesures proposées par la direction, nous ne nous serions pas attendus à ce qu'elles soient entièrement mises en œuvre durant l'année écoulée. Compte tenu de l'importance de la gestion des ressources humaines pour l'Organisation, nous avons l'intention d'effectuer un suivi robuste de ces recommandations et d'examiner l'état de la Stratégie pour le personnel de l'OPS durant notre audit de 2021.

**3.3** Dans notre rapport de fond de cette année, nous avons réexaminé plusieurs domaines couverts dans nos rapports précédents afin d'adapter nos observations à la lumière d'une conjoncture transformée et de développements au sein de l'Organisation. C'est notamment le cas en ce qui concerne la gestion des réserves et l'appui aux programmes. Nous avons également révisé nos observations concernant la gestion des risques et avons de nouveau signalé la lenteur des progrès réalisés dans la publication des politiques visant à prévenir et à détecter les cas de fraude. Nous continuons de considérer le Comité d'audit de l'OPS comme une source d'assurances en ce qui concerne l'examen et la remise en question du rythme et de la qualité de la mise en œuvre.

## Remerciements

**3.4** Nous tenons à remercier la Directrice et son personnel pour leur collaboration en vue de faciliter notre mission d'audit, compte tenu en particulier des difficultés dans le climat de travail, des exigences supplémentaires du télétravail et des contraintes opérationnelles imposées à l'OPS.

Signé

**Gareth Davis**

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

**31 mai 2020**

## Appendice 1 - Recommandations formulées l'année précédente

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : mars 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
Rapport complet sur l'audit de 2018 Rec 1	<b>Entreprendre une analyse de l'utilisation du Fonds de roulement et envisager la nécessité de revoir son niveau de capitalisation.</b>	<p>L'OPS exerce un suivi mensuel du Fonds de roulement. Le niveau actuel de \$25 millions a été fixé par les États Membres lors du 53<sup>e</sup> Conseil directeur en 2014 et n'est financé qu'à hauteur de \$21,7 millions, un montant qui, par périodes, s'est avéré insuffisant pour compenser le retard dans la réception des contributions fixées. L'OPS soumettra une proposition, comprenant un plan de financement du Fonds de roulement dans un délai raisonnable, qui sera inscrite à l'ordre du jour des Organes directeurs pour 2020.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2020</i></p> <p>Le Fonds de roulement a été entièrement financé (\$25 millions) et entièrement utilisé à la fin de 2019. Une proposition visant à augmenter le Fonds de roulement à \$50 millions a été soumise aux Organes directeurs.</p> <p><i>Mise à jour de septembre 2020</i></p> <p>Une augmentation du plafond du Fonds de roulement à \$50 millions a été approuvée en septembre lors du 58<sup>e</sup> Conseil directeur. Aucune autre mesure n'a été prise par l'OPS.</p>	Nous prenons note de la modification du niveau de capitalisation du Fonds de roulement par le Conseil directeur et considérons que cette recommandation est résolue.	Mise en œuvre et résolue.
Rapport complet sur l'audit de 2018 Rec 2	<b>Établir explicitement dans le Règlement financier et les Règles de gestion financière la possibilité de faire des emprunts de trésorerie entre fonds et prévoir une procédure d'autorisation et de déclaration de ces</b>	<p>L'OPS soumettra une proposition qui sera inscrite à l'ordre du jour standard des Organes directeurs pour 2020 et portera sur les révisions du Règlement financier et des Règles de gestion financière.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2020</i></p> <p>L'OPS a fait rapport au Conseil directeur sur le niveau des emprunts internes en 2019. Une proposition visant à amender les Règles de gestion financière sera soumise aux Organes directeurs.</p> <p><i>Mise à jour de septembre 2020</i></p> <p>Le 166<sup>e</sup> Comité exécutif a confirmé les amendements aux Règles de gestion financière proposées par la Directrice, à effet immédiat. Les</p>	Nous prenons note des modifications apportées aux Règles de gestion financière et considérons que cette recommandation est résolue.	Mise en œuvre et résolue.

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : mars 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
	<b>emprunts par la Directrice.</b>	<p>Règles confèrent à la Directrice l'autorité de déterminer quels fonds sont disponibles pour l'emprunt et stipulent également que les emprunts internes doivent être communiqués aux Organes directeurs dans le rapport financier annuel du Directeur. En outre, la Directrice reçoit mensuellement des rapports sur l'état des emprunts internes ainsi que des prévisions des besoins futurs potentiels en fonction du recouvrement des contributions fixées afin d'éclairer son processus de prise de décisions.</p> <p>Aucune autre mesure n'a été prise par l'OPS.</p>		
Rapport complet sur l'audit de 2018 Rec 3	<b>Analyser ses coûts pour déterminer si elle recouvre intégralement ceux-ci par rapport aux activités financées par des fonds volontaires et élaborer une politique de recouvrement des coûts qui soit équitable, uniforme et transparente.</b>	<p>Une évaluation menée à l'échelle des Nations Unies en 2005-2006 a fixé à 13 % le taux des coûts d'appui aux programmes, tout en reconnaissant qu'il n'était pas suffisant. L'OPS s'efforce d'observer cette consigne mais de nombreux donateurs, y compris les États Membres, ne l'acceptent pas. L'analyse des coûts sera effectuée en fonction du temps disponible, et toute modification de la politique des coûts d'appui aux programmes sera soumise aux États Membres pour approbation.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2020</i></p> <p>Aucun autre commentaire.</p> <p><i>Mise à jour de septembre 2020</i></p> <p>Il convient de noter qu'une politique relative aux coûts d'appui aux programmes est en place, que l'OPS considère comme « équitable, uniforme et transparente » (voir la politique la plus récente de décembre 2018 : Chapitre IV, Mobilisation des ressources, recettes et octroi de fonds, sous-chapitre IV.1, Mobilisation des ressources auprès des donateurs, IV.1.2b, Coûts d'appui aux programmes de l'OPS relatifs aux contributions volontaires). Une analyse des coûts d'appui aux programmes et du recouvrement intégral des coûts est en cours à la fin 2020.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2021</i></p> <p>Une analyse des coûts d'appui aux programmes (directs et indirects) est en cours. Compte tenu du nombre et du volume des contributions</p>	Nous prenons note des mesures proposées par l'OPS et de la date d'achèvement prévue de juin 2021. Nous examinerons les mesures prises à l'égard de cette recommandation au cours de l'audit de l'an prochain.	En cours.



Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : mars 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
		volontaires, il a été décidé qu'une enquête détaillée devra être menée pour mieux comprendre les chiffres et les coûts recouverts. PBU poursuivra l'analyse, pour examen par EXM plus tard cette année.		
Rapport complet sur l'audit de 2018 Rec 4	<b>Revoir ses réserves cumulées au titre de l'appui programmatique et envisager d'utiliser des fonds supplémentaires pour défrayer les coûts antérieurement couverts par des ressources principales.</b>	<p>À l'OPS, la pratique des fonds d'appui aux programmes consiste à accumuler les recettes reçues au cours d'un exercice biennal. À la fin de l'exercice biennal, le solde total est mis à disposition pour financer le Programme et budget de l'exercice biennal suivant. Lorsque l'Organisation n'est pas en mesure de mettre en œuvre 100 % du solde disponible, ces fonds sont reportés pour financer le Programme et budget de l'exercice biennal suivant. L'OPS va revoir la politique de gouvernance et de gestion de ces fonds afin de refléter l'utilisation actuelle de ces fonds.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2020</i></p> <p>Aucun autre commentaire.</p> <p><i>Mise à jour de septembre 2020</i></p> <p>Aucune autre mesure n'a été prise par l'OPS.</p>	Nous notons qu'il n'y a pas eu d'autres mises à jour sur l'état d'avancement de cette recommandation en 2020. Nous considérons donc cette recommandation comme résolue et non mise en œuvre, et nous avons reformulé nos recommandations sur les réserves dans le rapport de cette année, compte tenu des	Recommandation reformulée dans le présent rapport. Résolue.

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : mars 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
			circonstances actuelles.	
Rapport complet sur l'audit de 2018 Rec 5	<b>Assortir toute stratégie à long terme approuvée par les États Membres de données financières sous-jacentes, comme par exemple une stratégie complète de mobilisation des ressources couvrant la période du Plan stratégique.</b>	<p>L'OPS élaborera une stratégie de mobilisation des ressources pour la période 2020-2025 d'ici le 31 décembre 2019 et en inclura les principaux éléments dans le Plan stratégique.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2020</i></p> <p>Suite à l'approbation du Plan stratégique 2020-2025 en septembre 2019, l'Organisation s'est lancée dans l'élaboration de la nouvelle stratégie de mobilisation des ressources aux fins de conformité avec ce document d'orientation à long terme. Les premières étapes ont consisté en l'évaluation de la stratégie de mobilisation des ressources sur la période 2016-2019 pour tirer les leçons de l'expérience acquise et en une mise à jour de l'analyse FFPM afin de présenter avec exactitude le climat actuel. Parallèlement, l'élaboration du plan de travail biennal 2020-2021 a inclus la planification en matière de mobilisation des ressources comme une nouvelle composante des efforts institutionnels, ce qui a permis à toutes les entités de définir clairement les cibles de mobilisation des contributions volontaires. Un produit/service obligatoire a également été incorporé pour garantir la poursuite de ces efforts dans la planification opérationnelle ultérieure. La première version de la stratégie de mobilisation des ressources sera communiquée aux groupes de discussion, dont les parties prenantes internes de tous les niveaux fonctionnels. La version définitive devrait être disponible d'ici au début du second semestre 2020.</p> <p><i>Mise à jour de septembre 2020</i></p> <p>Grâce à ses systèmes de suivi établis, PBU surveille la performance institutionnelle des contributions volontaires. En collaboration avec ERP, l'information sur la mobilisation des ressources a été incluse dans le processus officiel de planification et de suivi de l'OPS à l'échelle de l'Organisation. ERP est chargé de suivre, de compiler et de communiquer les progrès accomplis à cet égard. Directrice, mai 2020. Deux réunions virtuelles ont eu lieu pour recevoir ses commentaires. Le 9 juin, un groupe de discussion a réuni 25 participants représentant différents niveaux et domaines des organisations : entités régionales techniques, entités régionales d'appui et bureaux de pays, y compris</p>	Nous nous félicitons de l'élaboration et de la publication de la stratégie de mobilisation des ressources 2020-2025. Cette recommandation est considérée comme résolue.	Mise en œuvre et résolue.

