

# Rapport financier du Directeur et Rapport du Commissaire aux comptes

DOCUMENT OFFICIEL N° 370

1<sup>er</sup> janvier 2023 – 31 décembre 2023

**OPS**



Organisation  
panaméricaine  
de la Santé



Organisation  
mondiale de la Santé

Région des Amériques



# Rapport financier du Directeur et Rapport du Commissaire aux comptes

1<sup>er</sup> janvier 2023 – 31 décembre 2023

Washington, D.C., 2024

ISBN : 978-92-75-22912-5 (PDF)

© **Organisation panaméricaine de la Santé, 2024**

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).



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 particuliers. L'utilisation de l'emblème de l'OPS est interdite.

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

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

**Citation suggérée.** Organisation panaméricaine de la Santé. Rapport financier du Directeur et Rapport du Commissaire aux comptes. 1<sup>er</sup> janvier 2023 – 31 décembre 2023. (Document officiel n° 370). Washington, D.C. ; 2024. Disponible à l'adresse <https://doi.org/10.37774/9789275229125>.

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

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

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

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

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

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

# Table des matières

<b>Remarques du Directeur</b>	<b>1</b>
1. Quelques réalisations en 2023 .....	2
2. Performance financière en 2023 .....	5
<b>Rapport financier et états financiers vérifiés</b>	
Certification des états financiers pour l'année close le 31 décembre 2023 .....	18
Déclaration concernant le contrôle interne de l'OPS 2023 .....	19
Rapport du Commissaire aux comptes .....	24
<b>États financiers</b>	
État de la situation financière .....	27
État de la performance financière .....	28
État des variations de l'actif net .....	29
Tableau des flux de trésorerie .....	30
État de la comparaison des montants budgétaires et des montants réels .....	31
Notes concernant les états financiers .....	33
<b>Rapport du Commissaire aux comptes</b>	<b>78</b>



# Remarques du Directeur



© OPS

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 2023 et clos le 31 décembre 2023.

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 continue de couvrir une période de deux ans (article 2.1 du Règlement financier). Ainsi, aux fins de comparaison entre les montants réels et le budget dans les Remarques du Directeur, les chiffres du budget annuel représentent la moitié du budget programme biennal 2022-2023 à titre de calcul approximatif des chiffres budgétaires annuels.

## 1. Quelques réalisations en 2023

À peu près à mi-chemin de son Plan stratégique 2020-2025, l'Organisation panaméricaine de la Santé (OPS) a continué à piloter des initiatives novatrices dans la Région des Amériques afin d'intensifier l'action sanitaire.<sup>1</sup> Dans le même temps, elle a aidé les pays à **protéger** les acquis en matière de santé publique, à mieux **se remettre** des séquelles de la pandémie de COVID-19 et à **construire pour se renforcer**, conformément au budget programme 2022-2023. En 2023, l'OPS a cherché à favoriser l'engagement, à permettre la coopération, à mettre en lumière les solutions et à concentrer les efforts sur la réduction des écarts d'inégalité dans la Région.

### Soins de santé primaires et systèmes de santé résilients

L'OPS a fourni une coopération technique qui a accéléré les efforts visant à **renforcer les soins de santé primaires**. En particulier, en 2023, l'OPS, la Banque interaméricaine de développement et la Banque mondiale ont lancé l'Alliance pour les soins de santé primaires, une étape importante vers l'amélioration de la prestation des services de santé dans la Région.

L'année a également été marquée par une augmentation des capacités hospitalières et de soins intensifs dans la Région, y compris une augmentation du nombre de lits dans les unités de soins intensifs. En outre, l'OPS a continué à promouvoir la campagne « Zéro décès maternel : Prévenir ce qui est évitable ». Par ailleurs, l'OPS a contribué à renforcer la qualité des soins néonataux et des réseaux de services en Équateur, au Guyana, au Honduras, au Paraguay, au Pérou et en République dominicaine, ainsi que les soins intégrés pour les personnes âgées dans huit pays (Argentine, Brésil, Chili, Colombie, Costa Rica, Cuba, Mexique et Pérou).

Le renforcement des fonctions essentielles de santé publique a été soutenu par une analyse des lacunes dans 14 pays et par l'élaboration de feuilles de route dans 10 pays. En outre, l'OPS a contribué à l'intégration des déterminants sociaux et de l'équité dans les réformes sanitaires au Chili, en Colombie et au Mexique.

L'OPS a fourni une coopération technique qui a renforcé **la résilience et l'état de préparation des systèmes de santé de la Région**. Il convient de noter que pour la première fois depuis 2015, l'ensemble des 35 États Membres ont respecté l'obligation de présenter un rapport à la 76<sup>e</sup> Assemblée mondiale de la Santé.

Lancement de  
l'Alliance pour  
les soins de  
santé primaires

<sup>1</sup> De plus amples informations sur les réalisations de l'OPS en 2023 sont disponibles dans le Rapport de l'évaluation de fin de période biennale du budget programme de l'OPS, qui sera présenté aux Organes directeurs de l'OPS en 2024, et dans le document suivant : Organisation panaméricaine de la Santé. Rapport annuel du Directeur du Bureau sanitaire panaméricain 2023 : Vers un rétablissement durable après la pandémie pour la Région des Amériques, 60<sup>e</sup> Conseil directeur, 75<sup>e</sup> session du Comité régional de l'OMS pour les Amériques, Washington, D.C. (États-Unis), du 25 au 29 septembre 2023. Washington, D.C., OPS ; 2023. Disponible sur <https://www.paho.org/fr/documents/od368-rapport-annuel-du-directeur-du-bureau-sanitaire-panamericain>.



En outre, 20 pays ont lancé l'initiative « Des hôpitaux résilients face aux situations d'urgence et aux catastrophes », tandis que des laboratoires de 30 pays et territoires participent désormais activement à la surveillance génomique des agents pathogènes susceptibles de provoquer des épidémies.

Par ailleurs, en ce qui concerne le renforcement des ressources humaines dans le domaine de la santé, le Campus virtuel de santé publique de l'OPS a atteint plus de 2,5 millions d'utilisateurs enregistrés. En 2023 également, le Mouvement régional des municipalités, villes et communautés saines s'est étendu à huit réseaux, de nouveaux réseaux ayant été lancés au Chili, au Honduras et au Pérou avec le soutien de l'OPS.

### Situations d'urgence et catastrophes

L'OPS a continué à fournir un soutien prévisible et en temps voulu pour **répondre aux situations d'urgence sanitaire et aux catastrophes**, en maintenant sa couverture d'alerte et de riposte 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. En 2023, la gestion des incidents a été entreprise avec succès pour les situations d'urgence liées au choléra, à la COVID-19, à la variole simienne, à la dengue et à la poliomyélite.

### Maladies transmissibles

L'OPS a fourni une coopération technique pour lutter contre **les maladies transmissibles évitables et leurs causes profondes**. En particulier, pour accélérer l'élimination de maladies infectieuses graves comme la tuberculose, le paludisme et le VIH/sida, l'OPS a relancé son initiative d'élimination. En outre, l'OPS et ses partenaires ont lancé les Communautés habilitées à lutter contre la résistance aux antimicrobiens, une plateforme de dialogue ouvert, multisectoriel et multidisciplinaire sur la résistance aux antimicrobiens.

Avec le soutien de l'OPS, le Belize a été certifié exempt de paludisme en 2023 et le Suriname est sur le point d'achever une deuxième année consécutive sans transmission autochtone du paludisme. En outre, avec le soutien de l'OPS, des technologies d'assainissement rentables ont été fournies à 3,7 millions de personnes, principalement dans les communautés rurales de l'État plurinational de Bolivie, de Colombie, d'Haïti, du Honduras et du Pérou. En outre, en ce qui concerne les traitements antirétroviraux optimisés, l'année 2023 a vu une augmentation de l'utilisation des traitements antirétroviraux génériques à base de dolutégravir grâce à l'utilisation accrue du Fond renouvelable régional pour les fournitures stratégiques de santé publique de l'OPS (Fonds stratégique).

Le Belize est certifié exempt de paludisme.

## Maladies non transmissibles

L'OPS a fourni une coopération technique pour faire face au **fardeau croissant des maladies non transmissibles, des traumatismes et de la violence**. Il s'agit notamment de l'élargissement de l'initiative HEARTS à sept nouveaux pays, ce qui porte à 33 le nombre de pays engagés dans la mise en œuvre de l'approche visant à améliorer le contrôle de l'hypertension. En outre, 2023 a vu le renforcement des services de lutte contre le cancer de l'enfant dans 18 pays participant à la mise en œuvre régionale de l'Initiative mondiale de lutte contre le cancer de l'enfant, connue sous le nom de CureALL Americas. D'autres réalisations dans ce domaine sont à signaler : neuf pays ont désormais adopté les meilleures pratiques de l'OPS/Organisation mondiale de la Santé (OMS) pour l'élimination des acides gras trans d'origine industrielle ; quatre pays ont approuvé des politiques de lutte contre le tabagisme ; et les services de santé pour les migrantes et les réfugiées ont été renforcés en Argentine, au Brésil, en Colombie et au Pérou.

## Santé mentale

En 2023, dans le cadre de ses efforts pour mettre en avant la **santé mentale**, l'OPS a lancé le rapport de la Commission de haut niveau de l'OPS sur la santé mentale et la COVID-19. L'Organisation a également élaboré la nouvelle *Stratégie pour améliorer la santé mentale et la prévention du suicide dans la Région des Amériques*, qui a été approuvée par le 60<sup>e</sup> Conseil directeur. En outre, grâce à la formation dispensée par l'OPS, 25 pays ont renforcé leurs capacités en matière de santé mentale au niveau des soins de santé primaires (144 790 membres du personnel de santé).

## Vaccination et vaccins

L'OPS s'est mobilisée pour **ramener les taux de vaccination sur la bonne voie** et réduire la dépendance des pays à l'égard des importations extérieures de **vaccins et de fournitures médicales**. En 2023, la portée de la Semaine de la vaccination dans les Amériques a été élargie pour atteindre 92 millions de personnes avec 144 millions de doses de vaccin. En outre, la Région a atteint une couverture vaccinale anti-COVID-19 de plus de 70 % pour le calendrier de base, en accordant la priorité aux groupes les plus vulnérables. Dans l'ensemble, les progrès réalisés dans l'achat de vaccins ont permis aux pays participant au Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins (Fonds renouvelable) de réaliser des économies de 9 % (\$18 millions).

La Semaine de la vaccination dans les Amériques a atteint 92 millions de personnes avec 144 millions de doses de vaccin.

### Transformation numérique

L'OPS a fourni une coopération technique pour accélérer la **transformation numérique** de la santé publique. À cet égard, l'OPS a évalué la maturité des systèmes d'information pour la santé dans tous les pays, et des mesures sont en cours pour les renforcer davantage.

Dans la Région, plus de 15 pays mettaient en œuvre la transformation numérique en mettant l'accent sur le renforcement du premier niveau de soins. Dans le même temps, les capacités d'analyse et de suivi de l'équité en matière de santé ont été renforcées afin d'éclairer les politiques en faveur de l'équité dans 16 pays. En outre, l'OPS a contribué à promouvoir la culture numérique par le biais du programme Research4Life.

### Participation des partenaires et L'OPS en avant

En positionnant l'OPS comme chef de file en matière de santé aux niveaux mondial, régional, infrarégional et national, l'Organisation a mis à profit et influencé les décisions politiques et le dialogue avec les partenaires sur les priorités clés. Le développement de la santé au niveau national a été renforcé par la mise en œuvre de la coopération Sud-Sud et l'élaboration de 16 stratégies de coopération OPS/OMS dans les pays à la fin 2023. Grâce à la mise en œuvre de **L'OPS en avant**, une initiative qui vise à renforcer l'efficacité, la transparence et l'obligation de rendre compte, les systèmes et les processus sont en cours de simplification. Les équipes de l'OPS gagnent en force et en cohésion grâce à une participation plus dynamique du personnel.

Élaboration de 16 stratégies de coopération OPS/OMS dans les pays

### Préparer l'avenir

L'OPS continuera à travailler avec ses États Membres, ses partenaires et les communautés pour produire un impact dans les pays afin d'améliorer la santé et le bien-être de tous les habitants de la Région.

## 2. Performance financière en 2023

En 2023, l'Organisation panaméricaine de la Santé (OPS) a déclaré des recettes totales de \$1 279 millions et des dépenses totales de \$1 232 millions. Ces chiffres représentent une diminution de \$299 millions en recettes et de \$320 millions en dépenses par rapport aux chiffres de 2022. En conséquence, l'OPS a réalisé un excédent net de \$47,6 millions pour l'année, soit une augmentation de \$20,8 millions par rapport à l'excédent enregistré en 2022.

Excédent net : \$47,6 millions

## Recettes

Sur les recettes totales de \$1 279 millions, \$746 millions (58 %) ont été générées par l'achat de fournitures de santé publique, \$234 millions (18 %) par des contributions volontaires, \$133 millions (11 %) par des allocations de l'OMS, \$105 millions (8 %) par des contributions fixées, les \$61 millions restants étant constitués d'autres sources. La part des financements flexibles, essentiels à l'exécution efficace des activités programmatiques dans l'ensemble de l'Organisation, est passée de \$410 millions (soit 26 % du total des recettes) en 2022 à \$402 millions (32 % du total des recettes) en 2023. Malgré l'augmentation de la proportion des financements flexibles, il reste difficile d'atteindre l'objectif fixé par les États Membres dans le sens d'une partie de base du budget programme à financement plus flexible.

Recettes  
totales :  
\$1 279 millions

### *Contributions fixées*

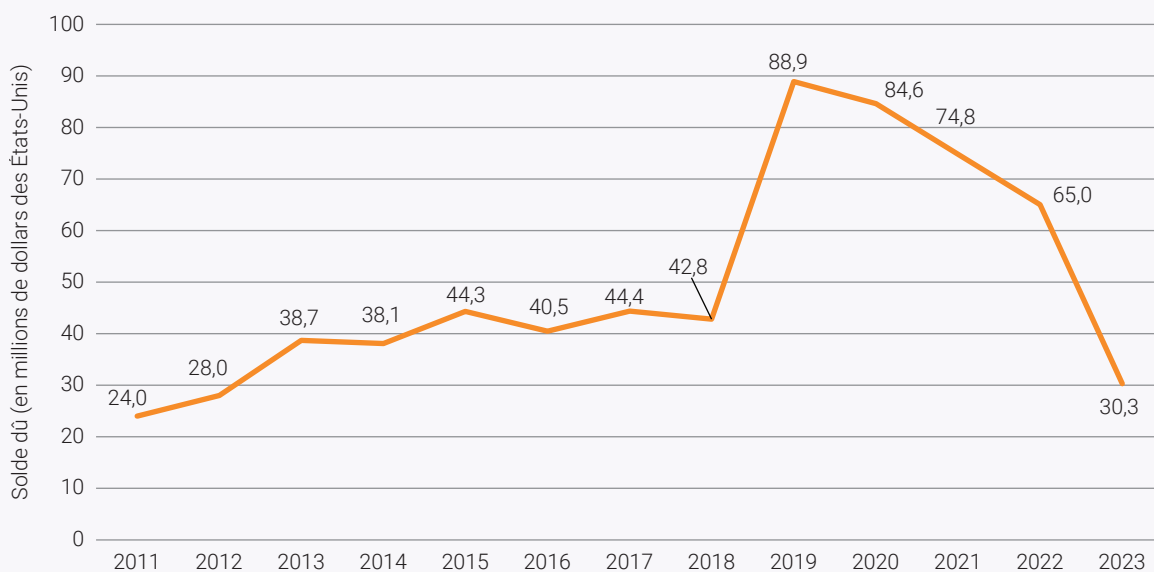
Les contributions fixées permettent à l'OPS de remplir des fonctions essentielles de santé publique dans la Région des Amériques. Les États Membres fournissent ces fonds flexibles pour aligner la programmation sur les priorités établies dans le budget programme. En 2023, les contributions fixées sont restées stables à \$105 millions.

Grâce à un financement prévisible des contributions fixées, l'OPS est à même de remplir son rôle normatif, de recueillir des contributions volontaires et de fournir des services vitaux. Comme le montre la figure 1, les soldes dus au cours de la dernière décennie reflètent un schéma de paiement irrégulier. Bien que les contributions fixées soient payables au début de chaque année, le taux de recouvrement pour 2023 est passé à 87 %, un plus grand nombre de pays ayant effectué leurs paiements dans les délais impartis.

Le volume total des impayés des contributions fixées est tombé à \$30 millions (contre \$64 millions en 2022). Néanmoins, il est important de continuer à améliorer la rapidité des paiements et la réduction des arriérés pour renforcer la viabilité financière de l'OPS.

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

En 2023, la Région des Amériques a reçu un financement de l'OMS d'un montant total de \$132,9 millions (tableau 1). Ce financement comprend \$50,5 millions de contributions fixées et de recettes diverses, \$25,5 millions de contributions volontaires pour les situations d'urgence, \$29,2 millions de contributions volontaires à objet désigné et \$21,9 millions de contributions volontaires de base. En outre, l'Organisation a reçu \$5,8 millions au titre des coûts d'appui aux programmes de l'OMS.

**FIGURE 1****Solde dû au titre des contributions fixées en fin d'année (2011-2023)****TABLEAU 1****Allocations de l'OMS, 2022 et 2023**

	2023	2022
	Dollars des États-Unis (millions)	
Contributions fixées et recettes diverses de l'OMS	50,5	39,8
Contributions volontaires de base de l'OMS	21,9	0,2
Contributions volontaires de l'OMS (à objet désigné)	29,2	21,3
Contributions volontaires de l'OMS (situations d'urgence)	25,5	49,8
Coûts d'appui aux programmes de l'OMS	5,8	4,7
<b>Total</b>	<b>132,9</b>	<b>115,8</b>

### Contributions volontaires de l'OPS

Les contributions volontaires sont essentielles pour permettre à l'OPS de répondre aux besoins de santé publique courants et aux situations d'urgence dans les États Membres. Elles sont classées en trois catégories principales : les contributions volontaires de l'OPS hors situations d'urgence, le fonds de l'OPS pour la préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophe et les contributions volontaires nationales. Les deux premières catégories font partie intégrante du budget programme.