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : mars 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
		<p>des responsables et des gestionnaires techniques et administratifs pour contribuer à l'amélioration de la stratégie et recueillir l'adhésion des parties prenantes essentielles. Après de nombreux mois de travail et de collaboration de la part de divers collègues à l'intérieur et à l'extérieur d'ERP, la version finale de la stratégie a été présentée au Directeur adjoint en août pour examen final et approbation. La dernière étape est l'examen et l'approbation par EXM, ce qui devrait avoir lieu en septembre. En outre, les plans 2020-2021 de mobilisation des ressources ont fait l'objet d'un suivi à l'aide du processus de surveillance et d'évaluation du rendement de l'Organisation, qui a lieu tous les six mois.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2021</i></p> <p>La stratégie de mobilisation des ressources 2020-2025 de l'OPS a été achevée, approuvée par EXM et lancée en décembre 2020 (document joint en anglais et en espagnol), assortie d'une campagne de communication à l'appui d'une exécution continue en 2021. Un plan d'action composé de trois phases a été établi dans la stratégie de mobilisation des ressources 2020-2025 pour guider la mise en œuvre, ainsi que des indicateurs mesurables qui sont alignés sur les principes de la gestion axée sur les résultats. La Stratégie de mobilisation des ressources 2020-2025 met l'accent sur les approches qui prépareront l'Organisation dans son ensemble à être bien équipée et bien placée pour mobiliser les ressources essentielles nécessaires afin d'aider les pays à réduire les inégalités en matière de santé et à assurer la santé universelle pour tous les peuples des Amériques, conformément au Plan stratégique de l'OPS 2020-2025, qui est fermement axé sur la réduction des inégalités croissantes en matière de santé entre les pays et territoires de la Région des Amériques et à l'intérieur de ceux-ci. Afin de s'acquitter des engagements attendus au titre du Plan stratégique 2020-2025, le budget de l'Organisation pour les six prochaines années est estimé à \$1,86 milliard. La stratégie de mobilisation des ressources 2020-2025 établit un objectif de \$675 millions mobilisés pour la période 2020-2025, ce qui équivaut au montant de la cible estimée de l'OMS en matière de contributions volontaires et de la cible de l'OPS en matière de contributions volontaires.</p>		

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : mars 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
		Aucune autre mesure n'a été prise par l'OPS.		
Rapport complet sur l'audit de 2018 Rec 6	<b>Élaborer une stratégie complète d'investissement à long terme qui sera examinée chaque année et reliée à des plans d'achat détaillés, et harmoniser les politiques d'information financière pour les immobilisations corporelles avec l'emploi des fonds d'immobilisation pour assurer une présentation aux États Membres d'informations efficaces, uniformes et harmonisées sur l'emploi des fonds.</b>	<p>1) Une enquête exhaustive d'évaluation de l'état des biens immobiliers appartenant à l'OPS a été menée à l'échelle de l'Organisation en 2014. Les résultats ont été présentés dans le document CE156/24, Rév 1. Les bureaux de pays ont suivi les directives de ce plan pour solliciter l'utilisation des ressources du Fonds directeur d'investissement. Des projets <i>ad hoc</i> (non inclus dans ce plan) ont également été financés selon les besoins. L'évaluation de la situation sera actualisée durant l'exercice biennal 2020-2021. PBU aidera GSO à préparer une stratégie de financement pour accompagner le plan d'investissement.</p> <p>2) GSO demandera aux bureaux de pays d'inclure le Plan directeur d'investissement dans le plan d'achat et le budget.</p> <p>3) GSO travaillera avec FRM pour aligner les politiques de déclaration financière sur le Plan directeur d'investissement.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2020</i></p> <p>En 2019, l'OPS a donné la priorité à l'acquisition de l'annexe sise à 2121 Virginia Avenue en vue de réduire les coûts récurrents de location de bureaux de l'Organisation et d'accélérer l'accumulation de ressources inscrites au Fonds directeur d'investissement. L'acquisition a été achevée le 30 décembre 2019 et l'OPS prévoit d'achever le transfert du personnel et la résiliation de tous les baux de bureaux à Washington d'ici à juin 2020. Une mise à jour de l'évaluation de la situation de 2015 est en cours.</p> <p><i>Mise à jour de septembre 2020</i></p> <p>GSO modifiera le rapport annuel sur le Fonds directeur d'investissement pour la réunion du Sous-comité du programme, du budget et de l'administration (SPBA) de 2020 afin d'inclure une annexe faisant état des projets d'immobilisations requis pour l'immeuble nouvellement acquis, sis au 2121 VA Avenue, qui figuraient dans les pièces relatives à l'achat de l'immeuble. GSO mettra également à jour le document de 2015 détaillant les projets d'investissement requis pour l'entretien de l'immeuble abritant le siège de l'OPS. Avec l'acquisition de l'immeuble sis à 2121 Virginia Avenue, le Fonds directeur</p>	Nous prenons note de la réponse de l'OPS et de la formulation révisée du rapport du Fonds directeur d'investissement aux Organes directeurs. Compte tenu des pressions financières persistantes et de l'évolution des hypothèses sous-jacentes à partir desquelles l'enquête sur l'état des biens immobiliers a été réalisée, il est possible de revoir plus complètement la stratégie immobilière. Nous avons donc reformulé notre recommandation dans le rapport de cette année. Voir également la recommandation 6 de 2019.	Cette recommandation a été remplacée et est donc résolue.

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : mars 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
		<p>d'investissement ne sera plus utilisé pour comptabiliser les recettes et les dépenses de location pour cet immeuble puisque l'achat a éliminé à la fois le bail foncier (recettes) et la location d'espaces de bureaux (dépenses).</p> <p><i>Mise à jour de mars 2021</i></p> <p>AM et GSO ont préparé une nouvelle version du rapport du Fonds directeur d'investissement à l'intention du SPBA avec un budget d'investissement mis à jour indiquant le coût des projets d'immobilisations en attente et présentant des données pour montrer clairement les recettes et les dépenses de chacun des sous-fonds du Fonds directeur d'investissement.</p>		
Rapport complet sur l'audit de 2018 Rec 7	<p><b>Examiner tous ses soldes de fonds et de réserves actuels et envisager la possibilité de rationaliser et de simplifier ceux-ci tout en déterminant si les soldes restent en harmonie avec les plans financiers de l'organisation. Une telle démarche devrait s'inscrire dans une stratégie globale de maintien des réserves et des fonds qui soit alignée sur l'élaboration des plans stratégiques à long terme de l'OPS.</b></p>	<p>L'OPS examine les soldes de ces fonds conformément au Règlement financier et aux Règles de gestion financière, et prend les mesures appropriées, le cas échéant. Un examen régulier des fonds ouverts sera effectué à la clôture de chaque exercice biennal, conformément à la procédure opérationnelle standard correspondant à la clôture de l'exercice biennal.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2020</i></p> <p>Conformément à la procédure opérationnelle standard, PBU a informé FRM de la fermeture de cinq fonds, qui ont été rendus inactifs dans le PMIS. Voir la note de service ci-jointe pour référence.</p> <p><i>Mise à jour de septembre 2020</i></p> <p>L'OPS examine les soldes de ces fonds conformément au Règlement financier et aux Règles de gestion financière, et prend les mesures appropriées, le cas échéant. Un examen régulier des fonds ouverts sera effectué à la clôture de chaque exercice biennal, conformément à la procédure opérationnelle standard correspondant à la clôture de l'exercice biennal. Par exemple, cinq fonds ont été fermés en 2019. Voir les notes de service ci-jointes pour référence (PBU 19-054 et PBU 19-067).</p> <p>Aucune autre mesure n'a été prise par l'OPS.</p>	<p>Nous notons la réponse de l'OPS. Nous avons reformulé nos recommandations sur les réserves dans le rapport de cette année, compte tenu des circonstances actuelles.</p>	<p>Recommandation reformulée dans le présent rapport. Résolue.</p>

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : mars 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
Rapport complet sur l'audit de 2018 Rec 8	<b>En consultation avec les États Membres, le plan de financement que la direction est en train d'adopter devrait être entériné par les Organes directeurs afin d'officialiser la méthode de financement relative aux avantages correspondant à l'assurance-maladie du personnel.</b>	<p>L'ASHI a été inscrit à l'ordre du jour des Organes directeurs en 2017 (SPBA11/10, Rév. 1) ; les États Membres ont pris note du plan de financement du passif et ont décidé d'examiner cette question dans les années à venir au titre du point de l'ordre du jour relatif au rapport financier du Directeur. Conjointement avec LEG, AM et FRM examineront les moyens de présenter le plan de financement de l'ASHI qui a été conçu par le Comité de contrôle mondial.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2020</i></p> <p>FRM a inclus dans les Notes concernant le rapport financier 2019 du Directeur une référence au plan de financement approuvé par le Comité de contrôle mondial. Les États Membres de l'OPS examinent le rapport au cours du cycle des Organes directeurs et l'approuvent officiellement lors du Conseil directeur.</p> <p><i>Mise à jour de septembre 2020</i></p> <p>La 14<sup>e</sup> réunion du Comité de contrôle mondial à Genève les 12 et 13 novembre 2019 a décidé de maintenir la cible de financement à 100 % du passif IPSAS de l'ASHI, mais aussi de définir une deuxième mesure de responsabilité basée sur le passif associé au versement des prestations à tous les membres du personnel actuellement admissibles à la fin de chaque exercice financier. Augmentations annuelles des primes de 2 % par an. Se poursuivra jusqu'à ce que cette dernière norme soit respectée.</p> <p>Aucune autre mesure n'a été prise par l'OPS.</p>	À notre avis, il appartient aux Organes directeurs de l'OPS de déterminer et d'approuver la stratégie de financement appropriée du passif de l'OPS correspondant à l'ASHI. Nous avons remplacé cette recommandation en 2020.	Recommandation remplacée dans le présent rapport. Résolue.
Rapport complet sur l'audit de 2018 Rec 10	<b>Revoir la base sur laquelle elle suit ses dépenses en comparaison avec le budget disponible et élaborer une meilleure base pour surveiller les fonds par rapport à une mesure probante de l'emploi des ressources attendu</b>	<p>L'OPS continuera à explorer les possibilités d'utilisation du PMIS pour améliorer le cycle de suivi, d'évaluation et de déclaration pour le budget. L'Organisation dispose de procédures claires et d'outils mis au point pour assurer le suivi, l'évaluation et la déclaration d'informations par centre de coûts, à la fois hors ligne et dans le PMIS. Avec la prochaine planification opérationnelle pour 2020-2021, PBU mettra à profit ces outils pour automatiser les rapports budgétaires en fonction des besoins de l'utilisateur. La nouvelle structure programmatique du Plan stratégique 2020-2025 facilitera un suivi budgétaire plus efficace au niveau des centres de coûts dans le PMIS.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2020</i></p>	Nous prenons note de la réponse de la direction et des évolutions décrites dans ses interventions. Nous continuons de considérer qu'il est possible de suivre de plus près les dépenses locales par rapport au	Mise en œuvre et résolue.

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : mars 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
	<p><b>dans chaque centre de coûts. Cet exercice devrait reposer autant que possible sur les fonctionnalités du PMIS et soutenir un processus permettant d'engager la responsabilité budgétaire des responsables de centres de coûts en temps réel.</b></p>	<p>Aucun autre commentaire.</p> <p><i>Mise à jour de septembre 2020</i></p> <p>Dans le cadre de son travail de routine, PBU cherche continuellement à améliorer les déclarations des entités. Au cours du premier semestre de 2020, PBU a publié : a) le tableau de bord EXM de l'OPS, qui résume les informations budgétaires et financières mensuelles de l'Organisation de manière graphique ; b) le tableau de bord des entités de l'OPS, qui fournit mensuellement des informations graphiques et tabulaires détaillées par entité ; c) la base de données sur la gestion des fonds octroyés de l'OPS, mise à jour quotidiennement sur l'état de ces fonds au sein de l'organisation ; d) le tableau de concordance OPS-OMS, qui fournit un outil où les entités peuvent facilement repérer le lien entre les budgets programmes de l'OPS et de l'OMS pour une allocation correcte des fonds ; e) Le portail du Programme et budget de l'OPS, qui est actuellement mis à jour avec la nouvelle chaîne de résultats programmatiques et qui sera disponible en ligne sur une base trimestrielle. À titre de référence, PBU a amélioré de nombreux problèmes identifiés au cours des années précédentes qui ont empêché une automatisation potentielle des rapports ; cela comprend l'insertion et l'amélioration des contrôles de validation du système pour prévenir les erreurs des utilisateurs, et la prise en compte des leçons apprises pour améliorer la planification opérationnelle. Par ailleurs, PBU travaille en étroite collaboration avec ITS pour améliorer certains rapports qui seront essentiels pour fournir un niveau plus élevé de granularité de l'information, et contribueront éventuellement à une automatisation. Les rapports créés hors ligne ont été conçus pour être entièrement automatisés, et ils constituent un modèle utile à convertir en plateformes PMIS ou Power BI en temps réel, au moment opportun.</p> <p>Aucune autre mesure n'a été prise par l'OPS.</p>	<p>budget et prévoyons de réexaminer ce domaine de manière plus approfondie dans le cadre de notre examen du budget et des bureaux de pays en 2021.</p>	
<p>Rapport complet sur l'audit de 2018 Rec 12</p>	<p><b>Obtenir et examiner des rapports d'assurances indépendants émis par le fournisseur</b></p>	<p>La Cour des comptes de la République des Philippines a réalisé l'audit externe du régime d'assurance-maladie du personnel à partir d'un échantillonnage des demandes de remboursement déposées auprès des tiers administrateurs. En outre, l'OPS et l'OMS mettront en place</p>	<p>Notre recommandation portait uniquement sur les rapports d'assurances</p>	<p>Mise en œuvre et résolue.</p>

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : mars 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
	<p><b>extérieur et entreprendre une analyse des risques pour envisager les moyens par lesquels l'organisation surveillera le travail de validation des demandes de remboursement de son administrateur.</b></p>	<p>des contrôles pour traiter les problèmes identifiés dans le rapport d'audit. <i>Mise à jour de mars 2020</i></p> <p>En mars, une équipe de l'OPS/OMS a rencontré une équipe de la firme Aetna et examiné les processus de traitement des demandes de remboursement ainsi que des questions de déclaration et de suivi. Voir le rapport joint. <i>Mise à jour de septembre 2020</i></p> <p>Les responsables du régime d'assurance-maladie du personnel discuteront des prochaines étapes d'un examen externe du tiers administrateur aux États-Unis. À l'heure actuelle, il n'y a pas suffisamment de fonds pour financer un examen par un expert externe au niveau de l'OPS. Nous examinons des échantillons de demandes de remboursement déposées aux États-Unis en 2020. L'OPS a demandé des rapports de contrôle de l'organisation des services à des tiers administrateurs. <i>Mise à jour de mars 2021</i></p> <p>Les rapports de contrôle de l'organisation des services ont été reçus et examinés.</p> <p>Aucune autre mesure n'a été prise par l'OPS.</p>	<p>indépendants du fournisseur extérieur. Comme il est indiqué dans la mise à jour de mars 2021, l'OPS a examiné les rapports de contrôle de l'organisation des services pour la période d'avril 2019 à mars 2020 ; par conséquent, cette recommandation peut être considérée comme résolue. Nous invitons instamment l'OPS à examiner les rapports de contrôle de l'organisation des services chaque année.</p>	
<p>Rapport complet sur l'audit de 2018 Rec 13</p>	<p><b>Envisager d'entreprendre un audit à livres ouverts sur l'exactitude des coûts déclarés et confirmer qu'ils ont honoré leurs obligations contractuelles. Ces droits d'inspection devraient être exercés régulièrement à l'avenir.</b></p>	<p>L'OPS agira en coordination avec Aetna pour exercer périodiquement les droits d'inspection énoncés dans le contrat afin de confirmer l'exactitude des dossiers. <i>Mise à jour de mars 2020</i></p> <p>En mars, une équipe de l'OPS a rencontré une équipe de la firme Aetna et examiné le processus de traitement des demandes de remboursement ainsi que des questions de déclaration et de suivi. Voir le rapport joint. <i>Mise à jour de septembre 2020</i></p> <p>L'OPS tient régulièrement des réunions avec le fournisseur extérieur pour examiner l'état de l'activité et la conformité aux règles et aux</p>	<p>L'OPS a achevé un examen des demandes de remboursement pour la période de janvier à août 2020 avec des observations limitées et note que OIA envisage ce domaine pour de futures activités d'audit interne. Nous considérons</p>	<p>Mise en œuvre et résolue.</p>



Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : mars 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
		<p>contrats du régime d'assurance-maladie du personnel. OIA envisagera la possibilité de réaliser un audit du régime en 2021.</p> <p>Aucune autre mesure n'a été prise par l'OPS.</p>	<p>donc que cette recommandation a été appliquée. Nous invitons instamment l'OPS à exercer régulièrement ses droits d'inspection dans ce domaine.</p>	
<p>Rapport complet sur l'audit de 2018 Rec 14</p>	<p><b>Revoir ses procédures et processus actuels pour les comparer aux avantages offerts par les services et la capacité disponibles à l'extérieur de l'Organisation tout en envisageant les différences de coûts relatives.</b></p>	<p>L'OPS engagera un consultant externe pour examiner les coûts et les avantages du ou des contrats de tiers administrateurs et poursuivre les consultations en cours avec les responsables du régime d'assurance-maladie du personnel de l'OMS sur le ou les prochains contrats de tiers administrateurs.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2020</i></p> <p>Une discussion sur ce sujet est prévue pendant le cycle du Comité de contrôle mondial en 2021.</p> <p><i>Mise à jour de septembre 2020</i></p> <p>Le Comité de contrôle mondial du régime d'assurance-maladie du personnel a inclus dans sa feuille de route pour 2021 l'examen d'un appel d'offres pour un tiers administrateur des demandes de remboursement des frais de santé dans les pays de la région de l'OPS hors États-Unis. Ces services sont offerts par le fournisseur sélectionné aux États-Unis comme tiers administrateur (Cigna), et l'OPS demandera une proposition de Cigna pour des services de tiers administrateur hors États-Unis.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2021</i></p> <p>Une proposition de services de tiers administrateur hors États-Unis a été reçue et est à l'étude.</p>	<p>Nous prenons note des mesures prises et du fait qu'une proposition a été reçue pour l'administration par une tierce partie des demandes de remboursement hors États-Unis. Nous considérons donc que, quant au fond, la recommandation a été appliquée.</p>	<p>Mise en œuvre et résolue.</p>
<p>Rapport complet sur l'audit de 2018</p>	<p><b>Examiner l'efficacité des procédures de gestion du risque dans chaque centre</b></p>	<p>Le conseiller en gestion des risques institutionnels de l'OPS examine les procédures de gestion des risques au cours de la deuxième année de chaque exercice biennal en vue d'élaborer un plan d'action pour l'exercice suivant. Au cours de l'examen de 2019, d'autres</p>	<p>Nous prenons note des réponses de l'OPS sur la gestion des risques.</p>	<p>Cette recommandation a été remplacée</p>

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : mars 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
Rec 15	<p><b>de coûts ; élaborer un plan d'action pour instaurer à travers l'Organisation tout entière une culture de sensibilisation au risque et encourager la tenue de registres du risque dans chaque centre de coûts pour alimenter les processus décisionnels et le suivi des mesures d'atténuation du risque.</b></p>	<p>améliorations seront examinées afin d'intégrer davantage la sensibilisation aux risques à tous les niveaux de gestion et une procédure actualisée pour le registre des risques sera publiée au cours du 4<sup>e</sup> trimestre de 2019.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2020</i></p> <p>Les procédures de gestion des risques ont été revues et améliorées pour le registre des risques 2020-2021 et publiées en même temps que le lancement d'un nouveau processus de formation pour les gestionnaires de centres de coûts et les points focaux sur les risques.</p> <p><i>Mise à jour de septembre 2020</i></p> <p>Aucune autre mesure n'a été prise par l'OPS.</p>	<p>L'OPS peut faire un meilleur usage opérationnel de ses systèmes de gestion des risques en place à l'échelle locale, tout en concernant les principaux risques susceptibles d'être référés au siège. Dans les rapports de cette année, nous avons reformulé notre recommandation dans ce domaine.</p>	<p>et est donc résolue.</p>
<p>Rapport complet sur l'audit de 2018 Rec 16</p>	<p><b>Charger les centres de coûts de dresser une liste entière et complète des risques en soulignant la nécessité de saisir tous les risques pertinents à partir des bas échelons à l'intérieur des centres de coûts. Les risques les plus significatifs devraient être renvoyés au registre du risque institutionnel afin de maintenir le nombre de risques qui y</b></p>	<p>Sur la base des recommandations antérieures du Comité d'audit de l'OPS, les orientations établies par ERM à l'intention des centres de coûts identifient les risques couramment cités des cycles précédents et demandent que les centres de coûts dressent une liste des cinq risques les plus importants qui leur sont propres afin que la direction en soit informée. Lors de l'examen du programme de gestion des risques en 2019, ces orientations seront examinées dans le contexte de l'approche des risques intégrée dans le processus de planification et de suivi du programme.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2020</i></p> <p>La direction n'envisage pas d'exiger une liste exhaustive de tous les risques au niveau des centres de coûts, en raison de la diminution de la valeur ajoutée marginale résultant de l'énumération des risques au-delà des cinq premiers et des risques communs partagés par tous les centres de coûts. Les risques les plus importants provenant des centres de coûts sont déjà référés au registre des risques institutionnels.</p> <p><i>Mise à jour de septembre 2020</i></p>	<p>Nous prenons note des réponses de l'OPS sur la gestion des risques. L'OPS peut faire un meilleur usage opérationnel de ses systèmes de gestion des risques en place à l'échelle locale, tout en concernant les principaux risques susceptibles d'être référés au siège. Dans les rapports de cette année, nous avons reformulé notre</p>	<p>Cette recommandation a été remplacée et est donc résolue.</p>

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : mars 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
	<b>figurent à un niveau raisonnable.</b>	Aucune autre mesure n'a été prise par l'OPS.	recommandation dans ce domaine.	
Rapport complet sur l'audit de 2018 Rec 17	<b>Mettre en place un dispositif plus systématique de gestion du risque dans les processus d'approbation et de suivi de ses projets de sorte que celui-ci devienne partie intégrante des vérifications d'usage effectuées au niveau des projets. Cette évaluation du risque devrait être adaptable et ainsi refléter la taille et l'envergure d'un projet tout en tirant les enseignements des bonnes pratiques appliquées au sein de l'OPS.</b>	<p>Dans le cadre de la gestion des projets de l'OPS, l'Organisation aborde la gestion des risques à travers les différentes phases des projets. À cet égard, l'Organisation a fourni des conseils pour l'identification et l'évaluation des risques pendant la phase de conception du projet, a inclus l'évaluation des risques dans la liste de contrôle de l'examen du projet et a fourni des conseils concernant l'atténuation des risques pendant la phase de mise en œuvre. Dans cette optique, l'Organisation considère que la gestion des risques est déjà abordée selon une approche systématique. À titre de renfort, ERP prendra les mesures suivantes :</p> <p>a) il continuera à inclure la gestion des risques dans l'élaboration des projets et le renforcement des capacités de gestion des projets ;</p> <p>b) il continuera à inclure l'évaluation des risques dans le processus d'examen des projets ;</p> <p>c) il élaborera des critères pour déterminer les propositions de contributions volontaires qui devraient faire l'objet d'une évaluation des risques supplémentaire. Ce critère comprendra l'envergure et la portée des propositions.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2020</i></p> <p>L'OPS a mis en place un cadre de gestion des projets et des procédures opérationnelles standard complémentaires pour les contributions volontaires qui intègrent la discipline de la gestion des risques tout au long du cycle de vie du projet (identification, évaluation, suivi et atténuation). L'inclusion des risques dans l'approbation des projets se trouve renforcée par un processus institutionnel d'examen des projets, guidé par une liste de contrôle, pour vérifier que les risques ont été identifiés et intégrés dans la conception du projet et le cadre de résultats à traiter de manière adéquate, en particulier pour les projets complexes (initiative Smart Hospitals, financée par l'UE) (<a href="https://intra.paho.org/departments-offices/dd/erp/Pages/proj-sup.aspx">https://intra.paho.org/departments-offices/dd/erp/Pages/proj-sup.aspx</a>). L'intégration des risques dans les approches et les</p>	Nous prenons note des réponses de l'OPS à notre recommandation sur la gestion des risques du projet. Nous notons également le travail connexe que le Secrétariat a accompli en réponse aux explications demandées par le Comité exécutif concernant la gestion par l'Organisation des projets financés par des contributions volontaires. À la lumière des changements continus et conséquents apportés aux procédures de gestion des risques de projet de l'OPS et du fait que de nouvelles procédures sont mises en œuvre en 2021, nous	En cours.