Les recettes au titre des contributions volontaires de l'OPS hors situations d'urgence s'élevaient à \$80,1 millions en 2023, soit une augmentation de 4 % par rapport à 2022 (figure 2). Les recettes de l'OPS au titre de la préparation aux situations d'urgence et de secours en cas de catastrophe s'élevaient à \$61,4 millions, soit une diminution de 49 % par rapport à 2022. Ensemble, ces fonds ont contribué à hauteur de \$141,5 millions au budget programme 2023, soit une baisse de 28 % par rapport à 2022.

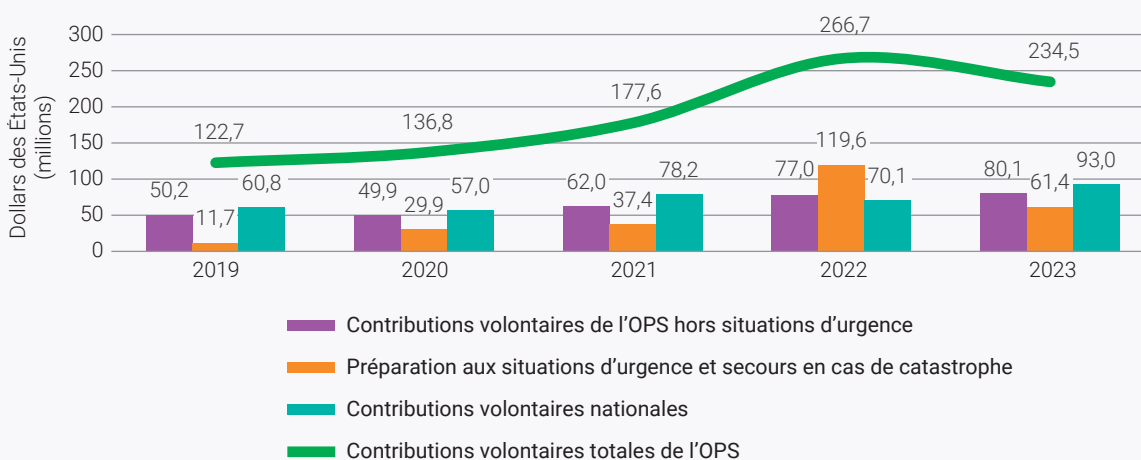
Les contributions volontaires nationales sont des fonds affectés par les États Membres à des projets bénéficiant spécifiquement à leur pays. En 2023, ces contributions ont connu une augmentation substantielle de 33 %, totalisant \$93,0 millions. Une part importante de ces fonds (94 %) concerne des projets financés par le gouvernement du Brésil.

En 2023, 81 % des contributions volontaires provenaient des États Membres, 8 % des États non membres de l'OPS (c'est-à-dire l'Union européenne et autres), 7 % des entités onusiennes et d'autres organisations internationales, 2 % de fondations et les 2 % restants d'ONG, d'organisations à but lucratif et autres.

Les contributions volontaires nationales ont augmenté de 33 % pour atteindre \$93 millions.

**FIGURE 2**

**Contributions volontaires de l'OPS, recettes ventilées par fonds, 2019-2023**



Le financement durable dépend d'un large éventail de donateurs. En 2023, les 10 principaux donateurs ont financé \$129,2 millions (91 %) des contributions volontaires de l'OPS hors situations d'urgence et de la préparation aux situations d'urgence et de secours en cas de catastrophe, contre 94 % en 2022. Les 10 principaux donateurs fournissent 88 % des contributions volontaires de l'OPS hors situations d'urgence et 95 % de la préparation aux situations d'urgence et des secours en cas de catastrophe de l'OPS.

Les 10 principaux donateurs ont financé 91 % des contributions volontaires de l'OPS hors situations d'urgence.

### Achats pour le compte des États Membres

L'OPS a joué un rôle déterminant dans l'obtention de fournitures de santé essentielles à moindre coût pour ses États Membres. En 2023, la valeur totale des achats pour le compte des États Membres s'élevait à \$745,5 millions (figure 3), qui représente une diminution par rapport à 2022 en raison de la réduction des achats de fournitures liées à la COVID-19.

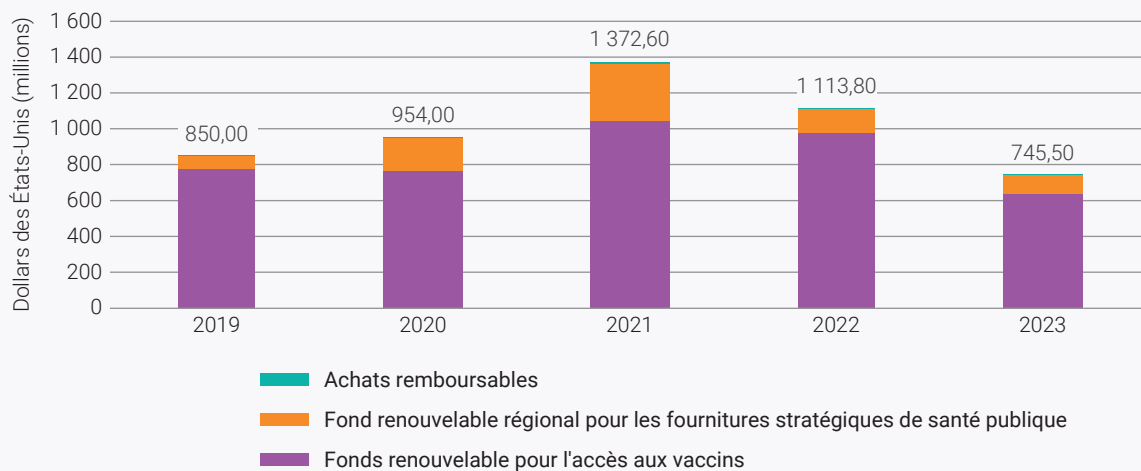
Achats pour le compte des États Membres : \$745,5 millions

L'année 2023 a été marquée par la fusion du Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques de santé publique (Fonds stratégique) et du Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins (Fonds renouvelable) dans le cadre du nouveau Programme spécial des fonds renouvelables régionaux. Cette évolution stratégique vise à rationaliser les processus qui renforcent le soutien fourni aux États Membres.

Depuis plus de 46 ans, le Fonds renouvelable aide les pays et les territoires à accéder à des vaccins de qualité, abordables et sûrs. En 2023, 42 pays et territoires ont participé au Fonds renouvelable. Ce fonds a négocié des options

**FIGURE 3**

**Activités d'achat pour le compte des États Membres, 2019-2023**



plus abordables pour les vaccins à coût élevé, à savoir le vaccin pneumococcique conjugué et le vaccin contre le virus du papillome humain, et a coordonné les orientations techniques pour les pays. Il a également contribué à renforcer les capacités de planification de la demande, mené des activités pour répondre en temps voulu à la demande de vaccins et, avec GAVI et l'UNICEF, participé à l'élaboration du programme C-19 pour aider les pays à faible revenu à accéder aux vaccins anti-COVID-19. Avec le soutien du gouvernement canadien et en collaboration avec le programme technique, le Fonds renouvelable a recensé les besoins et acheté des réfrigérateurs à énergie solaire avec des kits de centres de santé pour 75 sites reculés dans les Caraïbes.

### **Autres recettes**

En plus des recettes provenant d'opérations avec et sans contrepartie directe, l'OPS a généré des recettes supplémentaires qui s'élèvent à \$61 millions pour 2023. Les principales composantes des autres recettes sont les suivantes : \$38,5 millions d'intérêts, \$17,9 millions de gains et pertes d'évaluation, \$2,5 millions de diminution de la provision pour créances douteuses et \$2,5 millions pour toutes les autres recettes.

### **Dépenses**

En 2023, les dépenses totales de l'OPS, comprenant les décaissements et le passif opérationnel, ont connu une baisse de 21 %, s'élevant à \$1 232 millions, contre \$1 552 millions en 2022.

Les principales catégories de dépenses de l'OPS, exprimées en millions de dollars des États-Unis, sont examinées dans les sections qui suivent.

#### **Dépenses de personnel**

En 2023, les dépenses de personnel représentaient 12,7 % des dépenses totales de l'OPS, soit \$156,4 millions. Cela représente une augmentation marginale par rapport aux \$156,2 millions enregistrés en 2022. Les frais de personnel constituaient la troisième catégorie de dépenses, après les fournitures, les produits de base, les matériaux et les services contractuels.

#### **Achat de fournitures médicales**

Les fournitures, les produits de base et les matériaux ont connu une baisse significative de 33 %, passant de \$1 159,3 millions en 2022 à \$781,1 millions en 2023. Les fournitures médicales ont connu la plus forte baisse, de 56 %, passant de \$86,8 millions en 2022 à \$38,1 millions en 2023, tandis que le fret et l'assurance ont chuté de 48 %, passant de \$80,2 millions en 2022 à \$41,4 millions en 2023. Les médicaments ont connu une baisse de 30 %, passant de \$920,3 millions en 2022 à \$640,6 millions en 2023.

Dépenses  
totales :  
\$1 232 millions  
(une baisse  
de 21 %)

Fournitures  
médicales :  
\$38,1 millions  
(une baisse  
de 56 %)



La baisse de la demande en 2023 est principalement due à des stocks excédentaires datant de l'époque de la pandémie et à une réorientation stratégique d'un pays vers un vaccin moins cher, ce qui a considérablement influencé les dépenses. Malgré la baisse des taux de vaccination pendant la pandémie, les demandes d'approvisionnement sont restées stables jusqu'à ce que les pressions sur les stocks imposent des réductions en 2023, comme c'est le cas pour le vaccin contre le rotavirus.

### **Services contractuels**

En 2023, les services contractuels constituent la deuxième catégorie de dépenses de l'OPS, s'élevant à \$201,7 millions et représentant 16,4 % des dépenses totales de l'Organisation. Cela représente une augmentation de 13,4 % par rapport à 2022. L'écart de \$26,7 millions par rapport à l'année précédente peut être attribué à des augmentations dans des domaines spécifiques : les catégories « installations de réunion » et « services professionnels » ont enregistré une augmentation de \$22,9 millions et de \$19,9 millions, respectivement, principalement en raison des nouvelles ressources reçues dans le cadre d'accords de contributions volontaires mis en œuvre en grande partie au Brésil. Les paiements aux collaborateurs occasionnels pour des missions de conseil nationales et internationales ont augmenté de \$2,9 millions. À l'inverse, les dépenses liées à la rédaction technique, qui ont diminué de \$17,6 millions, et à la construction de bâtiments spécialisés, qui ont baissé de \$4,3 millions, ont connu des réductions notables.

Services contractuels :  
\$207,1 millions  
(16,4 % des dépenses totales)

### **Transferts et subventions**

Les transferts et subventions se sont élevés à \$11,4 millions, soit une baisse par rapport aux \$13,9 millions de 2022. Cette baisse est principalement attribuable à une réduction du personnel et de la main-d'œuvre concernant les lettres d'accord du Fonds de préparation aux situations d'urgence et des secours en cas de catastrophe de l'OPS.

### **Voyages**

En 2023, les frais de voyage ont augmenté de \$23,2 millions pour atteindre \$56,0 millions, contre \$32,8 millions en 2022. Cette augmentation est principalement due à une hausse des tarifs et des indemnités journalières pour les participants aux événements, le personnel de l'OPS et les collaborateurs occasionnels. Les augmentations les plus importantes par source de financement ont été observées dans les contributions volontaires nationales (\$9,1 millions), suivies par les contributions volontaires de l'OPS et de l'OMS (\$8,9 millions) et les contributions fixées de l'OPS (\$5,3 millions).

### Dépenses générales de fonctionnement et autres dépenses directes

Les dépenses générales de fonctionnement et autres dépenses directes ont augmenté de \$9,6 millions, passant de \$12,9 millions en 2022 à \$22,5 millions en 2023. Un facteur important contribuant à cet écart entre les deux années est l'absence de provisions en 2023, alors que 2022 a connu une réduction de \$10,3 millions due à de telles provisions.

### Situation financière

La situation financière de l'Organisation est résumée dans le tableau 2.

L'actif net a augmenté de \$15 millions pour atteindre \$563 millions, principalement en raison d'une variation importante des créances de \$63 millions, dont la répartition détaillée est la suivante : une augmentation de \$96 millions des activités liées aux contributions volontaires, compensée par une diminution de \$35 millions des contributions fixées et une diminution de \$2 millions de la provision pour créances douteuses.

Actif net :  
\$563 millions

#### TABLEAU 2

##### Situation financière résumée de l'OPS au 31 décembre 2023

	2023	2022	Écart
<b>Dollars des États-Unis (millions)</b>			
<b>ACTIF</b>			
Actifs financiers et liquidités	1 217	1 211	6
Créances	448	385	63
Immobilisations corporelles	164	147	17
Autres actifs	15	19	(4)
<b>Total de l'actif</b>	<b>1 844</b>	<b>1 762</b>	<b>82</b>
<b>PASSIF</b>			
Passif opérationnel	24	34	(10)
Dettes	62	99	(37)
Avantages du personnel	187	140	47
Recettes différées	1 008	941	67
<b>Total du passif</b>	<b>1 281</b>	<b>1 214</b>	<b>67</b>
<b>ACTIF NET</b>	<b>563</b>	<b>548</b>	<b>15</b>

Les immobilisations corporelles ont augmenté de \$17 millions, dont \$13 millions pour les actifs en construction.

Les passifs opérationnels ont diminué de \$10 millions en raison d'une réduction de \$3 millions dans les contributions volontaires, d'une réduction de \$4 millions dans les achats de fournitures de santé publique et d'une diminution de \$3 millions dans d'autres catégories.

Les dettes ont diminué de \$37 millions en raison d'une baisse de \$16 millions dans les achats de fournitures de santé publique, d'une diminution de \$65 millions dans les remboursements aux entités de parrainage, compensée par une augmentation de \$13 millions dans les contributions fixées payées d'avance et d'une diminution de \$1 million dans les autres dettes.

Les avantages du personnel, y compris l'assurance-maladie après cessation de service et les prestations de cessation de service, ont augmenté de \$47 millions, comme l'a déterminé une évaluation actuarielle indépendante. L'augmentation de \$47 millions du passif lié aux avantages du personnel représente une perte actuarielle totale. Sur ce total, \$14 millions ont été pris en compte dans l'état de la performance financière et les \$33 millions restants ont eu une incidence directe sur l'actif net. L'OPS maintient son approche stratégique du financement afin de gérer à long terme les prestations après cessation de service.

Les recettes différées ont augmenté de \$67 millions en raison d'une hausse de \$90 millions dans les contributions volontaires, compensée par une baisse de \$23 millions liée à l'achat de fournitures de santé publique.

Activités  
liées aux  
contributions  
volontaires :  
augmentation  
de \$96 millions

Avantages du  
personnel :  
augmentation  
de \$47 millions

## Réserves

Au 31 décembre 2023, l'OMS disposait d'un actif net total de \$563 millions, comme indiqué dans le tableau 3.

**TABEAU 3**

**Récapitulatif des soldes des fonds et des réserves par position financière au 31 décembre 2023**

	Dollars des États-Unis (millions)
<b>Soldes des fonds</b>	
Achat de fournitures de santé publique	321
Fonds flexibles	68
Services	9
Avantages du personnel*	(158)
<b>Total des soldes des fonds</b>	<b>240</b>
<b>Réserves</b>	
Activités de base	85
Activités de partenariat	16
Activités institutionnelles	170
Activités spéciales	52
<b>Total des réserves</b>	<b>323</b>
<b>Total</b>	<b>563</b>

\* Assurance-maladie des fonctionnaires retraités, provision pour avantages du personnel, provision pour prestations de cessation de service et de rapatriement et frais d'occupation des postes de l'OPS.

## Investissements

Le portefeuille d'investissement de l'OPS est composé de fonds à court terme, de fonds à long terme gérés en externe et du portefeuille du Fonds des prestations de cessation de service et de rapatriement (TAREP, selon le sigle anglais). Ces investissements sont gérés avec prudence, conformément à la politique d'investissement de l'Organisation. L'équipe de trésorerie de l'OPS travaille avec les gestionnaires d'investissement pour garantir des normes élevées de qualité de crédit, de sécurité et de liquidité afin que les fonds soient facilement disponibles pour financer les objectifs de santé publique de l'OPS dans la Région des Amériques.

Investissements à court terme : augmentation de \$175 millions

En 2023, l'OPS a augmenté ses investissements à court terme de \$175 millions, passant de \$51 millions à \$226 millions, afin de profiter des conditions favorables du marché aux États-Unis, où les instruments à court terme ont eu un rendement supérieur à leurs homologues à long terme. Ces fonds sont investis de manière prudente dans des certificats de dépôt à 45-90 jours et dans un fonds du marché monétaire réputé. Dans le même temps, les fonds à long terme gérés en externe ont diminué de \$159 millions, passant de \$982 millions à \$823 millions, dans le cadre d'un rééquilibrage stratégique vers des titres de plus courte durée, compte tenu de la hausse des taux d'intérêt. Le portefeuille TAREP a connu une croissance modeste de \$1 million, passant de \$17 millions à \$18 millions grâce aux recettes et à l'appréciation du marché.

### **Gestion du risque de change**

L'OPS gère les devises étrangères avec une politique de trésorerie visant à réduire au maximum le risque de fluctuation des taux de change, en ne conservant que 30 jours de décaissements en monnaie locale dans l'ensemble de la Région. Aucune exception à cette politique n'a été accordée par le Comité d'investissement.

### **Financement des passifs liés au personnel**

L'assurance-maladie du personnel de l'OPS (SHI, selon le sigle anglais) gère un programme d'assurance-maladie pour le personnel actif et retraité, et ce programme comporte un passif pour les futurs coûts de santé à payer, calculé à partir de prévisions actuarielles. Il fait partie du régime d'assurance-maladie du personnel de l'OMS administré par le Comité de contrôle mondial, qui fournit des services consultatifs au Directeur général de l'OMS.

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

Le SHI poursuit trois stratégies pour améliorer le financement du passif de l'assurance-maladie des fonctionnaires retraités (ASHI, selon le sigle anglais) : veiller à ce que les cotisations soient suffisantes pour constituer des actifs permettant de couvrir l'obligation au titre des prestations définies, contenir les coûts grâce à des négociations régulières avec les prestataires de soins de santé pour limiter l'impact de l'inflation des frais médicaux, à la gestion des dossiers et à la révision de la conception du régime, et atteindre un taux de rendement moyen attendu de 3,7 % sur les investissements à long terme.

Politique de  
trésorerie :  
30 jours de  
décaissements  
en monnaie  
locale

En 2023, l'obligation au titre des prestations définies de l'ASHI a augmenté, passant de \$208,1 millions en 2022 à \$265,3 millions. Cette augmentation peut être attribuée à plusieurs facteurs clés : une augmentation de \$18,8 millions résultant de l'ajustement du taux d'actualisation de 5,6 % à 5,1 %, une augmentation de \$19,8 millions due à la révision des hypothèses relatives aux indemnités en capital et une augmentation de \$17,3 millions suite à la mise à jour des hypothèses relatives à l'évolution des coûts des soins de santé.

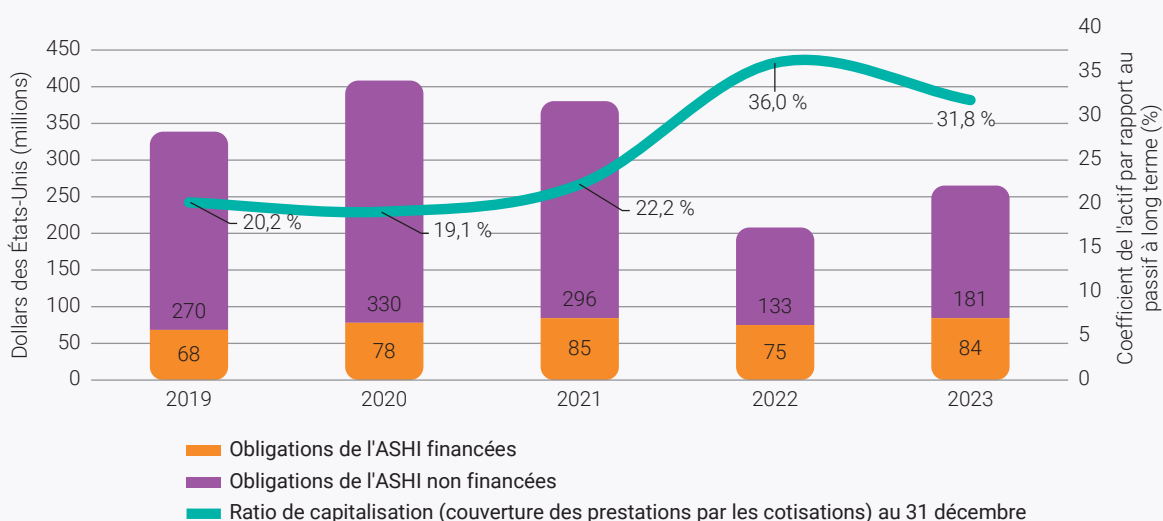
Augmentation de l'obligation au titre des prestations définies de l'ASHI à \$265,3 millions

En 2023, la valeur de marché des actifs de l'ASHI a connu une augmentation nette de \$9,4 millions, atteignant une valeur totale de \$84,8 millions. Cette croissance est principalement due aux \$9,98 millions d'intérêts et de gains. En outre, les cotisations des affiliés et de l'Organisation se sont élevées à \$25,5 millions. L'augmentation globale a toutefois été modérée par des déductions d'un montant total de \$26,1 millions, qui couvrent les frais administratifs et les remboursements résultant de demandes de remboursement. L'augmentation de la valeur des actifs reflète essentiellement l'équilibre entre les intérêts et les gains, ainsi que les cotisations, par rapport aux coûts des demandes de remboursement et des frais administratifs.

En raison de l'augmentation de l'évaluation du passif futur, le ratio de capitalisation des actifs du Fonds du SHI par rapport à son passif à long terme a diminué, passant de 36,0 % en 2022 à 31,8 % en 2023 (figure 4).

**FIGURE 4**

**Financement de l'assurance-maladie des fonctionnaires retraités (ASHI), 2019-2023**



## Préparation des états financiers

Les états financiers de l'Organisation panaméricaine de la Santé ont été préparés selon le mode de comptabilité d'exercice conformément aux normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS)<sup>2</sup> en utilisant la convention du coût historique, à l'exception des terrains et bâtiments, qui sont comptabilisés à leur juste valeur. Lorsqu'un point précis n'est pas abordé dans une norme IPSAS, la norme internationale d'information financière appropriée a été appliquée.

Les états financiers de l'Organisation ont fait l'objet d'une certification et d'une autorisation de publication accordée par le Directeur de l'Organisation en vertu des moyens qui lui sont conférés par la Conférence sanitaire panaméricaine comme énoncé dans la résolution CSP30.R7 adoptée en septembre 2022. Cette autorisation d'émission porte la même date que le Rapport du Commissaire aux comptes. Aucune autre autorité n'a le pouvoir de modifier les états financiers après leur publication.

SIGNÉ

**Jarbas Barbosa da Silva Jr.**  
**Directeur**  
**Bureau sanitaire panaméricain**

---

2 Conseil des normes comptables internationales pour le secteur public. Normes et prises de position. Toronto : IPSASB; 2024 [consulté le 19 avril 2024]. Disponible sur : <https://www.ipsasb.org/publications/2019-handbook-international-public-sector-accounting-pronouncements>.

**Certification des états financiers pour l'année close le 31 décembre 2023.**

Conformément aux dispositions de la Règle XIII du Règlement financier, sont joints à la présente les états financiers correspondant à l'année close le 31 décembre 2023. 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 of the Government of Great Britain and Northern Ireland, dont l'opinion est comprise dans le présent rapport.

Les états financiers pour l'année close le 31 décembre 2023 ainsi que les notes justificatives s'y rapportant ont été révisés et approuvés.

**SIGNÉ**

**Christos Kasapantoniou**  
**Directeur**  
**Gestion des ressources financières**

**SIGNÉ**

**Jarbas Barbosa da Silva Jr.**  
**Directeur**  
**Bureau sanitaire panaméricain**

**17 mai 2024**



## **Déclaration concernant le contrôle interne de l'OPS 2023**

---

### **De responsabilité**

En tant que Directeur du Bureau sanitaire panaméricain (BSP), je suis responsable de l'administration de l'Organisation panaméricaine de la Santé (OPS) et de la mise en œuvre de ses programmes techniques. En vertu des règles I et XII du Règlement financier, je suis responsable en dernier ressort de la mise en place et du maintien d'un système solide de contrôles internes, y compris une fonction de surveillance interne, afin d'assurer l'utilisation efficace et efficiente des ressources de l'Organisation et la sauvegarde de ses actifs.

Conformément à la règle I du Règlement financier, j'ai délégué des pouvoirs et des responsabilités à la Directrice adjointe, à la Sous-directrice, à la Directrice de l'administration, aux représentants de l'OPS/OMS, aux chefs des bureaux sous-régionaux et à certains autres gestionnaires (gestionnaires de centre de coûts). À leur tour, la Directrice adjointe, la Sous-directrice et la Directrice de l'administration ont également délégué leur autorité aux représentants de l'OPS/OMS. En signant cette déclaration, je me suis fié aux assurances qui m'ont été données par ces hauts fonctionnaires, ainsi qu'aux fonctions d'assurance et aux systèmes de gestion de l'information de l'Organisation.

### **Objectif du système de contrôle interne**

La structure du contrôle interne de l'OPS, définie par la Règle XII, s'appuie sur un processus de contrôle interne, mis en œuvre par nos Organes directeurs, le Directeur de l'Organisation, la direction générale et d'autres membres du personnel, conçu pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'Organisation au titre de son activité, de l'établissement de rapports et de la conformité. Tous les systèmes de contrôle interne présentent des limites, et des incertitudes et des risques peuvent continuer à apparaître. L'objectif de notre système de contrôle interne est de gérer le risque à un niveau acceptable, plutôt que de l'éliminer complètement.<sup>1</sup>

### **Climat de fonctionnement de l'OPS**

Le BSP fonctionne à partir de son siège situé à Washington, D.C., de 27 bureaux de pays et de trois centres spécialisés dans la Région. Le mois de février 2023 a marqué le début de mon mandat en tant que Directeur du BSP. Dans le cadre de ma vision de l'avenir de l'OPS, nous devons renforcer la capacité de l'Organisation à soutenir les États Membres. En se concentrant davantage sur les pays, l'OPS peut les aider à surmonter les iniquités persistantes, à mettre en place des systèmes de santé capables de répondre aux menaces émergentes, à se remettre de la pandémie de COVID-19 et à atteindre l'objectif de la santé universelle. Pour soutenir la réalisation de cette vision, j'ai lancé l'initiative L'OPS en avant, qui oriente sur le plan institutionnel la mise en œuvre d'initiatives visant à accroître l'efficacité, la transparence et la responsabilité.

En 2023, dans le cadre de L'OPS en avant, le BSP a mené une étude sur le nombre et le volume des activités administratives dans les bureaux de pays et, en conséquence, a décidé de revoir et d'augmenter la délégation de pouvoirs revenant aux représentants. Cet exercice permet de gagner en efficacité, en rapprochant les fonctions de contrôle des activités. Sur cette lancée, j'ai ordonné le renforcement de la conformité et de la gestion des risques dans le cadre des initiatives de L'OPS en avant, en renforçant la fonction et en veillant à ce que les niveaux de risque résiduel restent à un niveau acceptable au sein de l'Organisation. Dans le cadre de ces efforts, l'OPS a créé un tableau de bord de conformité, mis à la disposition des bureaux de pays, qui extrait des données concernant la planification des ressources institutionnelles de l'OPS et fournit des informations sur la conformité avec les principales exigences politiques. L'OPS a également revu son exercice de certification de la conformité, en effectuant un suivi des centres de coûts se rapportant aux principaux domaines de conformité. Ces initiatives, ainsi que d'autres, sont décrites dans les sections suivantes.

---

<sup>1</sup> Comité des organismes de patronage de la Commission Treadway. *Internal Control - Integrated Framework*. New York : COSO, 2013.

## Système de gestion des risques de l'OPS

Le tableau suivant résume les risques approuvés dans le cadre du budget programme 2022-2023.<sup>2</sup>

Domaine de risque	Champ d'application
Dépendance à l'égard des États Membres et nécessité d'assurer le financement des engagements financiers de ces derniers	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Non-respect par certains États Membres de leurs engagements financiers (contributions fixées).</li> <li>2. Ressources insuffisantes ou baisse des investissements pour mettre en œuvre et réaliser le Plan stratégique de l'OPS, y compris les fonds provenant de mécanismes de contributions volontaires.</li> <li>3. Effondrement ou crise de la gouvernance susceptible de retarder la mise en conformité avec les obligations financières ou d'entraver le développement programmatique.</li> </ol>
Capacité à répondre aux besoins des États Membres grâce à la mobilisation des ressources, au recours aux partenaires et donateurs et à la rapidité de la réponse	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Absence de réponse rapide aux besoins des États Membres en cas d'urgence (flambées épidémiques et catastrophes naturelles).</li> <li>2. Manque de diversification des partenaires et des donateurs.</li> <li>3. Absence d'élaboration et de mise en œuvre de plans de mobilisation des ressources.</li> </ol>
Capacité à attirer et à retenir les talents avec les aptitudes et les compétences nécessaires pour répondre aux nouvelles modalités de travail	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contraintes de temps ou de ressources qui rendent difficiles le maintien et la mise à jour continus des aptitudes et compétences dont le personnel actuel a besoin.</li> <li>2. Incapacité d'attirer et de retenir du personnel possédant les compétences et les aptitudes nécessaires pour soutenir les engagements programmatiques.</li> </ol>
Priorités nationales concurrentes qui réduisent l'attention accordée aux priorités en matière de santé	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampleur croissante de l'urgence de la COVID-19 et de nouvelles crises humanitaires susceptibles d'affecter les résultats en matière de santé.</li> <li>2. Systèmes d'information avec des données ventilées limitées et très peu de données sur les déterminants sociaux de la santé.</li> </ol>
Préparation de l'infrastructure des systèmes ou technologique pour soutenir la transformation numérique	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ressources insuffisantes pour le développement d'applications destinées à la modernisation du lieu de travail et à la continuité des activités.</li> <li>2. Multiplication des cyberattaques altérant le déroulement normal des activités de l'OPS.</li> <li>3. Augmentation des demandes technologiques et manque de conformité avec la gouvernance informatique.</li> </ol>
Influence des événements sociaux ou des catastrophes naturelles sur la sécurité du personnel et les activités de l'OPS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Non-respect des protocoles de sécurité sur le lieu de travail pour garantir la santé, le bien-être et la sécurité du personnel.</li> <li>2. Absence de plans de continuité des activités actualisés sur les lieux d'affectation de l'OPS.</li> <li>3. Absence de mise à jour des plans d'urgence en place.</li> </ol>
Réputation du BSP	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Possibilité de fraude, de conflit d'intérêts ou de mauvaise conduite.</li> <li>2. La désinformation peut nuire à la réputation de l'OPS ou à certains programmes de santé publique.</li> <li>3. Manque de diligence dans les relations avec les partenaires extérieurs.</li> </ol>

Pour gérer ces risques, plusieurs mesures d'atténuation sont intégrées au programme de travail régulier des responsables des risques et régulièrement surveillées par le Comité permanent de la gestion des risques institutionnels et de la conformité, la direction générale et d'autres entités. L'éventail des mesures d'atténuation, avec des niveaux et des dimensions différents, comprend l'élaboration ou la révision des politiques et des procédures, la confirmation régulière de la conformité dans le cadre de processus spécifiques, le suivi de la mise en œuvre des accords avec les donateurs, la formation pour renforcer les capacités internes, les processus consultatifs réguliers et *ad hoc* avec les États Membres, le maintien de la communication avec les parties prenantes internes et externes concernant les progrès et les défis du BSP, le suivi de la mise en œuvre de la riposte du BSP pendant les situations d'urgence et le devoir de diligence, ainsi que la réalisation d'évaluations ou d'audits des risques.

<sup>2</sup> OD363. Budget programme de l'Organisation panaméricaine de la Santé 2022-2023. Session virtuelle, du 20 au 24 septembre 2021.

## Système de contrôle interne de l'OPS

Le système de contrôle interne de l'OPS est basé sur le cadre de contrôle interne du COSO<sup>3</sup> et sur le modèle des trois lignes.<sup>4</sup> Le modèle des trois lignes répartit les responsabilités afin de protéger une organisation contre la non-réalisation de ses objectifs. La première ligne est composée des directeurs, des représentants de l'OPS/OMS, des responsables de bureau et d'autres membres du personnel, qui conduisent et dirigent les actions (y compris la gestion des risques) et affectent les ressources afin d'atteindre les objectifs de l'Organisation. La deuxième ligne comprend la gestion des risques, la conformité, l'éthique et d'autres fonctions essentielles qui fournissent des orientations sur les exigences en matière de contrôle interne et évaluent le respect des normes définies. Enfin, la troisième ligne est constituée par les fonctions d'audit et d'évaluation internes, qui évaluent les contrôles internes et en rendent compte, et recommandent à la direction des mesures correctives ou des améliorations à prendre en considération.

En janvier 2023, le Bureau de l'audit interne (OIA) a achevé un audit interne de la deuxième ligne de défense de l'OPS. Cet exercice a mis en évidence des possibilités d'amélioration dans deux domaines prioritaires : *i)* lier plus étroitement les activités de conformité aux risques institutionnels et élargir leur champ d'application et *ii)* assurer un suivi adéquat de la liste de contrôle mensuelle. Les résultats de l'audit sont en cours de traitement et les recommandations devront être entièrement prises en compte en 2024, de même que les recommandations en suspens issues de rapports antérieurs des commissaires aux comptes. Dans le cadre de ces efforts, la fonction de conformité de l'Organisation, temporairement gérée par le conseiller principal en gestion des risques institutionnels, a retrouvé un membre du personnel dédié en juin 2023. Depuis lors, l'OPS a réorganisé ses efforts en matière de contrôle internes et de conformité. Une mesure importante dans ce sens a été le lancement d'un tableau de bord de la conformité, un rapport qui extrait des données de la planification des ressources institutionnelles de l'OPS concernant la conformité avec certaines politiques et les mesures correctives nécessaires pour le personnel. Afin de réunir les fonctions de gestion des risques et de conformité et les fonctions essentielles, l'OPS a également réintroduit en 2023 un exercice révisé de certification de la conformité. Cet exercice consiste à interroger périodiquement les centres de coûts sur leur conformité à un sous-ensemble d'éléments de la carte d'assurance de l'Organisation. Les résultats sont ensuite communiqués aux fonctions habilitantes pour suivi et résolution, ainsi qu'au Comité permanent de la gestion des risques institutionnels et de la conformité pour information. À la suite de recommandations d'audit antérieures, les domaines étudiés dans le cadre de l'exercice de certification font l'objet d'une révision afin de mieux les aligner sur les risques institutionnels.

Faisant partie de la troisième ligne, OIA joue également un rôle important dans l'orientation du système de contrôle interne de l'OPS. OIA entreprend des missions de vérification interne et, à l'occasion, des projets de consultation. La mission d'OIA est de conseiller le BSP sur l'économie, l'efficacité et l'efficience des questions administratives et opérationnelles afin de faciliter la réalisation des objectifs de l'Organisation. En 2023, OIA a entrepris 11 vérifications internes, couvrant diverses opérations et activités. Trois missions étaient axées sur un thème intra-institutionnel et huit portaient sur des activités au niveau des pays. Le *Rapport du Bureau de l'audit interne pour 2023* contient des informations détaillées sur les travaux d'OIA, y compris une liste des missions entreprises et des notations y relatives. Pour la sixième année consécutive, aucun audit interne individuel n'a obtenu une notation « insatisfaisant ». En ce qui concerne les audits au niveau des pays, 2023 a été la septième année consécutive sans notation « insatisfaisant ».

À l'avenir, pour continuer à faire face aux risques inhérents en constante évolution, l'OPS encouragera la collaboration entre les trois lignes dans l'examen des processus, politiques et activités de contrôle de la conformité existants, en mettant particulièrement l'accent sur les domaines où la non-conformité pourrait entraîner des dommages financiers ou de réputation importants pour l'Organisation. Nos efforts tournés vers l'avenir comprendront la promotion d'une culture de la conformité par le biais d'une formation, d'une communication et d'une sensibilisation accrues. Enfin, une étape importante de la stratégie de contrôle interne de l'OPS sera la mise en place d'un cadre formel de responsabilité, qui visera à harmoniser les multiples mécanismes de responsabilité qui existent actuellement dans l'ensemble de l'Organisation.