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : mars 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
		<p>processus institutionnels de gestion des projets a été réalisée en étroite collaboration avec le programme de gestion des risques institutionnels (ERM), des orientations supplémentaires étant fournies sur le site intranet de ERM</p> <p><a href="https://paho.sharepoint.com/:p:/r/Tools/RM/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B404EFFB9-E2C3-4564-BBD8-9E8F616FB7AD%7D&amp;file=Gestion%20de%20Proyectos.%20Presentacion.pptx&amp;action=edit&amp;mobileredirect=true">https://paho.sharepoint.com/:p:/r/Tools/RM/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B404EFFB9-E2C3-4564-BBD8-9E8F616FB7AD%7D&amp;file=Gestion%20de%20Proyectos.%20Presentacion.pptx&amp;action=edit&amp;mobileredirect=true</a>).</p>	<p>considérons que cette recommandation demeure en suspens. Nous examinerons les progrès réalisés au cours de l'audit de l'an prochain.</p>	
<p>Rapport complet sur l'audit de 2018 Rec 18</p>	<p><b>Exécuter sa politique anti-fraude à titre prioritaire et profiter du lancement de cette initiative pour mener des activités de sensibilisation à la politique et à la responsabilité des personnels en la matière, et pour citer des exemples de tolérance zéro vis-à-vis de toute conduite frauduleuse. À partir de là, il conviendrait de déterminer les besoins de formation.</b></p>	<p>La politique antifraude a fait l'objet d'un examen et de discussions lors de la réunion du Comité d'audit qui s'est tenue en avril 2019. Le Comité a approuvé cette politique et a soumis quelques commentaires et suggestions à l'intention du Bureau pour examen. Ces commentaires ont été pris en compte et, après l'examen final en interne, la politique sera publiée en juin 2019. La mise en œuvre de cette politique sera accompagnée d'une campagne de sensibilisation et d'activités de formation ciblées. Cette politique est actuellement en attente d'approbation par le Comité permanent du e-Manuel.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2020</i></p> <p>La nouvelle politique de lutte contre la fraude et la corruption n'a pas encore été publiée et est toujours en attente d'approbation par le Comité permanent du e-Manuel. Cette politique devrait être approuvée avant la prochaine réunion du Comité d'audit.</p> <p><i>Mise à jour de septembre 2020</i></p> <p>La politique de lutte contre la fraude et la corruption n'a pas encore été publiée. LEG avait suspendu la publication de la politique en attendant l'approbation du mandat du Bureau des enquêtes. Ce mandat étant établi, LEG prendra maintenant des mesures pour revoir la politique antifraude afin d'assurer qu'elle est conforme au mandat de INV. Il semble donc que la politique sera publiée dans le e-Manuel dans un proche avenir, selon toute probabilité d'ici le mois prochain. Le Bureau de l'Ombudsman et le Bureau d'éthique ont déjà mis au point un programme de formation spécialisée sur le harcèlement sexuel au travail. Cette formation en mode présentiel a déjà été offerte à plusieurs entités du siège et sera obligatoire pour tout le personnel.</p>	<p>Dans notre rapport de 2019, nous avons exprimé une critique à l'endroit de l'OPS en raison du peu de progrès dans l'amélioration des mesures de lutte contre la fraude. À cet égard, il n'y a pas eu d'évolution.</p>	<p>Cette recommandation n'a pas été mise en œuvre.</p>

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : mars 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
		<p>ETH travaillera également avec la direction générale pour assurer la présence d'un message cohérent à travers tous les niveaux de l'Organisation, selon lequel le harcèlement sexuel ne sera pas toléré sur le lieu de travail, et pour informer le personnel des ressources disponibles pour l'aider. Nous aurons une stratégie appropriée en place d'ici la fin de l'année.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2021</i></p> <p>La politique de lutte contre la fraude et la corruption n'a toujours pas été publiée et reste en suspens au service juridique.</p>		
Rapport complet sur l'audit de 2018 Rec 19	<p><b>Effectuer une analyse systématique de son exposition aux risques de fraude à travers l'Organisation tout entière et envisager si les mesures de contrôle actuelles sont suffisantes pour atténuer ces risques.</b></p>	<p>AM, en qualité de président du Comité permanent d'ERM, demandera au conseiller d'ERM de diriger la mise au point d'un profil de risque pour l'exposition aux risques de fraude.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2020</i></p> <p>Un projet de politique de lutte contre la fraude et les fautes professionnelles a été élaboré, comprenant une liste des risques de fraude les plus importants qui se posent pour l'OPS. Le Bureau d'éthique (ETH) est chargé de mettre au point un programme de sensibilisation pour atténuer ces risques.</p> <p><i>Mise à jour de septembre 2020</i></p> <p>AM/ERM a préparé une ébauche d'évaluation des risques de fraude et l'a distribuée à la mi-octobre pour validation par les intéressés responsables de la gestion des contrôles internes pertinents. AM s'attend à ce que l'évaluation soit terminée, y compris la liste des contrôles d'atténuation existants, des risques résiduels et des mesures nécessaires pour atténuer ces risques résiduels.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2021</i></p> <p>AM a complété la carte d'évaluation des risques de fraude au moyen d'un processus de validation avec tous les responsables. L'évaluation sera présentée périodiquement au Comité permanent d'ERM aux fins d'examen.</p> <p>Aucune autre mesure n'a été prise par l'OPS.</p>	<p>Nous prenons note des mesures prises. Nous examinerons comment la carte d'évaluation des risques de fraude est utilisée et tenue à jour dans le cadre de notre futur programme de travail.</p>	<p>Mise en œuvre et résolue.</p>

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : mars 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
<p>Rapport complet sur l'audit de 2018 Rec 22</p>	<p><b>Envisager d'élaborer un répertoire général des assurances ainsi qu'un processus officiel permettant aux fournisseurs d'assurances et de certification de conformité de mettre en commun les plans, les conclusions et les risques afin de garantir que les lettres d'assurances fassent l'objet d'une coordination, que les thèmes soient identifiés et que les renseignements stratégiques alimentent de futurs plans de travail plus intégrés.</b></p>	<p>Les équipes chargées de la conformité et de la gestion des risques poursuivront le développement du programme de conformité en vue d'établir une carte complète des assurances.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2020</i></p> <p>La préparation de la carte des assurances reste en cours.</p> <p><i>Mise à jour de septembre 2020</i></p> <p>AM organisera un atelier des fournisseurs de services d'assurances afin d'examiner les processus d'assurances et d'élaborer une ébauche de cartographie liée aux processus opérationnels et aux rapports de conformité du PMIS.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2021</i></p> <p>Une carte des assurances a été réalisée en consultation avec tous les responsables et sera examinée périodiquement par le Comité permanent d'ERM.</p> <p>Aucune autre mesure n'a été prise par l'OPS.</p>	<p>Nous prenons note des mesures prises. Nous examinerons comment la carte des assurances est utilisée et tenue à jour par les divers acteurs concernés dans le cadre de notre futur programme de travail.</p>	<p>Mise en œuvre et résolue.</p>
<p>Rapport complet sur l'audit de 2019 Rec 1</p>	<p><b>Veiller à ce que les décisions relatives à la dépréciation des créances, tant pour les contributions fixées que pour les autres créances, soient prises en fonction de critères objectifs et que les décisions comptables ne</b></p>	<p>La dépréciation des créances autres que les contributions fixées a été mise en œuvre par l'OPS et figure dans les états financiers de 2019. Les modifications au Règlement financier de l'OPS ont été approuvées en septembre 2020 par le Conseil directeur.</p> <p>Aucune autre mesure n'a été prise par l'OPS.</p>	<p>À la suite des amendements au Règlement financier, l'OPS a élaboré et mis en œuvre des conventions comptables appropriées pour la dépréciation des créances.</p>	<p>Mise en œuvre et résolue.</p>

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : mars 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
	<b>soient pas assujetties aux processus de décision ou de réexamen des États Membres.</b>			
Rapport complet sur l'audit de 2019 Rec 2	<b>Revoir la composition actuelle du rapport de la Directrice pour s'assurer qu'il présente une vue juste, équilibrée et complète de la performance de l'organisation, de sa santé financière et des principales tendances et principaux résultats découlant de l'utilisation des ressources.</b>	<p>Le Département de la planification et du budget (PBU) dirige la planification stratégique et opérationnelle de l'Organisation, ainsi que le suivi et l'évaluation des résultats, un domaine qui dépasse largement la gestion financière ou budgétaire.</p> <p>Le budget programme de l'OPS est le document officiel qui définit les résultats et les objectifs de l'Organisation convenus par les États Membres pour une période de deux ans. Il présente le budget dont le BSP aura besoin afin d'aider les États Membres à atteindre l'impact maximum en matière de santé. Il suit le cadre programmatique convenu dans le Plan stratégique de l'OPS. Le budget de l'OPS, qu'il soit affecté à l'ensemble de l'Organisation ou à des éléments programmatiques ou organisationnels, est un espace budgétaire non financé qui nécessite un financement effectif. L'image d'un seau vide peut aider à comprendre ce concept : le seau n'est rempli qu'une fois les fonds effectifs reçus et affectés au seau budgétaire afin d'être engagés (également appelés engagements) et passés en dépenses. Lors de l'élaboration du budget programme, l'OPS établit un équilibre entre la mobilisation des ressources et les réalités financières et les priorités en matière de santé publique, car parfois ces aspects ne sont pas alignés.</p> <p>Le rapport de fin d'exercice biennal du budget programme de l'OPS représente le principal document de responsabilité dans lequel PBU coordonne, résume et déclare la performance programmatique et budgétaire de l'Organisation, complétant ainsi les perspectives financières dirigées par le service des finances dans son Rapport financier du Directeur. Le rapport de fin d'exercice biennal est présenté aux Organes directeurs tous les deux ans, conformément au mandat du budget programme de l'OPS. Le rapport de fin d'exercice biennal et le Rapport financier du Directeur sont des documents intrinsèquement</p>	<p>Nous prenons note de la réponse de l'OPS et de la séparation des rapports financiers et des documents relatifs au budget programme. Sur cette base, nous considérons cette recommandation comme résolue et considérons qu'elle n'a pas été mise en œuvre.</p> <p>Nous demeurons d'avis que le rapport du Directeur pourrait inclure une vision plus complète de la performance de l'Organisation, de sa santé financière et des résultats de l'utilisation des ressources.</p>	<p>Cette recommandation n'a pas été mise en œuvre. Résolue.</p>

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : mars 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
		<p>différents mais complémentaires, afin de mettre en conformité les deux principaux instruments de responsabilité à l'égard des États Membres. Le lien entre les deux rapports est l'état V, qui résume les données du rapport financier du point de vue des programmes. Tant FMR que PBU garantissent que les informations fournies dans le rapport financier et le rapport de fin d'exercice biennal sont exactes et cohérentes. Puisqu'il dispose d'un rapport biennal complet consacré à la performance sur les perspectives programmatiques et budgétaires et en conformité avec le rapport financier, PBU considère que cette recommandation a été mise en œuvre.</p> <p>En ce qui concerne la situation financière actuelle, PBU a mis au point un modèle de scénarios en collaboration avec FRM qui est régulièrement mis à jour et évalué avec EXM. À l'aide de ce modèle, PBU a fait rapport aux États Membres en conséquence et continuera de le faire jusqu'à ce que la situation financière se stabilise à nouveau. Aucune autre mesure n'a été prise par l'OPS.</p>		
<p>Rapport complet sur l'audit de 2019 Rec 3</p>	<p><b>Examiner la présentation des états financiers par rapport aux exigences de divulgation des normes de déclaration et veiller à ce qu'elles restent pertinentes pour les utilisateurs et les parties prenantes, et demander l'avis du Comité d'audit concernant les changements proposés.</b></p>	<p>Chaque année, les états financiers sont examinés par rapport aux exigences de publication d'information (normes IPSAS) et mis à jour en conséquence. Toutes les suggestions du Comité d'audit ont été prises en considération l'année suivante. Une tâche spécifique a été incluse dans la procédure opérationnelle standard de clôture. (Voir la pièce jointe)</p> <p>Aucune autre mesure n'a été prise par l'OPS.</p>	<p>Nous prenons note de la réponse de l'OPS, mais aucun des points de détail expliqués dans notre rapport de 2019 n'a été abordé et nous n'avons pas vu de preuve de l'achèvement d'un guide de déclaration aux normes IPSAS.</p>	<p>Cette recommandation n'a pas été mise en œuvre. En suspens.</p>
<p>Rapport complet sur l'audit de 2019</p>	<p><b>Élaborer une méthodologie pour contrôler les coûts, les économies et les</b></p>	<p>Le BSP préparera une annexe supplémentaire pour le rapport annuel au SPBA sur le Fonds directeur d'investissement comparant les coûts réels d'exploitation des locaux de bureaux au siège pour l'année précédente avec ceux de 2019, avant l'achat de l'immeuble sis au</p>	<p>Nous prenons note de la réponse de l'OPS et de la formulation révisée</p>	<p>Mise en œuvre et résolue.</p>



Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : mars 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
Rec 4	<b>recettes réels par rapport à l'argumentaire concernant l'immeuble sis à 2121 Virginia Avenue et faire rapport, le cas échéant, aux Organes directeurs pour démontrer que les objectifs de l'argumentaire ont été atteints.</b>	<p>2121 Virginia Avenue. Cela fournira un indicateur des progrès réalisés par rapport à l'argumentaire, qui prévoyait une réduction importante de ces coûts de fonctionnement.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2021</i></p> <p>L'annexe citée en référence a été incluse dans le rapport du Fonds directeur d'investissement au SPBA de 2021.</p> <p>Aucune autre mesure n'a été prise par l'OPS.</p>	du rapport du Fonds directeur d'investissement aux Organes directeurs.	
Rapport complet sur l'audit de 2019 Rec 5	<b>Revoir son enquête sur l'état des biens immobiliers pour évaluer les risques et les coûts futurs et établir une stratégie immobilière globale à soumettre à l'examen des Organes directeurs, qui tienne compte des enseignements tirés des méthodes de travail adoptées à la suite de la pandémie et de l'impact que cela pourrait avoir sur la demande de bureaux.</b>	<p>Préparer des informations supplémentaires pour le document du Fonds directeur d'investissement en ajoutant les coûts estimatifs des réparations d'immobilisations pour l'immeuble sis au 2121 Virginia Avenue et la mise à jour de l'évaluation de l'état des biens immobiliers de 2015 à l'aide d'un indice d'inflation (document CE156/24, Rév. 1). Cette recommandation et la recommandation 6 de 2018 se recourent.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2021</i></p> <p>AM et GSO ont préparé une nouvelle version du rapport du Fonds directeur d'investissement au SPBA avec un budget d'immobilisations mis à jour indiquant le coût des projets d'investissement en attente et présentant des données pour montrer clairement les recettes et les dépenses de chacun des sous-fonds du Fonds directeur d'investissement.</p> <p>Aucune autre mesure n'a été prise par l'OPS.</p>	Nous prenons note de la réponse de l'OPS et de la formulation révisée du rapport du Fonds directeur d'investissement aux Organes directeurs. Compte tenu des pressions financières persistantes et de l'évolution des hypothèses sous-jacentes en fonction desquelles l'enquête sur l'état de l'immobilier a été réalisée, il est possible de revoir plus complètement	Cette recommandation a été remplacée et est donc résolue.

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : mars 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
			la stratégie immobilière. Nous avons donc reformulé notre recommandation dans le rapport de cette année. Voir également la recommandation 5 de 2018.	
Rapport complet sur l'audit de 2019 Rec 6	<b>Engager des experts professionnels pour effectuer une évaluation complète, conforme aux normes IPSAS, des terrains et des bâtiments de l'OPS au 31 décembre 2020, afin de garantir que les états financiers continuent de refléter la juste valeur des actifs détenus.</b>	GSO et FRM ont coordonné l'appel d'offres pour l'évaluation complète des terrains et des constructions de 2020 pour toutes les propriétés appartenant à l'OPS à Washington et dans la région des Amériques. À mettre en œuvre par un évaluateur indépendant conforme aux normes internationales d'évaluation. Un fournisseur a été sélectionné.  Aucune autre mesure n'a été prise par l'OPS.	Une réévaluation professionnelle complète des terrains et des constructions de l'OPS a été achevée au 31 décembre 2020 et figure en bonne et due forme dans les états financiers.	Mise en œuvre et résolue.
Rapport complet sur l'audit de 2019 Rec 7	<b>Établir une feuille de route pour l'élaboration de rapports de conformité hiérarchisés et fournir aux gestionnaires les outils nécessaires pour surveiller les contrôles internes et</b>	Le responsable de la conformité préparera une feuille de route pluriannuelle pour les rapports de conformité, qui sera examinée régulièrement par le Comité permanent d'ERM, 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.  <i>Mise à jour de mars 2021</i>  La feuille de route sur la conformité sera communiquée au Comité permanent d'ERM et y sera débattue mais le calendrier de la feuille de route a été retardé en raison de la priorité accordée à la carte des	Nous prenons note de la réponse de l'OPS et du fait que des mesures sont en cours à l'égard de cette recommandation. Nous avons formulé d'autres commentaires sur les questions de	En cours.

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : mars 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
	<b>les processus institutionnels sous leur responsabilité.</b>	assurances. La feuille de route sera inscrite à l'ordre du jour de la réunion du deuxième trimestre 2021.	conformité dans le rapport de cette année.	
Rapport complet sur l'audit de 2019 Rec 8	<b>Élaborer une stratégie de suivi et de compte rendu de la conformité aux principaux contrôles internes et processus institutionnels à la direction générale par les gestionnaires de centres de coûts et de budgets, étayée par un régime de sanctions en cas de non-conformité afin d'obliger les gestionnaires à répondre de leurs actes.</b>	<p>Le Comité permanent d'ERM continuera d'examiner l'efficacité du système mensuel de conformité dans le PMIS et de présenter un rapport à EXM.</p> <p><i>Mise à jour d'octobre 2020</i> EXM a chargé AM de préparer une proposition de mesures à prendre par la direction dans les cas où les gestionnaires sont jugés, dans le cadre du programme de conformité, comme étant constamment en contravention avec les contrôles internes.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2021</i> Des discussions sur les mesures appropriées sont en cours, parallèlement à l'élaboration d'un tableau de bord « à guichet unique » permettant aux gestionnaires de centres de coûts de présenter toutes les informations administratives pertinentes, y compris l'état de conformité. Une fois le tableau de bord prêt, AM soumettra une recommandation à EXM sur les mesures à prendre en cas de non-conformité persistante.</p>	Nous prenons note de la réponse de l'OPS et du fait que des mesures sont en cours à l'égard de cette recommandation. Nous avons formulé d'autres commentaires sur les questions de conformité dans le rapport de cette année.	En cours.
Rapport complet sur l'audit de 2019 Rec 9	<b>Identifier les possibilités de réorienter davantage les effectifs dans le cadre des changements apportés aux processus institutionnels et d'une planification stratégique globale.</b>	Le Plan stratégique 2020-2025 de l'OPS approuvé par les Organes directeurs, le budget programme et les plans de travail biennaux constituent la base de la planification des effectifs. Bien que les plans de ressources humaines de 2020-2021 comprennent des mesures de dotation en personnel aux fins de réalignement, certaines de ces mesures ont été mises en veilleuse en raison de la crise financière. Comme mandaté par la Directrice, un Comité directeur interne a été constitué en juin 2020 pour examiner les fonctions organisationnelles, la structure et les budgets actuels de l'OPS afin de les modifier en incluant le « pire scénario » financier. Toutefois, compte tenu de l'amélioration de la situation de trésorerie résultant du paiement des contributions fixées par les États Membres en juillet 2020, le Comité directeur interne, composé de la Directrice adjointe (présidente), du Sous-directeur, du Directeur de l'administration, du responsable de	Nous prenons note des mesures en cours de l'OPS et de la date d'achèvement prévue de septembre 2021. Nous examinerons les mesures prises à l'égard de cette recommandation au cours de l'audit de l'an prochain.	En cours.

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l’Administration concernant la situation : mars 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d’avancement
		<p>CSC, du Directeur des ressources humaines, du Directeur de PBU et du responsable du budget, est passé à des préoccupations plus stratégiques pour discuter de l’élaboration d’une série de recommandations visant à préparer l’Organisation à entamer l’exercice biennal 2022-2023 sur des bases solides aux plans technique, administratif et financier. Les mesures recommandées visent à faire en sorte que la structure de dotation en personnel de l’OPS s’aligne sur les priorités du Plan stratégique 2020-2025, s’inscrive dans le paysage financier actuel et futur et corresponde aux demandes de coopération technique post-COVID-19. Certaines des initiatives de développement organisationnel recommandées par le Comité permanent interne ont été attribuées à HRM et permettront de donner suite à la recommandation 9.</p> <p><i>Mesures prévues :</i></p> <p>1) effectuer une analyse des écarts d’aptitudes et de compétences pour le Plan stratégique 2020-2025 qui servira à élaborer un plan d’apprentissage institutionnel ;</p> <p>2) renforcer le processus d’établissement des coûts ascendants et de planification opérationnelle pour le prochain exercice biennal avec des recommandations spécifiques à l’intention des gestionnaires de centres de coûts sur la structure de la dotation en personnel ;</p> <p>3) mener un suivi trimestriel de la mise en œuvre du plan de ressources humaines par centre de coûts afin de déterminer les ajustements et/ou les mesures correctives, au besoin, pour assurer l’harmonisation avec le Plan stratégique.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2021</i></p> <p>1) Le processus d’appel d’offres pour recruter une société chargée d’effectuer l’analyse des écarts d’aptitudes et de compétences a commencé à la fin de 2020. HRM s’attend à ce que le fournisseur soit sélectionné d’ici la fin mars pour commencer à travailler sur l’analyse. D’après le plan de projet et le calendrier approuvés par le Comité directeur, HRM est sur la bonne voie. L’étude devrait se terminer par des recommandations et un exposé devant la Directrice et les</p>		

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : mars 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
		<p>membres d'EXM d'ici août 2021. Cette mesure est également expliquée dans la recommandation 12.</p> <p>2) L'exercice d'établissement des coûts ascendants dans les ressources humaines pour 2022-2023 est dirigé par PBU et HRM. Ainsi, PBU fournit l'orientation stratégique de la planification et du budget et HRM fournit les données sur les ressources humaines aux gestionnaires de centres de coûts pour planifier le plan de travail et les éventuelles ressources nécessaires en personnel. L'activité devrait être lancée la première semaine de mars 2021. Une procédure opérationnelle standard de planification et d'établissement des coûts ascendants pour 2022-2023 a été élaborée avec des instructions et des orientations à l'intention des gestionnaires. La procédure décrit le processus de haut niveau pour l'élaboration du budget programme 2022-2023 de l'OPS par le biais d'une planification ascendante et de l'établissement des coûts, y compris l'établissement des coûts de la portée des travaux et des ressources humaines. Ce processus devrait aboutir à une estimation de haut niveau des ressources nécessaires au Bureau sanitaire panaméricain (BSP) pour que celui-ci produise les résultats prévus pour l'exercice biennal 2022-2023. Ce processus comprend des consultations à tous les niveaux fonctionnels du BSP et avec les autorités nationales afin d'identifier les besoins et les priorités des pays conformément aux mandats régionaux et mondiaux et à la conjoncture correspondante.</p> <p>3) Cette mesure à prendre est achevée. Conformément au calendrier de suivi et d'évaluation du rendement (PMA), HRM assure le suivi de la mise en œuvre. HRM a élaboré et mis en service un tableau de bord PMIS pour la mise en œuvre des PMA 2020-2021 correspondant aux ressources humaines de l'OPS, qui fournit à chaque gestionnaire de centre de coûts un état de la mise en œuvre de son plan respectif en matière de ressources humaines. Le tableau de bord contient 4 onglets ou sous-rapports, qui montrent la structure de dotation en personnel à chaque semestre et le plan 2020-2021 des ressources humaines approuvé afin que les gestionnaires puissent examiner les progrès. Le tableau de bord a été communiqué à toutes les entités et utilisé pour le PMA-1 (janvier à juin 2021 2020) et le PMA-2 (juillet à décembre 2021</p>		