---

<sup>3</sup> Id.

<sup>4</sup> The Institute of Internal Auditors. *The IIA'S Three Lines Model: An update of the Three Lines of Defense*. Floride : IIA, 2020.

## *Examen de l'efficacité*

L'examen de l'efficacité du système de contrôle interne de l'OPS que j'ai réalisé se fonde sur les éléments suivants :

- a) Une certification annuelle des comptes financiers des centres de coûts et des contrôles internes (lettre de représentation). Ce document est examiné et signé par tous les gestionnaires de centres de coûts et confirme la conformité avec l'esprit et la lettre de la Constitution de l'OPS, le Règlement financier et les Règles de gestion financière de l'OPS, les politiques et les procédures opérationnelles standard du manuel électronique de l'OPS, ainsi que d'autres assurances.
- b) Une certification annuelle des responsables de bureau relevant de la Directrice de l'administration, qui indique si ces bureaux ont connaissance de déficiences majeures dans les contrôles internes de l'OPS liés aux politiques relevant de leurs domaines de responsabilité.
- c) Un exercice trimestriel de certification de la conformité, utilisé par chaque administrateur de tous les centres de coûts de l'OPS pour vérifier la conformité avec un sous-ensemble des éléments de la carte d'assurance de l'Organisation. Les problèmes signalés dans le cadre de cet exercice de certification sont communiqués aux responsables des processus pour suivi et résolution, ainsi qu'au Comité permanent de la gestion des risques institutionnels et de la conformité pour information.
- d) Le Bureau de l'audit interne de l'OPS. Les rapports de vérification interne, réalisés dans le cadre du plan de travail d'audit 2023, fournissent des informations objectives sur la conformité et l'efficacité des contrôles, ainsi que des recommandations d'amélioration. Les conclusions de ces rapports sont résumées dans le rapport annuel d'OIA au Comité exécutif. Même si des domaines d'amélioration ont été identifiés et font l'objet d'une action de la part de la direction, OIA n'a pas relevé de faiblesses significatives dans les contrôles internes qui compromettraient sérieusement la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels de l'OPS. Tous les rapports de vérification sont disponibles pour examen par les États Membres.
- e) Les rapports émis par le commissaire aux comptes. L'audit externe assure un contrôle et un rapport indépendants sur la conformité de l'OPS avec le Règlement financier et les Règles de gestion financière. Les commissaires aux comptes soumettent leurs principales conclusions, observations et recommandations aux Organes directeurs.
- f) Le travail du Comité d'audit. Le Comité d'audit travaille conformément aux meilleures pratiques internationalement reconnues. Le Comité d'audit examine les documents et les politiques, reçoit des informations et des présentations, et tient des séances privées avec les membres de la direction générale. Bien qu'il ne soit pas responsable de la mise en œuvre ou de l'efficacité des contrôles internes de l'OPS, les rapports du Comité d'audit, qui sont soumis au Comité exécutif, identifient les domaines susceptibles d'être améliorés et contiennent des recommandations sur la manière de remédier aux faiblesses concernant la gestion des risques et les questions financières et de contrôle interne.

## **Déclaration**

Les contrôles internes, même lorsqu'ils fonctionnent efficacement, présentent certaines limites inhérentes, notamment la possibilité d'être contournés, et ne peuvent donc fournir qu'une assurance raisonnable. Dans ce contexte, à ma connaissance et sur la base d'enquêtes raisonnables, je ne suis informé d'aucune déficience majeure dans le système de contrôle interne de l'OPS. Je suis convaincu que le système de contrôle interne de l'Organisation a été raisonnablement efficace tout au long de l'exercice financier allant du 1<sup>er</sup> janvier 2023 au 31 décembre 2023 et qu'il reste efficace à la date de signature de la présente certification.<sup>5</sup>

Pour l'avenir, je m'engage à renforcer encore le système de contrôle interne de l'OPS et à promouvoir une culture de la conformité et de la responsabilité au sein de l'Organisation.

### **SIGNÉ**

**Jarbas Barbosa da Silva Jr.**  
**Directeur**  
**Bureau sanitaire panaméricain**

---

<sup>5</sup> Le mandat du Directeur a commencé le 31 janvier 2023. Pour la période comprise entre le 1<sup>er</sup> et le 31 janvier 2023, le transfert administratif du Directeur comprenait une déclaration de confiance de la Directrice précédente de l'OPS affirmant que le système de contrôle interne était efficace pendant toute la durée de son mandat.

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

## Opinion sur les états financiers

J'ai vérifié les états financiers de l'Organisation panaméricaine de la Santé pour l'année close le 31 décembre 2023, qui comprennent les éléments suivants :

- l'état de la situation financière au 31 décembre 2023,
- l'état de la performance financière, l'état des variations de l'actif net et l'état des flux de trésorerie pour l'année close à cette date,
- l'état de comparaison des montants budgétaires et des montants réels pour l'année et l'exercice biennal clos à cette date, et
- les notes annexes, y compris les principales méthodes comptables.

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 2023, ainsi que de l'état de la performance financière et des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date conformément aux normes comptables internationales pour le secteur public.

## Opinion sur la régularité

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

## Fondement des opinions

J'ai réalisé cet audit conformément aux normes internationales d'audit et au Règlement financier de l'Organisation panaméricaine de la Santé. Mon audit de la régularité a été entrepris en utilisant les principes énoncés dans les normes internationales d'audit. Les attributions qui me sont confiées aux termes de ces normes font l'objet d'une description approfondie qui figure dans la section de mon rapport intitulée « Responsabilités du commissaire aux comptes à l'égard de l'audit des états financiers ».

Je suis indépendant de l'Organisation panaméricaine de la Santé conformément au code de déontologie des experts comptables du Conseil des normes internationales de déontologie comptable (code IESBA) et je me suis acquitté de mes autres responsabilités éthiques conformément à ces exigences et au code IESBA.

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 informations incluses dans le Rapport du Directeur et la Déclaration concernant le contrôle interne de l'Organisation panaméricaine de la Santé pour 2023 mais ne comprennent pas les états financiers et mon rapport de commissaire aux comptes sur ces derniers.

Mon avis sur les états financiers ne couvre pas les autres informations et, sauf indication contraire explicite dans mon rapport, je n'exprime aucune forme de conclusion d'assurance à leur sujet.

Je suis tenu de lire les autres informations et, ce faisant, de considérer si celles-ci contiennent des incohérences significatives par rapport aux états financiers ou aux connaissances que j'ai acquises durant l'audit ou si elles semblent autrement contenir des erreurs significatives.

Si j'identifie de telles incohérences significatives ou des inexactitudes significatives apparentes, je suis tenu de déterminer si cela donne lieu à une inexactitude significative dans les états financiers eux-mêmes. 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 pour les états financiers**

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

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

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

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

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

Dans le cadre d'un audit conforme aux normes ISA,

- J'exerce mon jugement professionnel et je maintiens mon scepticisme professionnel tout au long de l'audit.
- Je dénombre les risques d'anomalies significatives dans les états financiers, qu'ils soient dus à des fraudes ou des erreurs, je conçois et exécute des procédures d'audit en réponse à ces risques et j'obtiens des preuves d'audit qui sont suffisantes et appropriées afin d'asseoir les fondements de mon opinion. Le risque de ne pas découvrir une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui de ne pas découvrir une anomalie significative résultant d'une erreur car la fraude peut impliquer des actes de collusion, des faux, des omissions intentionnelles, de fausses déclarations ou un contournement des dispositifs de contrôle interne.
- J'acquies une maîtrise des dispositifs de contrôle interne utiles pour les besoins de l'audit afin de concevoir des procédures d'audit qui sont appropriées en l'espèce, et non pas aux fins d'exprimer une opinion sur l'efficacité des dispositifs de contrôle interne de l'Organisation panaméricaine de la Santé.
- J'évalue le bien-fondé des politiques comptables observées ainsi que le caractère raisonnable des estimations comptables et déclarations connexes formulées par la direction.
- 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 panaméricaine de la Santé de maintenir sa situation de continuité d'activité. Si je conclus à l'existence d'une incertitude significative, je suis dans l'obligation d'attirer l'attention, dans mon rapport d'audit, sur les déclarations connexes figurant dans les états financiers ou, au cas où ces déclarations seraient inadéquates, de modifier mon opinion. Mes conclusions sont fondées sur les preuves d'audit obtenues jusqu'à la date de mon rapport d'audit. Toutefois, à l'avenir, des événements ou situations pourraient causer la cessation des activités continues de l'Organisation panaméricaine de la Santé.

- J'évalue globalement le mode de présentation, la structure et la teneur des états financiers, y compris les déclarations, et détermine si les états financiers représentent les opérations et événements sous-jacents de façon à constituer un mode de présentation fidèle.

Par ailleurs, il m'est demandé d'obtenir des preuves suffisantes pour donner des assurances raisonnables que les recettes et les dépenses déclarées dans les états financiers ont été appliquées aux fins prévues par la Conférence sanitaire panaméricaine et que les opérations financières sont conformes au Règlement financier les régissant. Je communique avec les personnes responsables de la gouvernance notamment sur l'envergure et la durée prévues de l'audit ainsi que sur des conclusions significatives de l'audit, y compris sur toutes insuffisances significatives dans les dispositifs de contrôle interne que je constate durant mon exercice d'audit.

## Rapport

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

### SIGNÉ

**Gareth Davies**  
Contrôleur et vérificateur général des comptes  
National Audit Office  
157-197 Buckingham Palace Road  
Victoria, London  
SW1W 9SP  
Royaume Uni

**Date : 20 mai 2024**



## États financiers

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

Pour l'année close le 31 décembre 2023  
(en milliers de dollars des États-Unis)

Description	Référence	31 décembre 2023	31 décembre 2022
<b>ACTIF</b>			
<b>Actif courant</b>			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 3	168 371	178 929
Investissements à court terme	Note 4.1	226 426	50 959
Créances	Note 6	235 683	261 960
Stocks	Note 7	13 566	17 604
<b>Total de l'actif courant</b>		<b>644 046</b>	<b>509 452</b>
<b>Actif à long terme</b>			
Investissements à long terme	Note 4.2	822 659	981 684
Créances	Note 6	212 396	123 388
Immobilisations corporelles	Note 8	163 573	146 648
Immobilisations incorporelles	Note 9	865	1 050
<b>Total de l'actif à long terme</b>		<b>1 199 493</b>	<b>1 252 770</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>1 843 539</b>	<b>1 762 222</b>
<b>PASSIF</b>			
<b>Passif courant</b>			
Passif opérationnel	Note 10	23 734	34 262
Dettes	Note 11	54 039	90 503
Avantages du personnel	Note 12.4	3 209	3 033
Recettes différées	Note 13	735 384	741 507
<b>Total du passif courant</b>		<b>816 366</b>	<b>869 305</b>
<b>Passif à long terme</b>			
Dettes	Note 11	8 659	8 659
Avantages du personnel	Note 12.4	183 796	136 904
Recettes différées	Note 13	272 580	199 529
<b>Total du passif à long terme</b>		<b>465 035</b>	<b>345 092</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>1 281 401</b>	<b>1 214 397</b>
<b>ACTIF NET / CAPITAUX PROPRES</b>			
Soldes des fonds	Note 14	239 593	256 289
Réserves	Note 14	322 545	291 536
<b>TOTAL DE L'ACTIF NET / CAPITAUX PROPRES</b>		<b>562 138</b>	<b>547 825</b>
<b>TOTAL DU PASSIF ET DE L'ACTIF NET / CAPITAUX PROPRES</b>		<b>1 843 539</b>	<b>1 762 222</b>

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

Pour l'année close le 31 décembre 2023  
(en milliers de dollars des États-Unis)

Description	Référence	31 décembre 2023	31 décembre 2022
<b>RECETTES</b>			
<b>Recettes provenant d'opérations sans contrepartie directe</b>			
Contributions fixées	Note 15	105 275	105 275
Contributions volontaires	Note 15	234 462	266 709
Allocations de l'OMS	Note 15	132 932	115 915
<b>Recettes provenant d'opérations avec contrepartie directe</b>			
Achat de fournitures de santé publique	Note 15	745 504	1 113 729
Autres recettes	Note 15	61 281	( 23 254)
<b>TOTAL DES RECETTES</b>		<b>1 279 454</b>	<b>1 578 374</b>
<b>DÉPENSES</b>			
Dépenses liées au personnel	Note 16	156 439	156 212
Fournitures, biens et matériels	Note 16	781 080	1 159 303
Dépréciation, amortissement et réévaluation	Note 16	2 721	1 778
Services contractuels	Note 16	201 729	174 745
Voyages	Note 16	56 030	32 827
Transferts et subventions aux contreparties	Note 16	11 371	13 851
Frais généraux de fonctionnement	Note 16	22 462	12 875
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>		<b>1 231 832</b>	<b>1 551 591</b>
<b>EXCÉDENT NET/(DÉFICIT)</b>		<b>47 622</b>	<b>26 783</b>

Note : Pour une meilleure transparence, certains montants ont été reclassés afin de mieux refléter la nature sous-jacente du poste budgétaire.

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

Pour l'année close le 31 décembre 2023  
 (en milliers de dollars des États-Unis)

Description	Référence	31 décembre 2023	31 décembre 2022
<b>Actif net au début de l'année</b>		<b>547 825</b>	<b>340 248</b>
Gains / (pertes) actuariels sur le passif lié aux avantages du personnel	Note 12.7	( 33 309)	180 794
<b>Total des postes (recettes/dépenses) comptabilisés directement dans l'actif net</b>		<b>( 33 309)</b>	<b>180 794</b>
<b>Excédent/(déficit) de l'exercice financier</b>		<b>47 622</b>	<b>26 783</b>
<b>Total des recettes et des dépenses comptabilisées pour l'année</b>		<b>14 313</b>	<b>207 577</b>
<b>Actif net à la fin de l'année</b>	<b>Note 14</b>	<b>562 138</b>	<b>547 825</b>

## État des flux de trésorerie

Pour l'année close le 31 décembre 2023

(en milliers de dollars des États-Unis)

Description	Référence	31 décembre 2023	31 décembre 2022
<b>Flux de trésorerie provenant du fonctionnement :</b>			
<b>Excédent / (Déficit) de l'exercice</b>		47 622	26 783
<b>Ajustements pour rapprocher l'excédent de l'exercice des flux nets de trésorerie :</b>			
(Gains)/pertes non réalisés sur les investissements comptabilisés dans les excédents	Note 4.2	(24 476)	39 801
Dépréciation	Note 8	2 407	1 450
Amortissement	Note 9	314	328
Intérêts reçus *	Note 15	(38 454)	(20 376)
<b>Variation de l'actif</b>			
(Augmentation) / Diminution des créances	Note 6	(65 221)	(37 781)
(Augmentation) / Diminution des stocks	Note 7	4 038	(8 630)
(Augmentation) / Diminution des provisions pour créances douteuses	Note 6.2	2 490	2 692
<b>Variations du passif et de l'actif net</b>			
Augmentation / (diminution) du passif opérationnel	Note 10	(10 528)	6 535
Augmentation / (Diminution) des dettes	Note 11	(36 464)	49 055
Augmentation / (diminution) du passif lié aux avantages du personnel	Note 12.7	47 068	(158 922)
Gain / (Perte) actuariel(le) sur le passif lié aux avantages du personnel	Note 12.7	(33 309)	180 793
Augmentation / (diminution) des recettes différées	Note 13	66 928	(127 884)
Augmentation / (diminution) des provisions à court terme	Note 23		(10 290)
<b>Flux de trésorerie nets provenant du fonctionnement</b>		<b>(37 585)</b>	<b>(56 446)</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des investissements et activités de financement</b>			
Achats d'investissements	Note 4	(1 343 813)	(1 025 216)
Échéances et ventes d'investissements	Note 4	1 348 910	1 083 059
Intérêts reçus *	Note 4	36 767	17 840
Gains sur la vente d'investissements	Note 4	4 624	2 107
Achats ou ajustements au titre des immobilisations corporelles et incorporelles	Note 8 / 9	(19 461)	(9 724)
Produit de la vente d'immobilisations corporelles			(17)
<b>Flux de trésorerie nets provenant des activités d'investissement</b>		<b>27 027</b>	<b>68 049</b>
<b>Augmentation / (diminution) nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie</b>		<b>(10 558)</b>	<b>11 603</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie au début d'année</b>		<b>178 929</b>	<b>167 326</b>
		<b>168 371</b>	<b>178 929</b>

\* Changement de présentation pour améliorer la transparence des flux d'intérêts.