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : mars 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
		2020). Tous les gestionnaires de centres de coûts et leur administrateur respectif ont accès à tout moment au tableau de bord à des fins de suivi continu. Le PMA institutionnel est effectué tous les six mois au sein de l'Organisation, qui comprend le suivi et les plans de travail ainsi que le plan correspondant en matière de ressources humaines. C'est au cours de ces processus institutionnels que les gestionnaires d'entités ont l'occasion de rendre compte de la mise en œuvre du plan et de demander ou de proposer des changements.		
Rapport complet sur l'audit de 2019 Rec 10	<b>Examiner les causes profondes des délais de recrutement par l'analyse des données PMIS afin d'éclairer les futures pratiques de recrutement.</b>	<p>L'OPS utilise la plateforme de recrutement de l'OMS, Stellis, et non le module de recrutement Workday.</p> <p>Les causes profondes des délais de recrutement sont les suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) la situation financière entraînant un moratoire sur les processus de recrutement ;</li> <li>2) le lancement de processus de recrutement sans certitude que les fonds seront disponibles en temps opportun, ce qui entraînera l'annulation du poste annoncé ou l'attente de la sélection ou de la nomination jusqu'à ce que le financement se matérialise ;</li> <li>3) l'examen retardé de la liste de présélection par le responsable du recrutement.</li> </ol> <p><i>Mesures prévues :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) lancer des processus de recrutement uniquement si le financement est disponible et certifié par PBU ;</li> <li>2) établir un calendrier concret pour chaque phase du processus de recrutement, avec des responsabilités définies attribuées à HRM (annonce du poste et présélection du candidat), à PBU (certification du financement) et au responsable du recrutement (examen de la liste de présélection) ;</li> <li>3) mettre en œuvre le module de recrutement Workday qui facilitera le processus d'intégration des candidats sélectionnés.</li> </ol> <p><i>Mise à jour de mars 2021</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Cette activité est achevée. Il existe un processus opérationnel sous PMIS pour la demande d'emploi, soit une notice administrative qui, une</li> </ol>	Nous prenons note des mesures en cours de l'OPS et de la date d'achèvement prévue de janvier 2022. Nous examinerons les mesures prises à l'égard de cette recommandation au cours de l'audit de l'an prochain.	En cours.

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : mars 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
		<p>fois approuvée, déclenche l'émission d'un avis de poste vacant. Le processus opérationnel de demande d'emploi comprend l'approbation du gestionnaire de centre de coûts, de PBU et du Bureau du Directeur. Une fois cette demande approuvée, HRM émet les avis de vacance correspondants.</p> <p>2) Cette activité est terminée et continue. HRM a élaboré un document chronologique décrivant le processus de sélection et les étapes à suivre. Le document est communiqué aux responsables du recrutement une fois qu'un avis de vacance de poste est émis.</p> <p>3) La configuration du module de recrutement Workday devrait commencer en mai 2021 et être lancée en janvier 2022.</p>		
Rapport complet sur l'audit de 2019 Rec 11	<b>Veiller à ce que le recrutement ne commence pas à moins que les ressources en liquidités convenues pour le poste ne soient garanties.</b>	<p>À l'heure actuelle, le processus de recrutement comprend l'approbation par PBU de la demande d'emploi (demande d'annonce), mais la certification de financement de PBU n'est terminée qu'une fois le processus de sélection finalisé.</p> <p><i>Mesure prévue :</i></p> <p>1) lancer les processus de recrutement seulement s'il existe des preuves (ou une forte probabilité) que le financement du poste est disponible. Les fonds doivent être certifiés par PBU avant l'émission de l'avis de vacance.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2021</i></p> <p>1) Il existe un processus opérationnel sous PMIS pour la demande d'emploi qui comprend l'approbation par PBU. Toutefois, compte tenu de la situation financière actuelle de l'Organisation, le financement des postes peut changer. Par conséquent, même lorsqu'un poste a un potentiel de financement, si les priorités ou les niveaux de financement changent, cela peut avoir une incidence sur l'attribution du poste.</p> <p>Aucune autre mesure n'a été prise par l'OPS.</p>	Nous prenons note de la réponse de l'OPS et considérons que cette recommandation est résolue.	Mise en œuvre et résolue.
Rapport complet sur l'audit de 2019	<b>Veiller à investir dans le développement de toutes les</b>	L'investissement dans l'apprentissage et le perfectionnement du personnel de l'OPS, y compris les employés occasionnels, dépendra de la disponibilité des ressources et du budget alloué. L'Organisation dispose d'un plan institutionnel d'apprentissage biennal élaboré en	Nous prenons note des mesures en cours de l'OPS et de la date	En cours.

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : mars 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
Rec 12	<p><b>ressources humaines dans toutes les modalités de recrutement. Ce besoin devrait être étayé par une « analyse des besoins en compétences » actualisée et un flux de financement fiable, et faire l'objet d'une surveillance et d'une évaluation régulières afin d'évaluer la demande et l'impact.</b></p>	<p>consultation avec EXM et le Conseil d'apprentissage de l'OPS. Les programmes d'apprentissage institutionnels ont été définis en fonction des priorités d'apprentissage de l'Organisation et des ressources financières disponibles.</p> <p><i>Mesures prévues :</i></p> <p>1) continuer à promouvoir l'utilisation des plateformes d'apprentissage existantes, accessibles à tout le personnel, qui offrent les cours obligatoires et le matériel d'apprentissage complet sur des sujets techniques, de leadership et de gestion ;</p> <p>2) effectuer une analyse des écarts d'aptitudes et de compétences, qui est l'une des initiatives de développement organisationnel approuvées par la direction générale. Afin de s'assurer que cette initiative atteint son objectif, la portée de l'analyse a fait l'objet de consultations avec les services relevant du Bureau du Directeur adjoint et du Comité d'apprentissage de l'OPS ;</p> <p>3) Élaborer un programme d'apprentissage institutionnel qui comble les lacunes constatées.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2021</i></p> <p>1) Cette activité est achevée. Différents types d'apprentissage virtuel ont été mis en place et offerts à tout le personnel dans le but de soutenir leur apprentissage continu et d'utiliser les plateformes d'apprentissage actuelles. HRM continue de promouvoir l'utilisation de ces systèmes auprès des responsables et du personnel afin d'offrir de la formation, de partager le matériel et d'accumuler des heures d'apprentissage.</p> <p>2) Le processus d'appel d'offres pour recruter une société chargée d'effectuer l'analyse des écarts d'aptitudes et de compétences a commencé à la fin de 2020. HRM s'attend à ce que le fournisseur soit sélectionné d'ici la fin mars pour commencer à travailler sur l'analyse. D'après le plan de projet et le calendrier approuvés par le Comité directeur, HRM est sur la bonne voie. L'étude devrait se terminer par des recommandations et un exposé devant la Directrice et les membres d'EXM d'ici août 2021.</p>	<p>d'achèvement prévue de mars 2022. Nous examinerons les mesures prises à l'égard de cette recommandation au cours de l'audit de l'an prochain.</p>	



Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : mars 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
		3) L'élaboration d'un programme d'apprentissage institutionnel sera effectuée une fois que l'analyse des écarts d'aptitudes et de compétences aura pris fin et que les recommandations auront été approuvées par EXM.		
Rapport complet sur l'audit de 2019 Rec 13	<b>Veiller à ce que la prestation et l'utilisation de la formation fassent l'objet d'un suivi approprié et que la formation obligatoire soit appliquée et dûment prise en compte par le système de notation.</b>	<p>L'Organisation établira un cadre de responsabilité pour veiller à ce que les bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines soient suivies par tous les responsables et à ce que la formation du personnel fasse l'objet d'un suivi approprié.</p> <p><i>Mesures prévues :</i></p> <p>1) former les administrateurs, les points focaux en ressources humaines, les responsables et les gestionnaires de l'apprentissage à la création des rapports disponibles sous PMIS ;</p> <p>2) améliorer le suivi et communiquer les rapports sur l'accomplissement de la formation, sur une base régulière ;</p> <p>3) élaborer et publier un tableau de bord de conformité dans le système de notation du personnel (module Workday Talent) ;</p> <p>4) refléter l'état d'achèvement de la formation obligatoire dans le système de notation révisé.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2021</i></p> <p>1) Cette mesure à prendre est achevée en partie. HRM a proposé une série de webinaires d'apprentissage l'an dernier. L'un des webinaires a montré aux participants comment sélectionner leurs préférences de formation, leurs cours en ligne et créer leur propre parcours d'apprentissage. Les participants ont appris à générer leurs propres rapports d'apprentissage à partir des plateformes d'apprentissage.</p> <p>2) Cette mesure à prendre est achevée en partie. L'an dernier, le personnel a reçu une formation sur la façon de produire ses propres rapports d'apprentissage sous PMIS. Ce webinaire comprenait une section permettant aux superviseurs d'apprendre à générer des rapports de formation pour leurs propres équipes. Ces rapports</p>	Nous prenons note des mesures en cours de l'OPS et de la date d'achèvement prévue de décembre 2021. Nous examinerons les mesures prises à l'égard de cette recommandation au cours de l'audit de l'an prochain.	En cours.

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : mars 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
		<p>facilitent la surveillance et le suivi des supérieurs hiérarchiques auprès des personnes sous leur supervision.</p> <p>3) Des mises à jour du site intranet de HRM sont en cours pour publier à l'avenir le tableau de bord du système de notation avec des informations sur la conformité pour le personnel et les responsables.</p> <p>4) HRM travaille avec des consultants Workday pour améliorer le module Talent, y compris les mises à jour du système de notation.</p>		
Rapport complet sur l'audit de 2019 Rec 14	<b>Entreprendre des enquêtes régulières et répétées sur la participation du personnel afin de refléter les éléments clés de la mise en œuvre de la Stratégie pour le personnel et de fournir un point de repère pour aborder les domaines de préoccupation du personnel.</b>	<p>La mise en œuvre des enquêtes de participation du personnel relève actuellement de la responsabilité du conseiller en participation du personnel du département des communications. Si cette initiative est transférée à HRM, et sous réserve de l'approbation d'EXM et de l'affectation des ressources, les sondages de participation du personnel seront effectués tous les deux ans.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2021</i></p> <p>L'expérience de l'OPS démontre que les mesures de participation du personnel réussies comportent des fonctions importantes qui dépassent la mise en œuvre d'un sondage, ce qui nécessite une collaboration plurifonctionnelle. HRM et CMU prépareront conjointement des recommandations qui seront présentées à EXM pour examen en 2021.</p>	Nous prenons note des mesures prévues par l'OPS et de la date d'achèvement prévue de décembre 2021. Nous examinerons les mesures prises à l'égard de cette recommandation au cours de l'audit de l'an prochain.	En cours.
Rapport complet sur l'audit de 2019 Rec 15	<b>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</b>	<p>Un soutien et une formation permanents sont offerts au personnel et aux gestionnaires sur l'utilisation du module de notation du personnel de Workday. Des rapports périodiques sont transmis aux gestionnaires de centres de coûts et aux directeurs d'EXM comportant des informations sur l'état de la notation du personnel au sein de leurs entités.</p> <p><i>Mesures prévues :</i></p> <p>1) continuer le suivi et rendre compte aux gestionnaires de centres de coûts et aux directeurs d'EXM sur la conformité aux exigences de la notation du personnel par les employés de leurs entités respectives ;</p> <p>2) différencier les niveaux de résultats en évaluant l'atteinte des objectifs, des valeurs, des compétences de base et des compétences</p>	Nous prenons note des mesures en cours de l'OPS et prévues par celle-ci, de même que de la date d'achèvement prévue de mars 2022. Nous examinerons les mesures prises à l'égard de cette recommandation au cours de l'audit de l'an prochain.	En cours.