Organisation panaméricaine de la Santé  
**État de la comparaison des montants budgétaires et des montants réels**

Pour l'année et la période biennale closes le 31 décembre 2023  
(en milliers de dollars des États-Unis)

Numéro du résultat intermédiaire	Titre abrégé du résultat intermédiaire	Exercice biennal 2022				Exercice biennal 2023				
		Budget programme approuvé 2022-2023	Variation	Budget programme amendé 2022-2023	Dépenses (avec montants accumulés)	Répartition budgétaire	Dépenses (avec montants accumulés)	Total des dépenses 2023 en % de la répartition budgétaire	Total des dépenses 2022-2023 en % de la répartition budgétaire	
Programmes de base										
1	Accès à des services de santé complets et de qualité	25 500	1 400	26 900	7 927	13 450	12 547	93 %	20 474	76 %
2	La santé tout au long du parcours de vie	35 000		35 000	9 788	17 500	12 930	74 %	22 718	65 %
3	Des soins de qualité pour les personnes âgées	4 000		4 000	849	2 000	1 882	94 %	2 731	68 %
4	Capacité de réponse aux maladies transmissibles	70 000	1 000	71 000	30 115	35 500	37 847	107 %	67 962	96 %
5	Accès aux services de santé pour les MNT et les troubles mentaux	20 300	800	21 100	11 799	10 550	11 191	106 %	22 990	109 %
6	Capacité de réponse en cas de violence et de traumatismes	3 000		3 000	962	1 500	1 359	91 %	2 321	77 %
7	Personnel de santé	12 500	300	12 800	3 992	6 400	6 475	101 %	10 467	82 %
8	Accès aux technologies de la santé	36 400	1 600	38 000	12 148	19 000	19 477	103 %	31 625	83 %
9	Renforcement du rôle directeur et de la gouvernance	10 100	750	10 850	3 784	5 425	3 686	68 %	7 470	69 %
10	Augmentation des financements publics consacrés à la santé	4 400	950	5 350	1 730	2 675	1 829	68 %	3 559	67 %
11	Protection financière renforcée	4 100		4 100	636	2 050	813	40 %	1 448	35 %
12	Facteurs de risque des maladies transmissibles	26 000	800	26 800	8 141	13 400	11 709	87 %	19 851	74 %
13	Facteurs de risque des MNT	27 000	600	27 600	5 020	13 800	8 709	63 %	13 728	50 %
14	Malnutrition	6 000	300	6 300	2 826	3 150	2 383	76 %	5 209	83 %
15	Réponse intersectorielle à la violence et aux traumatismes	3 000		3 000	1 117	1 500	1 781	119 %	2 898	97 %
16	Action intersectorielle en faveur de la santé mentale	5 000	500	5 500	1 671	2 750	2 029	74 %	3 700	67 %
17	Élimination des maladies transmissibles	26 000	300	26 300	8 037	13 150	13 224	101 %	21 262	81 %
18	Déterminants sociaux et environnementaux	17 000	600	17 600	5 975	8 800	9 727	111 %	15 702	89 %
19	Promotion de la santé et action intersectorielle	6 000	500	6 500	1 304	3 250	3 115	96 %	4 418	68 %
20	Systèmes d'information intégrés pour la santé	16 400	300	16 700	7 450	8 350	8 576	103 %	16 026	96 %
21	Données, informations, connaissances et données probantes	16 500		16 500	6 666	8 250	9 737	118 %	16 403	99 %
22	Recherche, éthique et innovation pour la santé	3 800		3 800	1 342	1 900	1 757	92 %	3 099	82 %

Numéro du résultat intermédiaire	Titre abrégé du résultat intermédiaire	Exercice biennal 2022					Exercice biennal 2023			Total des dépenses 2022-2023 en % de la répartition budgétaire
		Budget programme approuvé 2022-2023	Variation	Budget programme amendé 2022-2023	Dépenses (avec montants accumulés)	Répartition budgétaire	Dépenses (avec montants accumulés)	Total des dépenses 2023 en % de la répartition budgétaire		
23	Préparation aux urgences sanitaires et réduction des risques	27 000	11 600	38 600	7 946	19 300	14 247	74 %	22 193	57 %
24	Prévention et contrôle des épidémies et des pandémies	26 000	11 600	37 600	6 913	18 800	13 570	72 %	20 483	54 %
25	Détection des urgences sanitaire et riposte	25 000	2 500	27 500	18 083	13 750	15 633	114 %	33 716	123 %
26	Thématiques transversales : équité, origine ethnique, genre et droits de l'homme	7 000	200	7 200	2 202	3 600	3 376	94 %	5 579	77 %
27	Leadership et gouvernance	78 500	2 900	81 400	38 539	40 700	44 425	109 %	82 964	102 %
28	Gestion et administration	98 500		98 500	47 173	49 250	62 637	127 %	109 810	111 %
Total partiel - Programmes de base		<b>640 000</b>	<b>39 500</b>	<b>679 500</b>	<b>254 134</b>	<b>339 750</b>	<b>336 673</b>	<b>99 %</b>	<b>590 806</b>	<b>87 %</b>
	Programme d'élimination de la fièvre aphteuse	11 000		11 000	6 062	5 500	6 480	118 %	12 542	114 %
	Hôpitaux intelligents	5 000	5 000	10 000	9 695	5 000	1 872	37 %	11 568	116 %
	Riposte aux flambées épidémiques et aux crises	31 000	149 000	180 000	148 941	90 000	77 383	86 %	226 323	126 %
	Maintien de l'éradication de la poliomyélite	1 000		1 000	127	500	29	6 %	156	16 %
Total partiel - Programmes spéciaux		<b>48 000</b>	<b>154 000</b>	<b>202 000</b>	<b>164 825</b>	<b>101 000</b>	<b>85 765</b>	<b>85 %</b>	<b>250 590</b>	<b>124 %</b>
<b>TOTAL - Budget programme</b>		<b>688 000</b>	<b>193 500</b>	<b>881 500</b>	<b>418 959</b>	<b>440 750</b>	<b>422 437</b>	<b>96 %</b>	<b>841 396</b>	<b>95 %</b>

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

## Notes concernant les états financiers

---

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

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

L'Organisation panaméricaine de la Santé (l'Organisation) est un organisme international de santé publique fort de plus de 120 ans d'expérience en matière d'amélioration de l'état de santé et du niveau de vie dans les pays de la Région des Amériques. Elle est l'institution spécialisée du système interaméricain pour les questions de santé. Elle est aussi le Bureau régional de l'Organisation mondiale de la Santé pour les Amériques et est reconnue à travers le monde entier en tant que membre du système des Nations Unies.

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

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

### 2. Politiques comptables

#### 2.1 Base de préparation

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

Les états financiers de l'Organisation ont fait l'objet d'une certification et d'une autorisation d'émission par le Directeur de l'Organisation en vertu des moyens qui lui sont conférés par la Conférence sanitaire panaméricaine comme énoncé dans la résolution CSP30.R7 adoptée en septembre 2022.

Cette autorisation d'émission porte la même date que le Rapport du Commissaire aux comptes. Aucune autre autorité n'a le pouvoir de modifier les états financiers après leur publication.

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. La direction a mis en place un système de gestion des risques afin d'identifier et d'évaluer les risques et ne voit aucun risque significatif susceptible de mettre en péril la continuité d'activité de l'Organisation. L'Organisation jouit d'une situation financière globale solide, d'un budget stable pour l'exercice biennal 2024-2025 et d'un système en place pour prévoir et contrôler les flux de financement futurs.

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

- a. État de la situation financière
- b. État de la performance financière
- c. État des variations de l'actif net

- d. Tableau des flux de trésorerie
- e. État de la comparaison des montants budgétaires et des montants réels
- f. Notes concernant les états financiers, qui contiennent un résumé des principales méthodes 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 et de dépôts sur le marché monétaire. 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.

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. Aucune provision pour perte sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie n'a été comptabilisée car la provision estimée pour pertes de crédit est non significative.

## **2.3 Investissements**

Les investissements sont des actifs financiers qui sont comptabilisés lorsque l'Organisation devient partie aux dispositions contractuelles de l'investissement. Les investissements sont classés comme suit : au coût amorti, à la juste valeur par le biais de l'actif net ou à la juste valeur par le biais de l'excédent ou du déficit. Les investissements évalués à la juste valeur par le biais de l'excédent ou du déficit sont comptabilisés à la date d'achat, tandis que les investissements évalués au coût amorti sont comptabilisés à la date de règlement.

Les investissements classés au coût amorti sont des actifs financiers qui donnent lieu à des flux de trésorerie constitués uniquement de paiements de principal et d'intérêts, et qui sont détenus uniquement dans le but de percevoir les flux de trésorerie contractuels. Les investissements évalués au coût amorti sont constitués de certificats de dépôt, qui sont évalués au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, les revenus d'intérêts étant comptabilisés sur la base du rendement effectif.

Les investissements classés comme étant à la juste valeur par le biais de l'excédent ou du déficit sont des actifs financiers détenus à des fins de transaction ou détenus dans le cadre d'un modèle commercial géré sur la base de la juste valeur. Les investissements évalués à la juste valeur par le biais de l'excédent ou du déficit sont constitués de portefeuilles gérés en externe et des obligations à revenu fixe à long terme dans le cadre du TAREP, qui sont gérés sur la base de la juste valeur. L'évaluation de ces actifs est déterminée par des cotations de prix sur le marché libre pour des instruments financiers identiques.

Il n'y a actuellement aucun actif classé comme étant à la juste valeur par le biais de l'actif net.

Les certificats de dépôt sont détenus pour collecter des flux de trésorerie et sont donc évalués au coût amorti par le biais de l'excédent et du déficit. Les fonds gérés en externe et les fonds du TAREP sont gérés sur la base de la juste valeur et sont donc classés à la juste valeur par le biais de l'excédent et du déficit. La mise en œuvre de la norme IPSAS 41 n'a donc eu aucun impact sur la classification et la valeur comptable des investissements.

Lors de la comptabilisation initiale, une provision pour pertes est comptabilisée pour un montant égal aux pertes de crédit attendues sur 12 mois dans l'état de la performance financière et ne doit pas réduire la valeur comptable de l'investissement dans l'état de la situation financière. Les pertes de valeur ultérieures sont comptabilisées lorsque le risque de crédit d'un instrument financier a augmenté de manière significative.

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. Compte tenu de l'éventail des notations



de crédit des investissements (voir note 5.3), aucune provision pour pertes de crédit attendues n'a été comptabilisée, car la provision pour pertes de crédit attendues estimée sur 12 mois n'est pas significative.

Les intérêts créditeurs pour tous les investissements sont calculés en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif et sont comptabilisés 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 comptabilisés sur la base d'un 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 des risques

L'Organisation place des fonds dont elle n'a pas besoin 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 en limitant les investissements auprès d'un seul émetteur non gouvernemental à un pourcentage ne dépassant pas 25 %.

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

Les fonds placés auprès de gestionnaires de placements indépendants sont limités aux instruments à notation A2/P2 ou BBB ou plus en termes de qualité du crédit, conformément à leur mission. Des mécanismes ont été mis en place pour céder le portefeuille d'un investissement dont la valeur tombe au-dessous des conditions minima. Si la notation d'un titre tombe au-dessous des conditions minima en termes de qualité du crédit, le gestionnaire indépendant notifie immédiatement l'OPS.

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 directives établies dans la politique sur les investissements citée plus haut afin d'atténuer le risque de crédit.

## 2.6 Créances

Les créances sont des actifs financiers non dérivés assortis de paiements fixes ou déterminables qui ne sont pas négociés sur un marché actif. Les créances courantes correspondent à des sommes dues depuis 12 mois ou moins à la date de déclaration, alors que les créances non courantes sont des sommes dues depuis plus de 12 mois à la date où les états financiers sont présentés. Les créances sont déclarées à leur coût amorti calculé en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, moins les pertes de valeur

(comptabilisées dans l'état de la performance financière). Toutefois, en ce qui concerne les créances courantes, il n'existe aucune différence significative entre les coûts amortis. Par conséquent, ces créances sont comptabilisées à leur coût moins les pertes de valeur. La décision de déprécier une créance est basée sur une analyse de l'ancienneté de la créance et des circonstances entourant la relation avec le tiers. Le calcul de la dépréciation sera basé sur un pourcentage de la créance totale à risque.

La résolution CD58.R7 du Conseil directeur adoptée en septembre 2020 autorise le Directeur à établir une réserve pour les créances douteuses à l'égard des contributions fixées considérées à risque. Le Règlement financier et les Règles de gestion financière ne prévoient pas une provision pour créances douteuses dans la rubrique Recettes diverses pour les contributions fixées et les recettes diverses de l'OPS. 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 constatées lorsqu'une entité doit à l'Organisation des actifs ou des services (généralement sous forme de liquidités) suite à une opération qui ne donne pas directement une valeur environ égale à une autre entité à titre de contrepartie, ou lorsque l'Organisation a donné une valeur à une autre entité sans recevoir directement une valeur approximativement égale en contrepartie.

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

Les principales catégories de créances sont les suivantes :

- **Contributions fixées (opérations sans contrepartie directe) :** ces contributions représentent des engagements officiels souscrits par des États Membres ainsi que des États participants et Membres associés pour l'exercice budgétaire biennal. Les contributions fixées sont comptabilisées comme des créances lorsqu'elles sont réputées dues et payables le 1<sup>er</sup> janvier de chaque année, en versements annuels. L'article 13.6 du Règlement financier permet au Directeur d'établir une réserve pour les créances douteuses lorsque l'institution ne s'attend pas à ce que ces comptes soient réglés dans les 12 mois suivant la date du rapport financier annuel et qu'aucun échéancier de paiement n'a été établi pour ces créances.
- **Créances inscrites au Fonds de péréquation des impôts (opérations sans contrepartie directe) au titre du Fonds de péréquation des impôts :** ces créances sont dues par les États Membres qui imposent leurs ressortissants, ou d'autres personnes imposables, sur les émoluments versés par l'Organisation ; elles sont comprises dans les contributions fixées de l'État Membre concerné. Les estimations des montants imposés par ces États Membres sont ensuite utilisées par l'Organisation pour couvrir le remboursement des impôts payés par les fonctionnaires concernés.
- **Contributions volontaires (opérations sans contrepartie directe) :** l'Organisation enregistre des créances lorsqu'elle conclut des accords de contributions volontaires avec des donateurs, dont des États, des gouvernements, des organismes internationaux et diverses entités. Ces créances, qui résultent d'opérations sans contrepartie directe, sont affectées aux fins ci-après : initiatives hors situations d'urgence, préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophe, et contributions nationales. À la signature de l'accord, la valeur totale de la contribution est comptabilisée comme une créance, reflétant le droit de l'Organisation à des avantages économiques futurs, ainsi que les recettes différées correspondantes reflétant l'obligation d'utiliser les fonds comme spécifié.
- **Créances courantes :** la classification comprend le solde total des accords expirant au cours d'un exercice, ainsi que la partie correspondante du solde des accords expirant au cours des années futures, en utilisant la méthode d'allocation linéaire. Créances à long terme : inclut la partie du solde des accords expirant dans les années futures, correspondant à des périodes supérieures à un exercice, en utilisant la méthode d'allocation linéaire.

- **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 composées de deux fonds : le Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins et le Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques de santé publique. Les créances sont établies pour chaque État Membre participant dès la notification de livraison des biens par le fournisseur et une fois approuvée la prise en charge de ces biens. Cet événement déclenche l'émission d'une facture adressée à l'État Membre concerné.

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

## 2.7 Stocks

Les médicaments, les fournitures de santé et d'autres matériels 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, fournitures de santé et d'autres matériels sont comptabilisés en dépenses lorsque le gouvernement ou les institutions non gouvernementales en prennent possession.

## 2.8 Immobilisations corporelles

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

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

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

Catégorie et description des actifs	Durée de vie utile estimée
Bâtiments	40 ans
Bâtiments 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 de bureau	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 ne conserve pas la propriété de ces éléments. Par conséquent, ces articles sont comptabilisés en dépenses au moment de l'achat. Si les articles ne sont pas consommés avant la fin du projet, le donateur doit prendre la décision finale les concernant.

L'Organisation réévalue périodiquement ses terrains et ses bâtiments. Des experts indépendants déterminent la valeur actualisée sur le marché en se référant directement à des prix constatables sur un marché actif ou à des opérations de marché récentes réalisées selon le principe de la libre concurrence. Toutes les améliorations apportées, les rénovations et autres travaux effectués dans les bâtiments depuis l'expertise antérieure, qu'ils soient imputés aux dépenses ou capitalisés dans l'année où ces travaux ont été réalisés, sont compris dans la réévaluation future et modifiés en conséquence.

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

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

## 2.9 Contrats de location

L'Organisation loue plusieurs bureaux qui sont occupés par les bureaux de représentants à travers la Région des Amériques. Tous ces accords sont résiliables.

## 2.10 Immobilisations incorporelles

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

L'amortissement est comptabilisé pour déprécier le coût ou la juste valeur de l'immobilisation incorporelle jusqu'à sa valeur résiduelle sur la durée de vie utile estimée, au moyen de la méthode linéaire, et l'amortissement sur la moitié de l'année est imputé sur l'année d'acquisition. L'estimation de la durée de vie utile des catégories d'immobilisations incorporelles est comme suit :

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

## 2.11 Dettes

Les dettes sont un passif financier 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 donateurs, 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 Passif opérationnel

Le passif opérationnel est un passif financier à l'égard de biens et services reçus par l'Organisation ou lui ayant été fournis durant la période de notification et qui n'a pas encore été facturé, ou dont les factures afférentes ont été reçues mais non approuvées aux fins de paiement. Il est comptabilisé au coût amorti qui, pour les besoins des dépenses à payer, est égal au coût.

## 2.13 Recettes différées

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

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

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

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

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

Pour déterminer la part courante des recettes différées dans les contributions volontaires au 31 décembre 2023, l'Organisation a classé tous les soldes des recettes différées en contributions volontaires échues avant le 31 décembre 2024 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 2024 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 un passif pour les avantages du personnel décrits ci-après :

- 1) Les avantages du personnel acquis durant l'exercice financier actuel sont un passif courant comptabilisé à un coût non actualisé.
- 2) Les avantages postérieurs à l'emploi, comme 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 sert également à calculer divers pourcentages de cotisation qui seront appliqués aux dépenses liées au personnel.

Par ailleurs, l'Organisation utilise cette information à des fins d'investissement afin d'assurer que les investissements effectués pour le Fonds du régime d'indemnités de cessation de service et de rapatriement (TAREP) répondent aux exigences de liquidité du passif en question.

## 2.15 Provisions et passif éventuel

Des provisions sont constituées par rapport à un passif 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 du passif figurent dans les notes concernant les états financiers comme passif éventuel, 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 une valeur approximativement égale, essentiellement sous la forme de trésorerie, de biens, de services ou de l'utilisation d'actifs.

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

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

- **Recettes provenant des contributions fixées (opérations sans contrepartie directe).** Les recettes provenant des contributions fixées sont comptabilisées au 1<sup>er</sup> janvier de chaque année, lorsque l'engagement des États Membres envers l'Organisation au titre des contributions fixées est dû et payable.

- **Recettes provenant des contributions volontaires (opérations sans contrepartie directe).** Les contributions volontaires, confirmées par écrit par les deux parties, sont comptabilisées comme des créances et des recettes différées (passif) en raison du fait que ces accords de financement sont soumis à des conditions. À mesure de la mise en œuvre de projets exécutés au moyen de contributions volontaires, les recettes différées sont comptabilisées comme des recettes. Les catégories de contributions volontaires sont décrites en détail dans la Note 2.6.
- **Recettes provenant de l'achat de fournitures de santé publique (opérations avec contrepartie directe).** Les recettes sont comptabilisées par rapport à l'achat de fournitures de santé publique car l'Organisation assume les risques et les avantages inhérents aux biens achetés. Les recettes dégagées de ces opérations sont comptabilisées lorsque le gouvernement ou les institutions non gouvernementales en prennent possession. Le fonds pour l'achat de fournitures de santé publique est composé de trois fonds : le Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins, les achats remboursables pour le compte des États Membres et le Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques en matière de santé publique (pour plus d'informations sur les fonds renouvelables, voir la Note 2.6 sur les créances ; pour plus d'informations sur les achats remboursables, voir la Note 2.13 sur les recettes différées).
- **Allocations de l'OMS (opérations sans contrepartie directe).** En qualité de Bureau régional de l'OMS pour les Amériques (AMRO), l'Organisation reçoit des allocations de financement de l'OMS pour la mise en œuvre d'activités de coopération technique.

Les fonds reçus de l'OMS par l'Organisation comprennent les allocations ci-après :

- allocations au titre des contributions fixées de l'OMS ;
  - allocations au titre des contributions volontaires de l'OMS ;
  - allocations au titre d'autres fonds de l'OMS.
- **Autres recettes (opérations avec contrepartie directe).** En vertu de ses mandats spécifiques, l'Organisation réalise d'autres activités de coopération technique dont les recettes sont déclarés séparément. Ces activités comprennent, sans toutefois s'y limiter, la vente de services, les coûts d'appui aux programmes, l'investissement directeur, les droits statutaires, les coûts de service de l'assurance-maladie du personnel, y compris l'assurance-maladie des fonctionnaires retraités, les frais d'occupation des postes, la provision pour créances douteuses, etc.

Les autres recettes comprennent également les intérêts perçus, les gains et pertes d'évaluation (c'est-à-dire les réévaluations de devises, les gains et pertes de change, ainsi que les gains et pertes réalisés et non réalisés), ainsi que les gains et pertes résultant de la vente d'immobilisations corporelles.

## 2.17 Opérations de change et soldes de devises

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

## 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 de base** : 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, donateurs et parties prenantes (activités élaborées en partenariat avec des donateurs externes, qui fournissent des contributions volontaires et qui reçoivent les rapports techniques et financiers).

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

**Secteur des activités spéciales** : les activités spéciales sont des activités approuvées par les Organes directeurs de l'Organisation pour des objectifs et des avantages spécifiques (c'est-à-dire les avantages du personnel, les indemnités de cessation de service et l'assurance-maladie des fonctionnaires retraités). Par conséquent, toutes les dettes relatives aux avantages du personnel relèvent de ce secteur.

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

## 2.19 Comparaison avec le budget

Les Organes directeurs de l'Organisation approuvent le projet de budget programme biennal, qui comprend les contributions fixées, les prévisions relatives aux fonds volontaires et les recettes diverses estimées. Le projet de 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.

Le budget programme de l'OPS a été révisé et approuvé en 2022 par la Conférence sanitaire panaméricaine (Document officiel CSP30/6 du 1<sup>er</sup> juillet 2022) en tant que budget intégré, sans révisions ultérieures en 2023.

Le budget programme 2022-2023 énonce les résultats institutionnels et les cibles pour l'Organisation panaméricaine de la Santé (OPS) pour les deux prochaines années. Il présente le budget dont le Bureau sanitaire panaméricain (BSP) aura besoin pour atteindre les résultats biennaux et aider les États Membres à améliorer les résultats en matière de santé tout en contribuant à la réalisation des objectifs de santé énoncés dans les cadres régionaux et mondiaux existants.

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

Les dépenses annuelles représentent les dépenses réelles et comptabilisées résultant de toutes les sources de financement du budget programme : les contributions obligatoires et recettes diverses, les contributions volontaires de l'OPS, les ventes et services de BIREME, les ventes et services divers de CLAP, les ventes de vaccins et de médicaments de PROMESS et les ventes de publications de l'OPS, entre autres, les coûts administratifs du Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins, les coûts administratifs du Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques de santé publique et les sous-fonds du Fonds directeur d'investissement.



## 2.20 Contributions en nature

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

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

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

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

Le Conseil des normes comptables internationales du secteur public (IPSASB) a publié les nouvelles normes IPSAS suivantes :

**IPSAS 43 : Contrats de location (1<sup>er</sup> janvier 2025).** Introduit un modèle de droit d'utilisation qui remplace le modèle des risques et des avantages inhérents à la propriété de la norme IPSAS 13, Contrats de location. Pour les preneurs à bail, la norme IPSAS 43 reprend pour l'essentiel les risques et les avantages liés au modèle de propriété de la norme IPSAS 13. La norme IPSAS 43 améliorent la comptabilisation des contrats de location par les preneurs à bail, pour les raisons suivantes : elle n'exige plus la classification entre les contrats de location-financement et les contrats de location simple et exige la comptabilisation de l'actif et du passif liés aux droits et obligations créés par les contrats de location. L'OPS détient des contrats de location simple et cette norme aura donc un impact sur ses états financiers.

L'IPSASB poursuit son examen des questions de location spécifiques au secteur public, telles que les contrats de location concessionnaire, dans le cadre de son projet concernant d'autres accords de location. Cela aura un impact sur l'OPS.

**IPSAS 44 : Actifs à long terme détenus en vue de la vente et activités abandonnées (1<sup>er</sup> janvier 2025).** Spécifie la comptabilisation des actifs détenus en vue de la vente ainsi que la présentation et les informations à fournir sur les activités abandonnées. Elle exige que les actifs qui remplissent les critères pour être classés comme détenus en vue de la vente : soient évalués à la valeur la plus basse entre la valeur comptable et la juste valeur diminuée des coûts de vente et de l'amortissement de ces actifs jusqu'à ce qu'ils cessent et soient présentés séparément dans l'état de la situation financière et les résultats des activités abandonnées à présenter séparément dans l'état de la performance financière. L'OPS pourrait être concernée si, par exemple, une décision future était prise de vendre l'immeuble sis au 2121 Virginia Avenue.

**IPSAS 45 : Immobilisations corporelles (1<sup>er</sup> janvier 2025).** Cette prise de position remplace la norme IPSAS 17, Propriété, ajoute des orientations pour le secteur public sur les actifs du patrimoine et de l'infrastructure et s'aligne sur les nouveaux principes d'évaluation. Cette norme peut avoir un impact sur l'OPS.

**IPSAS 46 : Évaluation (1<sup>er</sup> janvier 2025).** Cette prise de position finalise les concepts sous-jacents et les orientations qui sous-tendent l'approche de l'IPSASB en matière d'évaluation pendant de nombreuses années. Cette prise de position rassemble les orientations en matière d'évaluation dans une norme unique, introduit une base d'évaluation de la valeur actuelle spécifique au secteur public pour les actifs détenus pour leur capacité opérationnelle et introduit pour la première fois des orientations génériques sur la juste valeur. Cette norme aura un impact sur l'OPS.

**IPSAS 47 : Recettes (1<sup>er</sup> janvier 2026).** Il s'agit d'une norme unique pour comptabiliser les opérations de recettes dans le secteur public. La norme IPSAS 47 remplace les normes de recettes existantes et présente des modèles comptables qui amélioreront l'information financière et soutiendront une gestion financière efficace du secteur public. Cette norme aura un impact significatif sur l'OPS.

**IPSAS 48 : Dépenses de transfert (1<sup>er</sup> janvier 2026).** Fournit des orientations sur un domaine majeur de dépenses pour les gouvernements et les autres entités du secteur public. La norme IPSAS 48 comble une lacune qui était à l'origine d'ambiguïtés et d'incohérences dans les méthodes comptables du secteur public. Cette norme peut avoir un impact sur l'OPS.

### 3. Trésorerie et équivalents de trésorerie

	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Espèces en caisse, US\$	115 959	170 826
Espèces en caisse et devises	42 240	8 103
Fonds opérant sur les marchés monétaires	13 635	2 902
Moins : Actif du régime	( 3 462)	( 2 902)
<b>Total</b>	<b>168 371</b>	<b>178 929</b>

En 2023, l'Organisation a réduit le solde de trésorerie en dollars car elle a continué à augmenter les investissements à court terme afin de maximiser le rendement des liquidités excédentaires. Au 31 décembre 2023, l'on constate une augmentation des espèces en caisse et autres devises en raison d'entrées importantes en réais brésiliens au cours de la dernière semaine de l'année. Ces fonds ont été rapatriés au Siège au début de l'année 2024.

### 4. Investissements

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

Les recettes d'investissement ont globalement augmenté de \$19 832 millions en raison de la hausse des taux d'intérêt et d'une situation favorable pour les revenus fixes à court terme, comme l'explique la note 3. Il n'y a eu aucune perte d'actifs d'investissements détenus au cours de cet exercice dans l'une ou l'autre des ressources de trésorerie investies à titre collectif.

#### 4.1 Investissements à court terme

Les investissements à court terme sont des investissements dont l'échéance finale au moment de l'achat est inférieure à 365 jours. Il s'agit uniquement de certificats de dépôt qui ont été classés au coût amorti.

	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Certificats de dépôt	226 426	50 959
<b>Total</b>	<b>226 426</b>	<b>50 959</b>

#### 4.2 Investissements à long terme

Évaluation des investissements à long terme	31 décembre 2023		31 décembre 2022	
	Coût	Marché	Coût	Marché
Titres à revenu fixe	19 543	14 559	19 542	14 115
Portefeuilles en gestion	841 256	822 659	1 024 758	981 684
Moins : Actif du régime	( 19 543)	( 14 559)	( 19 542)	( 14 115)
<b>Total</b>	<b>841 256</b>	<b>822 659</b>	<b>1 024 758</b>	<b>981 684</b>

Les investissements à long terme sont constitués de portefeuilles de titres à revenu fixe gérés en externe et de titres à revenu fixe à long terme au sein du portefeuille TAREP. Tous deux sont classés comme étant à la juste valeur par le biais de l'excédent ou du déficit.

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 portefeuilles gérés sont utilisés à des fins de trésorerie opérationnelle et stratégique et fournissent une deuxième couche de liquidités en plus des soldes bancaires, des soldes des fonds du marché monétaire et des certificats de dépôt.

## 5. Instruments financiers

### 5.1 Nature des instruments financiers

Les investissements sont classés en trésorerie d'exploitation, en trésorerie stratégique ou en investissements à long terme. Les investissements opérationnels et stratégiques sont placés en liquidités et en obligations d'État, d'agences et d'entreprises de haute qualité à court et moyen terme, conformément à la politique d'investissement. Les investissements à long terme comprennent les fonds gérés pour les paiements de cessation de service (TAREP) comme énoncé dans la politique d'investissement et consistent actuellement en obligations d'État à long terme.

L'exposition aux risques de crédit, de liquidité, de change et de taux d'intérêt survient dans le cours normal des activités de l'OPS. Les paragraphes suivants présentent des informations sur l'exposition de l'OPS à chacun des risques susmentionnés, ainsi que sur les politiques et les processus de mesure et de gestion des risques.

La politique d'investissement, les lignes directrices en matière d'investissement et les lignes directrices en matière de gestion de la trésorerie fournissent un cadre de risque qui vise à aligner la prise de risque en matière d'investissements sur l'appétit pour le risque de l'Organisation. L'OPS compte un Comité d'investissement qui se réunit régulièrement pour examiner les résultats et les risques liés à la gestion de la trésorerie et des investissements et qui approuve les politiques et les procédures en matière d'investissement et de gestion des risques.

### 5.2 Juste valeur et hiérarchie de la juste valeur

L'OPS utilise la hiérarchie des techniques d'évaluation suivante pour déterminer et communiquer la juste valeur des instruments financiers :

- Niveau 1. : prix cotés (non ajustés) sur des marchés actifs pour un actif ou un passif identique.
- Niveau 2 : les données autres que les prix cotés inclus dans le niveau 1 qui sont observables pour l'actif ou le passif, directement ou indirectement.
- Niveau 3 : les techniques qui ont utilisé des données ayant un effet significatif sur la juste valeur réorganisée et qui ne sont pas basées sur des données de marché observables.

Tous les investissements ont été classés au niveau 1, à l'exception des certificats de dépôt, qui sont classés au niveau 2.

Description	Niveau 1	Niveau 2	Total
Trésorerie et équivalents de trésorerie	168 371		168 371
Investissements à court terme		226 426	226 426
Investissements à long terme	822 659		822 659
<b>Total</b>	<b>991 030</b>	<b>226 426</b>	<b>1 217 456</b>

### 5.3 Taux d'intérêt

Le risque lié aux taux d'intérêt résulte des effets des fluctuations des taux d'intérêt du marché sur la juste valeur des actifs et du passif financier ou sur les flux de trésorerie futurs. L'Organisation est principalement exposée au risque de taux d'intérêt sur ses actifs financiers porteurs d'intérêts.

	Échéance effective	Taux d'intérêt effectif	Intérêt fixe	Intérêt variable	Non productif d'intérêt
<b>Total Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<90 jours	1,37 %			
Actif du régime				3 462	
Trésorerie et équivalents de trésorerie de l'OPS			99 806	10 172	58 392
<b>Investissements à court terme</b>					
Certificats de dépôt	36 jours	5,59 %	226 426		
<b>Investissements à long terme</b>					
Actif du régime	Immédiat	1,96 %	14 559		
Portefeuilles en gestion	4,72 ans	4,62 %	822 659		
<b>Total</b>			<b>1 163 450</b>	<b>13 635</b>	<b>58 392</b>

Les changements de taux d'intérêt du marché ont des effets sur la juste valeur et les flux de trésorerie futurs des instruments d'investissement. Ces effets sont non significatifs pour les investissements évalués au coût amorti et les instruments à taux variable, qui sont principalement confrontés à un risque de réinvestissement. Cependant, les variations de taux d'intérêt ont un impact sur la valeur des investissements à taux fixe évalués à la juste valeur.

Une variation de 100 points de base des taux d'intérêt en US\$ aurait l'impact suivant sur la valeur des investissements à taux fixe évalués à la juste valeur :

Juste valeur marchande des investissements à taux fixe au 31 décembre 2023	Augmentation de 100 points de base	Variation de la juste valeur marchande	Diminution de 100 points de base	Variation de la juste valeur marchande
822 818	807 267	( 15 551)	839 052	16 234

#### 5.4 Risque de crédit

Le risque de crédit est le risque de perte financière pour l'Organisation si des clients ou des contreparties à des instruments financiers ne respectent pas leurs obligations contractuelles. Il provient principalement de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, des investissements et des créances de l'OPS.

Conformément à sa politique d'investissement, l'OPS applique des règles de diversification et des limites à l'exposition des contreparties aux investissements afin d'atténuer le risque de crédit. Cela s'applique aux fonds gérés en interne et en externe. Les notations de crédit des contreparties d'investissement sont étroitement surveillées et des mesures sont prises rapidement lorsqu'un émetteur ne respecte plus la politique d'investissement.

Notation de crédit	2023		2022	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	30 463	3,6 %	83 792	8,4 %
AAA	605 192	71,6 %	656 217	66,0 %
AA	56 118	6,6 %	64 825	6,5 %
A	118 379	14,0 %	145 789	14,7 %
BBB	35 455	4,2 %	43 602	4,4 %
<b>Total</b>	<b>845 608</b>	<b>100 %</b>	<b>994 226</b>	<b>100 %</b>

Le risque de concentration pour le secteur bancaire provient principalement des soldes bancaires et des certificats de dépôt, mais il est limité par les avoirs provenant de mandats externes. Les investissements à long terme et les portefeuilles en gestion de l'OPS sont détenus comme suit :

Catégorie d'investissement	2023	2022
Fonds opérant sur les marchés monétaires	22 306	7 193
Titres émis par des organismes gouvernementaux et le gouvernement des États-Unis	557 827	587 736
Valeurs mobilières adossées à des créances hypothécaires et à des actifs	45 251	61 594
Titres émis par des sociétés commerciales	210 191	290 529
Dépôts bancaires	6 558	37 454
Obligations municipales	3 475	9 722
<b>Total des investissements à long terme</b>	<b>845 608</b>	<b>994 226</b>

La majorité des créances sont dues aux États Membres de l'OPS au titre des contributions fixées, des contributions volontaires et des fonds d'achat. Toutes les créances ont été examinées pour déterminer tout risque de contrepartie et les dépréciations ont été réduites de \$2490 millions en 2023, ce qui donne des dépréciations totales de \$33 482 millions (voir note 6).

## 5.5 Risque de change

Le risque de change est le risque que la juste valeur ou les flux de trésorerie futurs d'un instrument financier fluctuent en raison des variations des taux de change. L'OPS peut être exposée au risque de change sur les recettes et les dépenses libellées en devises étrangères. Il n'y a pas eu d'exposition significative au risque de change au cours de l'année 2023. Un faible pourcentage des dépenses (17 %) est déboursé dans des monnaies autres que le dollar des États-Unis, mais il est financé soit par des recettes en monnaie nationale soit par des achats de monnaie locale au moment du déboursement.

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

Les soldes bancaires en monnaie nationale sont également réduits au minimum afin de limiter les pertes de réévaluation que des soldes importants pourraient engendrer.

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

## 5.6 De liquidité

Le risque de liquidité est le risque que l'OPS ne dispose pas de fonds suffisants pour faire face à ses obligations lorsqu'elles arrivent à échéance. L'Organisation s'assure, sur la base de prévisions de trésorerie, qu'elle dispose de suffisamment de liquidités à la demande pour faire face aux dépenses de fonctionnement prévues. Les contrôles budgétaires garantissent par ailleurs que la mise en œuvre des montants alloués est soutenue par la disponibilité de la trésorerie.

Les soldes bancaires en dollars des États-Unis détenus à Cuba sont soumis à des restrictions, car il est difficile de transférer ces fonds hors de Cuba. Au 31 décembre, un solde restait à Cuba pour des fins opérationnelles. L'OPS a pris les mesures nécessaires pour atténuer ce risque et a identifié des mécanismes de transfert pour faciliter le rapatriement des fonds. En janvier 2024, ceux-ci ont été rapatriés avec succès au Siège.