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : mars 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
	<p><b>remédier aux résultats insuffisants. L'achèvement d'un processus de notation devrait être obligatoire pour les responsables hiérarchiques, la conformité devrait être contrôlée et des mesures devraient être prises si nécessaire.</b></p>	<p>de gestion afin d'éclairer les plans d'apprentissage et de perfectionnement du personnel ;</p> <p>3) évaluer la faisabilité d'intégrer le concept des « commentaires en tout temps » au processus de notation du personnel ;</p> <p>4) relier l'augmentation de salaire à l'intérieur de la classe à l'observance du processus de notation ;</p> <p>5) faire participer la direction générale pour assurer la conformité aux exigences de notation du personnel.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2021</i></p> <p>1) Cette mesure à prendre est achevée en partie : en 2020, quatre rapports de conformité ont été communiqués aux responsables d'entités au siège et aux points focaux pour les ressources humaines dans les bureaux de pays et les centres aux fins de suivi respectif sur toute notation de personnel en suspens, y compris pour l'année 2019. De plus, au cours du troisième trimestre de 2020, HRM a inclus dans ces rapports des renseignements sur les bilans semestriels de 2020 aux fins d'achèvement et de suivi.</p> <p>Le premier rapport de conformité de cette année (2021) sera transmis à tous les gestionnaires d'entités au siège et aux points focaux pour les ressources humaines dans les bureaux de pays et les centres à la fin du mois de mars. Ce rapport comprendra des informations sur l'achèvement du cycle de notation du personnel 2020 pour chaque entité et sur toute mesure en suspens. Dans certains bureaux de pays, les représentants de l'OPS/OMS ont changé et, dans le cadre de la procédure de transfert administratif, un rapport sur la conformité avec les notations de personnel de l'entité est inclus. En outre, un examen mensuel du système de finalisation de la notation est effectué par le spécialiste en ressources humaines afin d'accélérer les processus en suspens.</p> <p>2) L'atteinte des objectifs, des valeurs et des compétences de gestion continue d'être évaluée au cours des cycles de notation du personnel de 2019 et de 2020. Des plans d'apprentissage individuels doivent</p>		

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l’Administration concernant la situation : mars 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d’avancement
		<p>encore être élaborés, et cette mesure dépend des résultats de l’analyse des écarts.</p> <p>3) La recommandation visant à ajouter les « commentaires en tout temps » dans le cadre du cycle de notation du personnel sera prise en compte lors de l’examen des améliorations apportées au module Talent.</p> <p>4) Non achevée.</p> <p>5) Non achevée.</p>		
<p>Rapport complet sur l’audit de 2019 Rec 16</p>	<p><b>Veiller à ce que sa réponse aux problèmes de harcèlement sexuel à l’échelle du système fasse clairement partie de la formation obligatoire et des séances de sensibilisation du personnel, et assurer que l’Organisation veille à ce qu’une culture de tolérance zéro soit clairement communiquée par la direction générale.</b></p>	<p>Le Bureau de l’Ombudsman et le Bureau d’éthique ont déjà mis au point un programme de formation spécialisée sur le harcèlement sexuel au travail. Cette formation en mode présentiel a déjà été offerte à plusieurs entités du siège et sera obligatoire pour tout le personnel. ETH travaillera également avec la direction générale pour assurer la présence d’un message cohérent à travers tous les niveaux de l’Organisation, selon lequel le harcèlement sexuel ne sera pas toléré sur le lieu de travail, et pour informer le personnel des ressources disponibles pour l’aider. Nous aurons une stratégie appropriée en place d’ici la fin de l’année.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2021</i></p> <p>L’objectif d’ETH à la fin de 2020 et au début de 2021 était d’élaborer une politique contre l’exploration et les abus sexuels des personnes en situation de vulnérabilité. Une politique a été élaborée et est également en attente d’examen par LEG. À la lumière des commentaires reçus récemment, on s’attend à ce que cette politique soit publiée sous peu.</p> <p>ETH continue d’offrir une formation pour prévenir le harcèlement sexuel sur le lieu de travail et a récemment organisé une séance de formation avec deux départements au siège. Dans le cadre de cette formation, ETH a sollicité des informations auprès des participants, en anonymat, concernant leur perception du harcèlement sexuel sur le lieu de travail et ce qui peut être fait pour l’aborder ou le prévenir. Outre la sensibilisation lors de ces séances de formation, ETH utilisera les commentaires qu’il reçoit pour élaborer une stratégie appropriée sur la prévention du harcèlement sexuel dans l’Organisation.</p>	<p>Nous prenons note des mesures en cours et prévues par l’OPS et nous nous attendons à ce que la politique contre l’exploration et les abus sexuels de personnes en situation de vulnérabilité soit publiée sous peu. Nous examinerons la mise en œuvre de cette politique au cours de l’audit de l’an prochain.</p>	<p>En cours.</p>

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : mars 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
Rapport complet sur l'audit de 2019 Rec 17	<b>Formuler une approche structurée, simple et transparente de la planification de la succession dans l'ensemble de l'Organisation, en tenant compte du profil d'âge actuel du personnel professionnel et des besoins spécifiques de l'Organisation. Cela est important et pertinent pour toutes les différentes modalités de recrutement</b>	<p>À l'heure actuelle, le processus de planification des ressources humaines offre l'occasion d'amorcer le recrutement à l'avance pour permettre la planification de la succession. L'exercice de planification des ressources humaines exige que les gestionnaires de centres de coûts analysent les départs à la retraite à venir, la rotation prévue du personnel recruté sur le plan international dans les bureaux de pays et l'expiration des contrats du personnel. L'information fournie par le module Headcount Planning de Workday permet aux entités d'anticiper les actions de recrutement ou de réaffectation afin d'assurer la continuité des activités et le transfert des connaissances.</p> <p><i>Mesures prévues :</i></p> <p>1) effectuer des séances de formation à l'intention des gestionnaires de centre de coûts pour :</p> <p>a) les informer des nouveaux rapports de planification disponibles concernant les ressources humaines ;</p> <p>b) mettre l'accent sur l'utilité d'un suivi systématique et périodique de la mise en œuvre des plans de ressources humaines afin d'assurer des mesures de dotation en personnel opportunes qui correspondent aux priorités programmatiques de l'Organisation ;</p> <p>2) élaborer un cadre régissant le plan de carrière et un cadre de recyclage ;</p> <p>3) utiliser l'analyse des écarts d'aptitudes et de compétences pour déterminer les interventions nécessaires afin d'acquérir l'expérience et les compétences appropriées qui permettent au personnel interne d'assumer des rôles à mesure que les postes deviennent vacants.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2021</i></p> <p>1a) La planification institutionnelle des ressources humaines pour 2022-2023 commencera en octobre 2021, date à laquelle HRM inclura dans la procédure opérationnelle standard pour la planification institutionnelle des directives à l'intention des gestionnaires sur la planification des postes qui deviendront vacants en raison de départs à la retraite au cours de l'exercice biennal et conseillera aux</p>	Nous prenons note des mesures en cours de l'OPS et prévues par celle-ci, de même que de la date d'achèvement prévue de mars 2022. Nous examinerons les mesures prises à l'égard de cette recommandation au cours de l'audit de l'an prochain.	En cours.

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : mars 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
		<p>gestionnaires d'utiliser ces occasions pour repenser et mettre à jour les profils requis pour les nouveaux domaines de travail en conformité avec le Plan stratégique de l'Organisation.</p> <p>1b) Cette mesure à prendre est achevée. Le rapport créé par HRM permet aux gestionnaires de surveiller la mise en œuvre des plans de ressources humaines et de prendre des mesures correctives pour assurer que les notices d'attribution de postes sont émises en temps opportun.</p> <p>2) et 3) HRM sera en mesure de travailler sur un cadre de recyclage du personnel ainsi que sur un inventaire des compétences une fois que l'analyse des écarts d'aptitudes et de compétences aura été terminée et que des recommandations auront été présentées à la Directrice de l'OPS et aux membres d'EXM pour examen et approbation.</p>		
Rapport complet sur l'audit de 2019 Rec 18	<p><b>Envisager des mesures de performance plus précises dans ses indicateurs de résultats qui fournissent des indicateurs plus mesurables liés aux objectifs clés de la stratégie en matière d'organisation et de personnel.</b></p>	<p>La performance des entités fait l'objet d'un suivi régulier au titre du suivi et de l'évaluation du rendement tous les six mois, c'est-à-dire que les indicateurs de produits (produits et services) sont liés aux objectifs stratégiques.</p> <p><i>Mesures prévues :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Mettre à jour la Stratégie pour le personnel en consultation avec le Comité consultatif de mise en œuvre de la Stratégie pour le personnel (ACIPS) établi par la Directrice en 2019 ;</li> <li>2) Élaborer une Feuille de route de la mise en œuvre pour la période 2021-2023 ;</li> <li>3) Élaborer un budget complet pour l'affectation des ressources destinées à financer les initiatives de la Feuille de route ;</li> <li>4) mettre en œuvre des cartes de pointage de la responsabilité des gestionnaires dans PMIS afin de mesurer la performance des responsables et des départements.</li> </ol> <p><i>Mise à jour de mars 2021</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Cette mesure à prendre est achevée en partie. HRM a discuté d'une nouvelle stratégie avec les membres de l'ACIPS en août 2020. La</li> </ol>	<p>Nous prenons note des mesures en cours de l'OPS et prévues par celle-ci, de même que de la date d'achèvement prévue de juillet 2021. Nous examinerons les mesures prises à l'égard de cette recommandation au cours de l'audit de l'an prochain.</p>	<p>En cours.</p>

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : mars 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
		<p>Stratégie pour le personnel 2.0 a été affinée avec AM et présentée à la Directrice en mars 2021 pour approbation.</p> <p>2) Cette mesure à prendre est achevée en partie. La Feuille de route a d'abord été élaborée pour 2021-2023, puis élargie à la période 2021-2025 pour s'harmoniser avec le Plan stratégique à la demande de la Directrice. Plan de mise en œuvre présenté à la Directrice en mars 2021 pour approbation.</p> <p>3) Cette mesure à prendre est achevée en partie. Un budget complet associé à chaque initiative de la Stratégie pour le personnel 2.0 a été élaboré et présenté à la Directrice en mars 2021 pour approbation.</p> <p>4) La mise en œuvre des tableaux de bord de responsabilité des gestionnaires dans le PMIS demeure en suspens.</p>		
Rapport complet sur l'audit de 2019 Rec 19	<p><b>Renforcer la gouvernance autour des ressources humaines comme suit :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• concevoir des rapports plus complets et plus clairs à l'intention des États Membres sur les ressources humaines et la fonction de HRM, en fournissant un éventail plus large de données financières et de résultats et en utilisant des techniques d'évaluation comparative ; et</li> </ul>	<p>L'information sur la gestion des ressources humaines est actuellement disponible dans les tableaux de bord et les rapports du PMIS :</p> <p>1) Tableau de bord démographique du personnel de l'OPS  a) Personnel de l'OPS par catégorie de poste, b) Personnel de l'OPS par lieu d'affectation, c) Personnel de l'OPS par centre de coûts et catégorie de poste, d) Personnel de l'OPS par nationalité, e) Personnel de l'OPS par groupe d'âge, f) Âge moyen du personnel de l'OPS</p> <p>2) Tableau de bord HRM de l'OPS sur les tendances de recrutement et de sélection  a) Poste par catégorie, b) Postes par grade, c) Nationalité, d) Postes par centre de coûts, e) Provenance du candidat, f) Répartition par sexe</p> <p><i>Mesures prévues :</i></p> <p>1) Proposer de modifier la période de déclaration des statistiques du personnel au 15 décembre de chaque année, afin de permettre la validation des données et des informations plus diverses ;  2) Établir des objectifs pour permettre l'analyse comparative des données sur les ressources humaines présentant un intérêt et mener une comparaison avec celles de l'OMS et d'autres organismes des Nations Unies ;</p>	Nous prenons note des mesures prises en réponse à cette recommandation. À notre avis, il demeure nécessaire d'élaborer un plus large éventail de rapports sur le rendement des ressources humaines, comme indiqué dans notre rapport de 2019.	En cours.