## 6. Créances

	Total 31 décembre 2023	Total 31 décembre 2022
<b>Courantes</b>		
Contributions fixées <sup>1</sup>	30 325	64 992
Contributions volontaires	139 309	133 672
Achat de fournitures de santé publique	84 003	82 983
Autres créances	15 528	16 286
Provision pour créances douteuses <sup>2</sup>	( 33 482)	( 35 972)
<b>TOTAL</b>	<b>235 683</b>	<b>261 961</b>
<b>Non courantes</b>		
Contributions volontaires	199 220	108 992
Achat de fournitures de santé publique	13 149	13 119
Autres créances	27	1 278
<b>TOTAL</b>	<b>212 396</b>	<b>123 389</b>

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

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

Remarque : pour une meilleure transparence, certains montants ont été reclassés afin de mieux refléter la nature sous-jacente du poste budgétaire. Les postes budgétaires suivants ont été reclassés en « Autres créances » : Fonds de péréquation des impôts, Solde dû par l'Organisation mondiale de la Santé, Avances au personnel, Dépenses payées d'avance et Créances diverses.

## 6.1 Créances découlant des contributions fixées

	Arriérés	2023	Total 2023	Total 2022
Antigua-et-Barbuda	36	43	79	36
Argentine	3 361	3 584	6 945	6 500
Aruba	64	43	107	64
Bahamas	7	56	63	7
Bolivie		83	83	79
Brésil				19 468
Chili		990	990	529
Curaçao	128	43	171	128
Dominique	36	43	79	36
El Salvador				86
États-Unis		6 221	6 221	25 140
France				5
Grenade	36	43	79	36
Panama		74	74	
Paraguay	188	104	292	188
Pays-Bas				36
Pérou		59	59	
Porto Rico	359	56	415	358
Royaume-Uni		1	1	
Saint-Kitts-et-Nevis				36
Saint-Vincent-et-les Grenadines		5	5	36
Sainte-Lucie		43	43	43
Sint Maarten	57	43	100	57
Suriname		43	43	
Venezuela	12 124	2 352	14 476	12 124
<b>TOTAL</b>	<b>16 396</b>	<b>13 929</b>	<b>30 325</b>	<b>64 992</b>

## 6.2 Mouvements dans la provision pour créances douteuses

Description	31 décembre 2022	Augmentation/ (Diminution)	31 décembre 2023
Contributions fixées	20 507	( 3 303)	17 204
Contributions volontaires	20	( 20)	
Achat de fournitures de santé publique	13 117	59	13 176
Autres	2 328	774	3 102
<b>TOTAL</b>	<b>35 972</b>	<b>( 2 490)</b>	<b>33 482</b>

Remarque : pour une meilleure transparence, certains montants ont été reclassés afin de mieux refléter la nature sous-jacente du poste budgétaire. Suit la liste des postes dépréciés qui sont désormais inclus dans la rubrique « Autres » : Taxe sur la valeur ajoutée, PROMESS, PANAFTOSA, lettres d'accord.

## 7. Stocks

En 2023, l'OPS a supervisé la gestion de stocks des biens destinés à être cédés en don ou vendus. Ces stocks sont répartis sur différents sites de la Région des Amériques et classés en fonction de la nature des articles, comprenant les médicaments, les fournitures de santé associées et d'autres matériels pertinents.

	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Médicaments	2 042	2 650
Fournitures de santé	10 220	13 262
Autres	1 304	1 692
<b>Solde final des stocks</b>	<b>13 566</b>	<b>17 604</b>

Remarque : pour une meilleure transparence, certains montants ont été reclassés afin de mieux refléter la nature sous-jacente du poste budgétaire. Les soldes des stocks étaient auparavant présentés par centre de coûts et par fonds. Ces soldes ont été reclassés pour être présentés par nature (c'est-à-dire médicaments, fournitures de santé et autres).



## 8. Immobilisations corporelles

2023	Terrain	Bâtiments	Biens en construction	Autres	Total
Coût au 1 <sup>er</sup> janvier	107 494	31 394	8 343	4 504	151 735
Entrées		12 385	253	6 694	19 332
Cessions				( 527)	( 527)
Pertes de valeur					
Ajustements					
Réévaluations nettes					
<b>Coût au 31 décembre</b>	<b>107 494</b>	<b>43 779</b>	<b>8 596</b>	<b>10 671</b>	<b>170 540</b>
Amortissement au 1 <sup>er</sup> janvier		1 840		3 247	5 087
Imputation durant la période actuelle		920		1 487	2 407
Cessions				( 527)	( 527)
Ajustements					
Réévaluations nettes					
<b>Amortissement au 31 décembre</b>		<b>2 760</b>		<b>4 207</b>	<b>6 967</b>
<b>Valeur comptable nette au 31 décembre 2023</b>	<b>107 494</b>	<b>41 019</b>	<b>8 596</b>	<b>6 464</b>	<b>163 573</b>

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

## 8.1 Actifs transférés sous conditions

Aux termes du contrat de don consigné aux archives publiques, le gouvernement du Brésil, par le biais de 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 installations du Bureau du représentant de l'OPS/OMS au Brésil. Le document stipule également que l'OPS ne peut pas transférer, louer ou prêter le terrain donné sous peine de révocation de la donation. 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 en tant qu'actif et passif (Note 11).

## 8.2 Réévaluation des terrains et bâtiments

Conformément aux politiques comptables de l'Organisation (Note 2.8), un exercice de réévaluation est effectué tous les cinq ans. Une réévaluation complète a été effectuée en 2020 par un expert indépendant ayant de l'expérience dans les services d'expertise, d'évaluation, de conseil, de consultation et d'affiliation avec la Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS), l'Institut d'évaluation du Canada et l'Urban Land Institute (ULI).

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

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

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

	Terrain	Bâtiment
Date de prise d'effet de la réévaluation	<b>Décembre 2020</b>	<b>Décembre 2020</b>
L'expert indépendant est intervenu	Oui	Oui
Méthodes et hypothèses importantes appliquées pour estimer la juste valeur des actifs	<p>Juste valeur en conformité avec les normes uniformes de la pratique d'évaluation professionnelle, l'édition mondiale 2017 des normes professionnelles d'évaluation de la RICS (Red Book) et les Normes comptables internationales pour le secteur public (Normes IPSAS).</p> <p>L'évaluation a été réalisée après avoir identifié les données du marché et les tendances de l'économie régionale et locale, les plans d'utilisations des sols 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 de l'OPS, sis à 23rd Street NW, à Washington, D.C., et ceux 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 Street NW, à Washington, D.C. part de l'hypothèse selon laquelle le bâtiment n'est pas légalement protégé en tant que monument historique. Aucune décision de ce type n'ayant été prise à la date d'approbation des états financiers, il est raisonnable d'évaluer le bâtiment dans son état actuel.</p>	
La mesure dans laquelle la juste valeur des actifs a été déterminée directement par référence aux prix observables sur un marché actif ou des transactions récentes sur le marché à des conditions de pleine concurrence ou était estimée à l'aide d'autres techniques d'évaluation	<p>Dans la pratique de l'évaluation, une approche de la valeur est incluse ou omise en fonction de son applicabilité au type de bien faisant l'objet de l'évaluation, de même que de la qualité et de la quantité d'informations disponibles. Pour certains biens précis, les experts ont appliqué plus d'une des trois méthodes d'évaluation suivantes avant de dégager une moyenne.</p> <p>L'approche par les coûts a été utilisée pour la Barbade, le Brésil, la Jamaïque, le Guyana et Haïti. Elle est fondée sur la présomption selon laquelle l'acheteur, en connaissance de cause, ne paierait pas plus pour le bien en question que le coût de production d'un bien de substitution, d'utilité équivalente. Cette approche est particulièrement applicable lorsque le bien à évaluer comporte des améliorations relativement nouvelles qui représentent l'utilisation la plus élevée et la meilleure du terrain, ou lorsqu'il est amélioré par des travaux relativement uniques ou spécialisés pour lesquels il existe peu de ventes ou de locations de biens comparables.</p> <p>La méthode de comparaison des ventes a été utilisée pour le Guatemala, le Guyana, le Paraguay, le Pérou, le Venezuela et Washington, D.C. 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 (ou 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, le Paraguay, le Pérou et Washington, D.C. Cette approche reflète les capacités de production de revenus du sujet. Elle repose sur l'hypothèse que la valeur est créée par l'attente d'avantages futurs. L'estimation spécifique est le montant qu'un investisseur serait disposé à payer pour recevoir un flux de revenus majoré de la valeur de réversion d'un bien sur une période donnée.</p>	
Indication que la valeur comptable d'un actif réévalué peut différer de manière significative de celle qui serait déterminée si l'actif était réévalué à la date de déclaration.	Aucun changement significatif n'a eu lieu au cours de la période, ou n'aura lieu dans un avenir proche, dans l'environnement technologique, de marché, économique ou juridique dans lequel l'entité opère ou dans le marché où les actifs sont utilisés.	

## 9. Immobilisations incorporelles

L'Organisation déclare séparément les immobilisations incorporelles qui sont : a) disponibles à l'utilisation et soumises à l'amortissement et b) sont en cours d'élaboration et non encore achevées.

	31 décembre 2023	31 décembre 2022
<b>Immobilisations incorporelles disponibles pour utilisation</b>		
Coût au 1 <sup>er</sup> janvier	5 459	4 724
Entrées		735
Cessions		
<b>Coût au 31 décembre</b>	<b>5 459</b>	<b>5 459</b>
Amortissement au 1 <sup>er</sup> janvier	4 409	4 081
Imputation durant la période actuelle	314	328
Cessions		
<b>Amortissement au 31 décembre</b>	<b>4 723</b>	<b>4 409</b>
<b>Immobilisations incorporelles en cours d'élaboration</b>	<b>129</b>	
<b>Total des immobilisations incorporelles</b>	<b>865</b>	<b>1 050</b>

## 10. Passif opérationnel

	Total 31 décembre 2023	Total 31 décembre 2022
Fournitures	15 000	21 805
Autres	8 734	12 457
<b>Total</b>	<b>23 734</b>	<b>34 262</b>

Remarque : pour une meilleure transparence, certains montants ont été reclassés afin de mieux refléter la nature sous-jacente du poste budgétaire.

## 11. Dettes

	31 décembre 2023	31 décembre 2022
<b>Courantes</b>		
Fournitures	23 398	7 295
Remboursements aux donateurs	1 902	66 867
Contributions fixées payées d'avance	13 413	
Autres	15 326	16 341
<b>Total</b>	<b>54 039</b>	<b>90 503</b>
<b>Non courantes</b>		
Actifs soumis à restriction du passif - Terrain à Brasilia (Brésil) (Note 8.2)	8 659	8 659
<b>Total</b>	<b>8 659</b>	<b>8 659</b>

Remarque : pour une meilleure transparence, certains montants ont été reclassés afin de mieux refléter la nature sous-jacente du poste budgétaire.

## 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 passif à court terme et d'autres comme passif à long terme. Les avantages du personnel classés comme passif à court terme sont constitués des indemnités pour frais d'études et pour les voyages au titre d'études, ainsi que de la prime d'affectation. Les avantages du personnel qui peuvent être classés comme passif à long terme comprennent certaines prestations de cessation de service, notamment le paiement des congés annuels, les prestations de rapatriement, le voyage de rapatriement ou d'autres indemnités de cessation de service, selon que de besoin.

Pour accumuler les fonds requis pour ce passif de court terme 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 le passif à court terme constitué des indemnités pour frais d'études et pour les voyages au titre d'études et de la prime d'affectation. Le fonds reçoit des cotisations mensuelles provenant de la contribution institutionnelle calculée à partir de la paie.

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

Établi en 2010, ce plan multi-employeurs reflète le financement et la responsabilité de l'Organisation au regard de l'assurance-maladie des membres du personnel actuels et antérieurs pour les années à venir. Il fait partie du régime d'assurance-maladie du personnel de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) administré par le Comité de contrôle mondial, qui fournit des services consultatifs au Directeur général de l'OMS. Le Comité de contrôle mondial examine les activités et l'état financier du régime d'assurance-maladie du personnel, y compris les prestations et cotisations, examine la stabilité financière et l'adéquation de la réserve financière, examine le rapport annuel et la performance globale, organise des études actuarielles périodiques et approuve les hypothèses sous-jacentes, examine les rapports actuariels et recommande toute modification requise à l'assurance-maladie, et examine les rapports des auditeurs internes et des commissaires aux comptes. La direction de l'OPS compte un membre permanent et le personnel de l'OPS est représenté en alternance.

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

L'assurance-maladie du personnel poursuit trois stratégies pour améliorer le financement des engagements au titre de l'assurance-maladie des fonctionnaires retraités : veiller à ce que les cotisations soient suffisantes pour constituer des actifs permettant de couvrir l'obligation au titre des prestations définies, contenir les coûts par le biais de négociations régulières avec les prestataires de soins de santé afin de limiter l'impact de l'inflation des frais médicaux, de la gestion des dossiers et de la révision de la conception du régime, ainsi qu'atteindre un taux de rendement moyen attendu de 3,7 % sur les investissements à long terme.

Le Comité de contrôle mondial statue sur les demandes de remboursement de frais médicaux qui lui sont adressées conformément aux règles de l'assurance-maladie du personnel. Le Comité recommande également de modifier les règles et pratiques de l'assurance-maladie du personnel. L'OPS a un représentant au sein de ce comité.

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

- 141(a) i) Le régime d'assurance-maladie du personnel (SHI) 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 (ASHI) est la part du régime d'assurance-maladie du personnel qui assure les retraités et leurs personnes à charge ou survivantes.

ii) Le SHI n'est assujéti à aucun cadre de réglementation ou statutaire extérieur. Toutefois, le financement global de l'OMS est régi par les contributions de ses États Membres.

iii) Le Comité de contrôle mondial régit l'ensemble du SHI, y compris l'ASHI. Le Comité tient des réunions périodiques au cours desquelles il effectue un suivi de l'expérience passée et analyse tous les changements susceptibles d'influer sur le régime aux plans conceptuel et administratif.

141(b) Les principaux risques financiers et économiques qui se posent pour le régime sont les modifications des taux d'actualisation, les taux futurs d'inflation générale et les augmentations des frais médicaux, de même que les taux de rendement de l'actif.

141(c) Le régime ne fait l'objet d'aucune modification, d'aucune réduction ni d'aucun règlement correspondant à l'année 2023.

141(d) Le taux d'actualisation est calculé à partir des rendements sur des obligations privées de première qualité à la date de mesure ainsi que des flux de trésorerie attendus et du risque de change présumé pour chaque groupe de bureaux. L'actuaire a recommandé la méthode du taux d'actualisation : l'OPS a examiné et approuvé cette méthodologie.

142–143 Il n'existe aucun droit de remboursement prospectif lié au régime.

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

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

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

Historiquement, le SHI n'a pas divulgué d'analyse de la sensibilité à l'hypothèse générale d'inflation.

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

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

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

149(a) En qualité d'organisation participant au régime d'assurance-maladie du personnel, l'OPS n'est pas légalement tenue de réserver à l'avance des fonds destinés au régime. Le Comité de contrôle mondial a exprimé l'intention d'accumuler éventuellement des fonds pour financer à peu près entièrement le passif comptable. Le principal mécanisme pour atteindre cet objectif est d'augmenter régulièrement les contributions à l'ensemble du SHI au moyen de l'accumulation

d'actifs. Le Comité de contrôle mondial continue de surveiller cette stratégie et se réserve le droit d'y apporter des changements à l'avenir.

149(b) Veuillez consulter les informations sur la contribution prévue pour l'année prochaine à la section 12.7 ci-dessous.

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

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

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

141(a) i) Le TAREP prévoit certaines prestations à la cessation de service, dont les suivantes : paiements de congés accumulés, prestations de rapatriement, d'invalidité et de décès, prestations de cessation de service.

ii) Le TAREP n'est assujéti à aucun cadre de réglementation extérieur mais le financement global de l'OPS est régi par la contribution de ses États Membres.

iii) Le TAREP ne relève d'aucun comité de gouvernance officiel. La direction de l'OPS exerce une surveillance des activités du TAREP conformément au règlement du personnel.

141(b) Les principaux risques financiers et économiques qui se posent pour les régimes sont les modifications des taux d'actualisation et de rendement de l'actif.

141(c) Le régime ne fait l'objet d'aucune modification, d'aucune réduction ni d'aucun règlement correspondant à l'année 2023.

141(d) Le taux d'actualisation est établi pour les avantages autres que les congés accumulés. Ce taux est calculé à partir des rendements de marché sur des obligations privées de première qualité à la date de mesure ainsi que des flux de trésorerie attendus et du risque de change présumé pour ces avantages. L'actuaire a recommandé la méthode du taux d'actualisation : l'OPS a examiné et approuvé cette méthodologie.

144 Le TAREP détient les instruments financiers suivants : trésorerie et équivalents de trésorerie dans un compte du marché monétaire totalisant \$3462 (détails dans la Note 3), et instruments de dette dans des billets à long terme d'agences fédérales américaines notés AAA et d'une valeur marchande totale de \$14 559 au 31 décembre 2023 (détails dans la Note 5.3).

145 Le TAREP ne dispose pas d'instruments financiers transférables.

146 Voir les « Hypothèses et méthodes actuarielles » (Note 12.6) du présent rapport pour plus de détails sur le processus de sélection du taux d'actualisation.

147 Une analyse de la sensibilité est fournie plus loin à la Note 12.8. Le tableau peut inclure des scénarios hypothétiques dans lesquels les taux d'actualisation sont négatifs. Les taux d'actualisation peuvent devenir négatifs, s'ils sont justifiés sur la base des rendements des obligations de sociétés à la date de mesure.

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

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

148 Le TAREP n'a pas de couverture actif-passif.

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

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

Le fonds du TAREP a un solde de \$18 022 millions d'actifs. En outre, l'Organisation dispose d'un solde s'élevant à \$3012 millions dans le Fonds des indemnités de cessation de service, qui est disponible pour couvrir les indemnités actuelles et futures de cessation de service.

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

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

## 12.4 Obligation nette au titre des prestations définies

Au 31 décembre 2023, selon les calculs des actuaires-conseils, l'état des obligations au titre des prestations définies courantes et non courantes est comme suit :

	Fonds d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités	Fonds des prestations de cessation de service et de rapatriement	Total 2023	Total 2022
Passif courant		3 209	3 209	3 033 <sup>1</sup>
Passif à long terme	180 886	2 910	183 796	136 904
<b>Total</b>	<b>180 886</b>	<b>6 119</b>	<b>187 005</b>	<b>139 938</b>

<sup>1</sup> L'OPS détient \$3012 dans le Fonds des indemnités de cessation de service afin de couvrir les indemnités actuelles et futures de cessation de service, ce qui peut être appliqué pour réduire cette obligation nette au titre des prestations définies. (2022 : \$2218)

- 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 contributions attendues de l'Organisation en 2023 sont estimées à \$12 931 pour le Fonds de l'ASHI et à \$1787 pour le TAREP.