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : mars 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
	<p>• <b>mettre au point une série systématique d'informations sur la gestion des ressources humaines et de données sur les coûts pour en rendre compte à toutes les réunions de la direction générale en utilisant la fonctionnalité du PMIS.</b></p>	<p>3) Travailler de concert avec PBU pour produire une analyse des tendances concernant les frais de dotation en personnel.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2021</i></p> <p>1) Cette mesure à prendre est achevée. Une note de décision a été envoyée au Directeur de l'administration pour fournir une justification et une recommandation. La demande de HRM a été approuvée. Le rapport annuel sur la gestion des ressources humaines fait état de statistiques du personnel au 15 décembre.</p> <p>2) Non achevée.</p> <p>3) HRM a discuté des coûts de personnel avec PBU en ce qui concerne l'initiative de développement organisationnel portant sur les forfaits de départ volontaire. Une fois embauché, un spécialiste des données de HRM travaillera avec PBU pour déterminer si une analyse des coûts peut être incluse dans un mécanisme de déclaration institutionnelle et dans les rapports aux Organes directeurs.</p>		
<p>Rapport complet sur l'audit de 2019 Rec 20</p>	<p><b>Vérifier que la fonction ressources humaines est utilisée de manière optimale pour contribuer systématiquement à la gestion du changement et à la refonte de l'organisation du travail de l'OPS.</b></p>	<p>HRM contribue à la refonte organisationnelle en appuyant les exercices de reprofilage et en participant activement aux principales activités de planification institutionnelle, comme la planification du plan de travail biennal et des ressources humaines, les exercices de PMA, les réunions stratégiques avec EXM pour les ressources humaines, de même que les discussions sur le financement. Des mécanismes de consultation en matière de ressources humaines sont établis pour s'assurer que les politiques dans ce domaine et les initiatives de développement organisationnel sont harmonisées avec la Stratégie pour le personnel de l'OPS, le Règlement du personnel et le Statut du personnel, et qu'elles encouragent de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines.</p> <p><i>Mesures prévues :</i></p> <p>1) Présenter régulièrement à EXM des argumentaires pour le changement qui favorisent l'optimisation, l'innovation et l'agilité ;</p> <p>2) Fournir des orientations et promouvoir le partenariat avec les gestionnaires pour veiller à ce que les décisions de refonte organisationnelle soient appropriées et ne créent pas de responsabilité juridique pour l'Organisation ;</p>	<p>Nous prenons note des mesures prises en réponse à cette recommandation. L'année écoulée a été difficile et l'OPS doit s'assurer que la nouvelle stratégie en matière de ressources humaines reflète un modèle opérationnel post-COVID-19 pour l'OPS.</p>	<p>En cours.</p>



Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : mars 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
		<p>3) Maintenir une communication et une coordination régulières avec l'Association du personnel de l'OPS/OMS.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2021</i></p> <p>1) Cette mesure à prendre est achevée et continue. HRM a présenté diverses modifications de politiques aux comités consultatifs et à EXM à l'appui des initiatives de gestion du changement, p. ex. des améliorations au congé de maternité, à la politique sur le télétravail, à l'examen des programmes de stages et de bénévolat.</p> <p>2) Cette mesure à prendre est achevée en partie et continue. HRM fournit des conseils à tous les gestionnaires de centres de coûts pendant le processus de planification des ressources humaines et avant que les gestionnaires n'annoncent des postes vacants. HRM conseille les gestionnaires sur les passifs financiers lorsque de nouveaux postes sont créés.</p> <p>3) Cette mesure à prendre est achevée et continue. HRM consulte régulièrement l'Association du personnel sur toute question relative aux conditions d'emploi, par exemple le télétravail en dehors du lieu d'affectation, les amendements proposés au Règlement du personnel et les questions de politique générale.</p>		
Rapport complet sur l'audit de 2019 Rec 21	<b>Examiner la capacité de HRM en matière de gestion de ressources et de compétences afin d'utiliser pleinement le PMIS et d'assurer une concentration accrue sur le respect par la hiérarchie des règles relatives aux ressources humaines et envisager d'adopter une série de</b>	<p>Conformité à la politique : Workday est paramétré pour être conforme au Règlement du personnel et aux politiques en matière de ressources humaines, par exemple les montants actualisés des indemnités, la comptabilité d'exercice et l'utilisation des congés annuels. La vérification annuelle, qui est l'un des processus les plus conséquents pour assurer la bonne administration du régime de rémunération du personnel, a été améliorée pour atteindre un taux de conformité de 100 %.</p> <p><i>Mesures prévues :</i></p> <p>1) mettre en œuvre des cartes de pointage de la responsabilité des gestionnaires ;</p>	Nous prenons note des mesures en cours de l'OPS et prévues par celle-ci, de même que de la date d'achèvement prévue de décembre 2021. Nous examinerons les mesures prises à l'égard de cette recommandation au cours de l'audit de l'an prochain.	En cours.

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : mars 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
	<p><b>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.</b></p>	<p>2) renforcer davantage le contrôle et la surveillance de la durée des contrats des employés occasionnels, de la prolongation de ces contrats et de la participation au régime d'assurance-maladie ;</p> <p>3) élaborer des mesures des ressources humaines et une série de rapports et de tableaux de bord pour la direction générale afin de permettre une gestion efficace de la structure de dotation de l'entité en personnel et de promouvoir la responsabilité et la conformité.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2021</i></p> <p>1) La mise en œuvre des tableaux de bord de responsabilité des gestionnaires dans le PMIS demeure en suspens.</p> <p>2) Cette mesure à prendre est achevée et continue. Une lacune potentielle dans la couverture d'assurance pour les stagiaires, les bénévoles et les conseillers temporaires a été éliminée au moyen de leur inscription au régime d'assurance-maladie directement sur le portail en ligne du fournisseur au moment de l'embauche au lieu de transmettre une liste mensuelle à l'OMS pour les suites nécessaires.</p> <p>3) Les tableaux de bord sont disponibles sous PMIS pour examen par le gestionnaire des mesures de l'entité. Des mises à jour du site intranet de HRM sont en cours dans le but de faciliter l'accès aux tableaux de bord disponibles. HRM travaille avec le conseiller en conformité d'AM pour faire avancer ce projet.</p>		
<p>Rapport complet sur l'audit de 2019 Rec 22</p>	<p><b>Entreprendre un examen plus large du recours aux contrats octroyés à des non-fonctionnaires pour envisager la possibilité de revoir le rapport coût-efficacité du mécanisme d'embauche et d'examiner plus</b></p>	<p>En raison des limitations globales prévues dans les années à venir en matière de ressources, il sera difficile de maintenir ou d'augmenter le nombre de postes et, de ce fait, l'Organisation continuera probablement de dépendre de modalités diverses d'engagements de fonctionnaires et de non-fonctionnaires. Afin d'élaborer une politique révisée sur les consultants qui répond aux besoins de l'Organisation, HRM a consulté tous les gestionnaires de centres de coûts, le Comité consultatif mixte (JAC) et le Comité consultatif de mise en œuvre de la Stratégie pour le personnel de l'OPS (ACIPS). En outre, une analyse comparative avec d'autres organismes des Nations Unies a été effectuée.</p> <p><i>Mesures prévues :</i></p>	<p>Nous prenons note des mesures en cours de l'OPS et prévues par celle-ci, de même que de la date d'achèvement prévue de décembre 2021. Nous examinerons les mesures prises à l'égard de cette recommandation au</p>	<p>En cours.</p>

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : mars 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
	<p><b>attentivement la nécessité de renouveler les contrats de consultants, en tenant compte de l'équilibre entre les besoins institutionnels à long terme et les exigences immédiates.</b></p>	<p>1) Mettre en œuvre la politique révisée des consultants qui régleme l'utilisation de ce mécanisme contractuel.</p> <p>2) Réévaluer le recours à des consultants par rapport à l'exécution programmatique et à la situation financière de l'Organisation ; et</p> <p>3) Examiner les arrangements contractuels, y compris les modalités de dotation en personnel en fonction des projets.</p> <p><i>Mise à jour de mars 2021</i></p> <p>1. La politique révisée sur les consultants est toujours à l'étude.</p> <p>2. Cette mesure à prendre est achevée en partie. HRM a fait état des motifs pour lesquels il continuait de recourir à des consultants (voir le rapport aux États Membres). Le nombre de consultants augmente en réponse à la situation d'urgence causée par la COVID-19 et en raison de l'amélioration de la situation financière de l'Organisation (les mesures de maîtrise des coûts ont été légèrement assouplies).</p> <p>3. Cette activité est achevée en partie. HRM a examiné le recours à des Volontaires des Nations Unies et à des administrateurs auxiliaires parrainés par les États Membres, ainsi que le recours accru à des spécialistes détachés par des centres collaborateurs. On s'attend à ce que le recours accru au mécanisme d'embauche de consultants soit le moyen le plus simple d'obtenir l'appui technique dont on a tant besoin par rapport au coût de l'embauche de personnels en vertu de contrats à durée déterminée et à court terme. Les contrats des consultants financés avec des fonds « flexibles » ne peuvent aller au-delà du 31 décembre 2021.</p>	<p>cours de l'audit de l'an prochain.</p>	
<p>Rapport complet sur l'audit de 2019 Rec 23</p>	<p><b>Établir des mécanismes clairs pour surveiller et examiner de manière centralisée l'utilisation des accords contractuels afin de garantir la</b></p>	<p>HRM continue de créer des mesures de prévention et de validation pour faciliter la conformité aux politiques d'embauche d'employés occasionnels. Des procédures opérationnelles standard complètes sont disponibles et fournissent des instructions aux partenaires des ressources humaines au sein des services recruteurs et au personnel en général. L'annexe B de la procédure opérationnelle standard contient également une liste de tous les documents que les partenaires des ressources humaines doivent télécharger dans Workday. HRM a créé un rapport, « Savoir si la personne que je veux embaucher existe</p>	<p>Nous prenons note des mesures en cours de l'OPS et prévues par celle-ci, de même que de la date d'achèvement prévue de janvier 2022. Nous examinerons les</p>	<p>En cours.</p>

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : mars 2021	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
	<p><b>conformité des centres de coûts avec toute nouvelle politique susceptible de résulter de l'examen effectué par IES en avril 2020. Ces mesures devraient inclure des rapports plus fréquents sur les principaux paramètres et les aspects de conformité à l'intention de la direction générale.</b></p>	<p>déjà dans Workday » pour éviter toute duplication de profils lors de l'embauche. L'annexe A de la procédure opérationnelle standard a été mise à jour pour inclure la participation au régime d'assurance-maladie pendant la pandémie pour les consultants travaillant sur la riposte à une pandémie déclarée par l'OMS.</p> <p><i>Mesures prévues :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Réviser le rapport mensuel de conformité soumis par les gestionnaires de centres de coûts pour inclure la confirmation de la conformité à toute nouvelle politique et procédure concernant les employés occasionnels ;</li> <li>2) Rationaliser le processus de sélection par voie de concours pour l'embauche de consultants afin de s'assurer que les candidats considérés répondent aux exigences minimales indiquées dans l'annonce ;</li> <li>3) Évaluer la possibilité de créer des « règles sur les conditions » dans Workday pour le processus d'embauche (créer un poste) et de licenciement des consultants.</li> </ol> <p><i>Mise à jour de mars 2021</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Le rapport de conformité mensuel sera révisé lors de la publication d'une politique révisée sur les consultants.</li> <li>2) La mise en œuvre du module de recrutement contribuera à rationaliser le processus de sélection des consultants. La mise en œuvre devrait commencer en mai 2021 et durer jusqu'à la fin de décembre 2021.</li> <li>3) Cette mesure à prendre est achevée en partie. Certaines demandes d'assistance informatique ont été présentées pour mettre en œuvre quelques changements dans le processus opérationnel lié aux consultants.</li> </ol>	<p>mesures prises à l'égard de cette recommandation au cours de l'audit de l'an prochain.</p>	

9 789275 223987