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

En 2023, les taux de cotisation à ces deux fonds à long terme étaient de 5 % du traitement de base net plus l'indemnité de poste crédités au TAREP, et de 6 % du traitement de base crédité au fonds de l'ASHI.



## 12.6 Hypothèses et méthodes actuarielles

Les autres avantages à long terme du personnel sont constitués des congés dans les foyers, 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 prestations de cessation de service et de rapatriement
<b>Norme comptable</b>	Norme IPSAS 39	
<b>Date de mesure</b>	31 décembre 2023	
<b>Taux d'actualisation</b>	5,1 %	4,9 %
<b>Inflation générale</b>	2,3 %	2,1 %
<b>Augmentations des frais médicaux</b>	<p>États-Unis : 6,0 % en 2024, diminuant progressivement pour atteindre 3,50 % en de 2030 (2022 : 3,85% en 2034) et années suivantes.</p> <p>Amériques hors États-Unis : 8,8 % en 2024 (2023 : 7,3%), diminuant progressivement pour atteindre 3,5 % en 2031 (2022 : 3,9% en 2034) et années suivantes.</p>	Sans objet
<b>Évolution future des taux de cotisation des participants</b>	Les taux de cotisation des participants (en pourcentage du salaire ou de la pension) ne devraient pas changer après 2023. Toute modification de ces taux sera traitée comme une modification du régime et reflétée dans le coût des services passés à des fins comptables.	Sans objet
<b>Espérance de vie</b>	Les taux de mortalité correspondent aux taux recommandés par le groupe de travail de l'ONU par le biais des orientations aux fins d'harmonisation.	
<b>Moyenne des frais médicaux</b>	Coûts aux États-Unis et hors États-Unis prévus sur la base de l'expérience récente, ajustés en fonction des tendances du marché et des mesures de réduction des coûts du SHI.	Sans objet
<b>Adhésion à une couverture au moment de la retraite</b>	Il est prévu que les participants ayant moins de 9 ans de service au moment de leur départ à la retraite choisissent de ne pas bénéficier de la couverture de l'ASHI. 2022 : 94 % des participants ayant plus de 9 ans de service au moment de leur départ à la retraite devraient opter pour la couverture de l'ASHI.	Sans objet

Les tableaux suivants présentent des informations et analyses supplémentaires sur le passif lié aux avantages du personnel selon les calculs actuariels.

## 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 des indemnités de cessation de service et de rapatriement	Total 2023	Total 2022
<b>Rapprochement de l'obligation au titre des prestations définies</b>				
Obligation au titre des prestations définies (solde d'ouverture)	208 130	23 816	231 946	404 886
Frais de service	3 887	1 590	5 477	12 506
Intérêts sur l'obligation au titre des prestations définies	10 944	1 170	12 114	12 422
Paiements de prestations brutes réelles après la cessation de service et remboursements des frais de Medicare	( 15 356)	( 3 133)	( 18 489)	( 14 268)
Dépenses administratives réelles après la cessation de service	( 981)		( 981)	( 805)
Cotisations réelles des fonctionnaires retraités	2 888		2 888	2 676
Amendements au régime adoptés				
Changements de méthodes comptables				
Gain/(Perte) sur l'obligation au titre des prestations définies résultant des changements d'hypothèse financière	55 743	5	55 748	( 127 935)
Gain/(Perte) sur l'obligation au titre des prestations définies résultant d'autres changements d'hypothèse	( 790)	693	( 97)	( 59 486)
Intérêts sur réserve encourue mais non payée	440		440	189
Gain/(Perte) sur l'obligation au titre des prestations définies sur réserve encourue mais non payée	389		389	1 760
<b>Obligation au titre des prestations définies au 31 décembre 2023</b>	<b>265 294</b>	<b>24 141</b>	<b>289 435</b>	<b>231 945</b>
<b>Rapprochement de l'actif du régime</b>				
Valeur de marché de l'actif du régime (solde d'ouverture)	74 991	17 017	92 008	106 027
Paiements bruts au titre des prestations et remboursements de Medicare	( 24 422)	( 3 132)	( 27 554)	( 23 970)
Dépenses administratives du régime d'assurance-maladie	( 1 641)		( 1 641)	( 1 578)
Cotisations des participants au régime d'assurance-maladie	7 215		7 215	8 720
Cotisations institutionnelles, hors 4 % des cotisations salariales	14 882		14 882	13 886
Cotisations institutionnelles supplémentaires	3 404	3 132	6 536	5 806
Intérêts sur l'actif net	4 028	868	4 896	3 165
Gain/(Perte) sur l'actif du régime	5 951	137	6 088	( 20 047)
<b>Actif du régime au 31 décembre 2023</b>	<b>84 408</b>	<b>18 022</b>	<b>102 430</b>	<b>92 009</b>
<b>Rapprochement de l'état de financement</b>				
<b>Obligation au titre des prestations définies</b>				
Personnel en activité	109 234	24 141	133 375	106 948
Encourue mais non payée	8 688		8 688	117 138

Personnel inactif	147 372		147 372	7 859
<b>Total Obligation au titre des prestations définies</b>	<b>265 294</b>	<b>24 141</b>	<b>289 435</b>	<b>231 945</b>
<b>Actif du régime</b>				
Actif brut du régime	84 408	18 022	102 430	92 009
<b>Total de l'actif du régime</b>	<b>84 408</b>	<b>18 022</b>		<b>92 009</b>
<b>Passif (actif) net comptabilisé dans l'état de la situation financière</b>				
Courant		3 209	3 209	3 033
Non courant	180 886	2 910	183 796	136 904
<b>Total du passif (actif) net comptabilisé dans l'état de la situation financière</b>	<b>180 886</b>	<b>6 119</b>	<b>187 005</b>	<b>139 938</b>
<b>Dépenses pour 2023</b>				
Frais de service	3 887	1 590	5 477	12 506
Dépenses d'intérêts	7 356	302	7 658	9 447
Amendements au régime adoptés				
<b>Total des dépenses comptabilisées dans l'état de la performance financière</b>	<b>11 243</b>	<b>1 892</b>	<b>13 135</b>	<b>21 953</b>
<b>Cotisations attendues en 2024</b>				
Cotisations par/pour le personnel en activité, nettes des demandes de remboursement/frais administratifs	7 155		7 155	5 385
Cotisations de l'OPS pour personnel inactif	5 776	1 788	7 564	7 242
<b>Total des cotisations attendues en 2024</b>	<b>12 931</b>	<b>1 788</b>	<b>14 719</b>	<b>12 627</b>

Remarque : à partir de l'activité actuarielle totale pour l'année, qui s'élève à \$47 068 (2022 : \$-158 921), \$33 308 (2022 : \$-180 794) sont comptabilisés dans l'état des variations de l'actif net et \$13 759 (2022 : \$21 872) sont comptabilisés dans l'état de la performance financière.

En sus de l'actif du régime détenu en fiducie dans le TAREP, l'Organisation dispose d'un solde s'élevant à \$3011 (2022 : \$2218) dans le Fonds des indemnités de cessation de service, qui est disponible pour couvrir les indemnités de cessation de service actuelles et futures.

L'obligation au titre des prestations définies de l'ASHI est passée de \$208 130 millions en 2022 à \$265 294 millions en 2023. Les principaux changements sont les suivants : augmentation de \$18 842 due au taux d'actualisation qui est passé de 5,6 % à 5,1 %, augmentation de \$19 771 due à la mise à jour des hypothèses de demandes de remboursement par personne et augmentation de \$17 321 due à la mise à jour des hypothèses d'évolution des coûts de soins de santé.

L'obligation au titre des prestations définies du TAREP est passée de \$23 816 millions en 2022 à \$24 141 millions en 2023 en raison d'un changement du taux d'actualisation, qui est passé de 5,1 % à 4,9 %. Bien que cette diminution ne soit pas significative, elle est principalement attribuable à des changements dans les hypothèses économiques (inflation générale et taux d'actualisation), partiellement contrebalancés par l'incidence nette d'autres facteurs.

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

Suit une description de trois des principales hypothèses de l'évaluation du régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités : 1) le taux auquel il est prévu que les frais médicaux évoluent à l'avenir, 2) le rendement de l'actif 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 convient de mener une analyse de la sensibilité à cet égard. L'analyse de la sensibilité détermine les effets des variables constituées par le taux d'inflation des frais médicaux et le taux d'actualisation sur l'évaluation dans son ensemble. Dans son enquête, l'actuaire indépendant a déterminé les effets des hypothèses à la hausse ou à la baisse sur l'évaluation.

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

	ASHI Obligation au titre des prestations définies au 31 décembre 2023	ASHI Obligation au titre des prestations définies au 31 décembre 2022
<b>Analyse de la sensibilité des frais médicaux</b>		
Hypothèse actuelle sur l'inflation des frais médicaux moins 1 %	225 193	163 738
Hypothèse actuelle sur l'inflation des frais médicaux	256 606	200 271
Hypothèse actuelle sur l'inflation des frais médicaux plus 1 %	309 439	241 642
<b>Analyse de la sensibilité du taux d'actualisation</b>		
Hypothèse actuelle sur le taux d'actualisation moins 1 %	309 930	232 053
Hypothèse actuelle sur le taux d'actualisation	256 606	200 271
Hypothèse actuelle sur le taux d'actualisation plus 1 %	225 441	172 125

	TAREP Obligation au titre des prestations définies au 31 décembre 2023	TAREP Obligation au titre des prestations définies au 31 décembre 2022
<b>Analyse de la sensibilité du taux d'actualisation</b>		
Hypothèse actuelle sur le taux d'actualisation moins 1 %	24 674	24 344
Hypothèse actuelle sur le taux d'actualisation	24 141	23 816
Hypothèse actuelle sur le taux d'actualisation plus 1 %	23 666	23 343

La durée approximative de l'obligation au titre des prestations définies est de 2,1 ans pour le TAREP et de 17 ans pour l'ASHI.

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

L'OPS est une organisation membre qui participe à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies (la « Caisse »), formée par l'Assemblée générale de l'ONU pour que les employés bénéficient d'avantages notamment au moment de leur départ à la retraite, en cas de décès ou d'invalidité et d'autres avantages connexes. La Caisse a adopté un régime multi-employeurs à prestations définies par capitalisation. Comme indiqué à l'article 3(b) du Règlement de la Caisse commune des pensions, peuvent s'affilier à la Caisse les institutions spécialisées, ainsi que toute autre organisation intergouvernementale internationale qui applique le régime commun de traitements, indemnités et autres conditions d'emploi de l'Organisation des Nations Unies et des institutions spécialisées.

La Caisse expose les organisations participantes à des risques actuariels liés aux employés actuels et aux anciens employés d'autres organisations participantes, d'où l'absence d'une base cohérente et fiable pour répartir l'obligation, les actifs de la Caisse et les coûts y relatifs entre toutes les organisations qui y participent. Comme les autres organisations participant à la Caisse, ni l'OPS ni la Caisse ne sont en mesure d'identifier la part revenant proportionnellement à l'OPS dans l'obligation au titre des prestations définies, les actifs de la Caisse et les coûts y relatifs avec une fiabilité suffisante sur le 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 des pensions prévoit que le Comité mixte charge l'actuaire-conseil de procéder à une évaluation actuarielle de la Caisse au moins une fois tous les trois ans. Le Comité mixte a pour pratique de procéder à une évaluation actuarielle tous les deux ans. L'évaluation actuarielle vise principalement à déterminer si les actifs futurs courants et estimés de la Caisse suffiront à financer le passif.

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

La dernière évaluation actuarielle de la Caisse a été achevée le 31 décembre 2021, et l'évaluation au 31 décembre 2023 est en cours. La Caisse a recouru à une reconduction des données de participation en vigueur le 31 décembre 2021 au 31 décembre 2022 dans ses états financiers correspondant à 2022.

L'évaluation actuarielle au 31 décembre 2021 a produit un ratio de capitalisation des actifs actuariels sur le passif actuariel s'élevant à 117,0 % (107,1 % lors de l'évaluation de 2019). Le ratio de capitalisation était de 158,2 % lorsque le système actuel d'ajustement des pensions était pris en compte.

Sur la base d'une évaluation actuarielle de la Caisse, l'actuaire-conseil a conclu qu'au 31 décembre 2021 le comblement du déficit, prévu à l'article 26 des Statuts de la Caisse, n'était pas nécessaire dans la mesure où la valeur actuarielle des actifs était supérieure à la valeur actuarielle de tous le passif cumulé de la Caisse. En outre, la valeur des actifs sur le marché était également supérieure à la valeur actuarielle de l'ensemble du passif à la date de l'évaluation. Au moment de la rédaction du présent rapport, l'Assemblée générale n'avait pas invoqué la disposition de l'article 26.

Si l'article 26 était invoqué en raison d'un déficit actuariel, au cours de l'exploitation ou à la suite de la cessation de la Caisse, les sommes à verser par chaque organisation affiliée seraient calculées au prorata des cotisations qu'elle a versées pendant les trois années précédant la date de l'évaluation. Le total des cotisations (part de l'OPS et des employés) versées à la Caisse au cours des trois années précédentes (2020, 2021 et 2022) s'élevait à \$79 006 millions. Le montant total des cotisations versées à la Caisse par toutes les entités participantes au cours de cette période s'élevait à \$8 937 683 millions. Le passif qui en résulterait pour l'OPS en vertu de l'article 26 serait de 0,88 % de tout déficit actuariel.

En 2023, le montant des cotisations versées à la Caisse était de \$29 108 millions (2022 : \$27 005 millions). En 2024, les cotisations prévues s'élèvent à environ \$30 564 millions.

Il peut être mis fin à l'affiliation d'une organisation par décision de l'Assemblée générale des Nations Unies, prise sur recommandation en ce sens du Comité mixte. Une part proportionnelle 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 de l'actif et du passif de la Caisse à la date de l'annulation. Par ailleurs, cette somme ne comprend aucune part de l'actif dépassant le passif.

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

### 13. Recettes différées

	31 décembre 2023	31 décembre 2022
<b>Courantes</b>		
<b>Contributions volontaires</b>		
Préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophe	41 071	74 292
Contributions volontaires	86 310	96 159
Contributions volontaires nationales	159 818	99 947
<b>Achat de fournitures de santé publique</b>		
Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins	314 068	375 319
Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques de santé publique	133 083	94 678
Achats remboursables	596	674
Autres	438	438
<b>Total</b>	<b>735 384</b>	<b>741 507</b>
<b>Non courantes</b>		
<b>Contributions volontaires</b>		
Préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophe	1 934	21 391
Contributions volontaires	36 711	27 337
Contributions volontaires nationales	233 935	150 801
<b>Total</b>	<b>272 580</b>	<b>199 529</b>

### 14. Soldes des fonds et réserves

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

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

- Fonds de roulement
- Fonds de péréquation des impôts
- Fonds directeur d'investissement
- Fonds spécial d'appui aux programmes
- Contributions volontaires - Préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophe
- Fonds spécial de promotion de la santé
- Fonds des excédents budgétaires
- Fonds pour les urgences en cas d'épidémie
- Fonds d'excédent de recettes

## Synthèse des soldes des fonds et réserves

	Solde au 31 décembre 2022	Recettes	Dépenses	Transferts	Évaluation actuarielle	Solde au 31 décembre 2023
<b>Soldes des fonds :</b>						
Fournitures stratégiques en matière de santé publique - Capitalisation	34 469	106 884	( 104 600)			36 753
Assurance-maladie des fonctionnaires retraités	( 133 139)		( 11 867)		( 35 880)	( 180 886)
Contributions volontaires	38	72 808	( 72 807)			39
Contributions volontaires nationales	( 20)	88 474	( 88 458)			( 4)
Recettes résultant des services	9 219	2 655	( 3 145)			8 729
Provision pour avantages du personnel	8 764		1 239			10 003
Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins	270 306	626 062	( 612 101)			284 267
Achats remboursables		122	( 122)			
Contributions fixées et recettes diverses de l'OPS	57 609	154 979	( 108 889)	( 35 246)		68 453
Provision pour prestations de cessation de service et de rapatriement	( 1 950)		( 1 469)		2 571	( 848)
Frais d'occupation des postes de l'OPS	10 993		2 094			13 087
Coûts de service du régime d'assurance-maladie		435	( 435)			
Budget ordinaire d'AMRO		50 505	( 50 505)			
Fonds volontaires d'AMRO pour la promotion de la santé		76 623	( 76 623)			
Compte spécial d'AMRO pour les frais de service		5 804	( 5 804)			
<b>Total partiel</b>	<b>256 289</b>	<b>1 185 351</b>	<b>( 1 133 492)</b>	<b>( 35 246)</b>	<b>(33 309)</b>	<b>239 593</b>
<b>Réserves :</b>						
Fonds de roulement	50 000					50 000
Fonds de péréquation des impôts	5 635	8 075	( 7 802)			5 908
Fonds directeur d'investissement	45 198	272	( 44)			45 426
Fonds spécial d'appui aux programmes	170 137	28 252	( 28 847)			169 542
Contributions volontaires - Préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophe	18 825	57 480	( 61 250)			15 055
Fonds spécial de promotion de la santé	827	24	( 1)			850
Fonds des excédents budgétaires				4 443		4 443
Fonds pour les urgences en cas d'épidémie	914		( 396)			518
Fonds d'excédent de recettes				30 803		30 803
<b>Total partiel</b>	<b>291 536</b>	<b>94 103</b>	<b>( 98 340)</b>	<b>35 246</b>		<b>322 545</b>
<b>Total</b>	<b>547 825</b>	<b>1 279 454</b>	<b>( 1 231 832)</b>		<b>(33 309)</b>	<b>562 138</b>

### 14.1 Fonds de roulement et emprunts internes

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

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, tels que les amortissements et les contributions en nature, ne font pas partie du budget programme et sont donc exclus des recettes et des dépenses aux fins du calcul de l'excédent ou du déficit des crédits du budget programme.

	Total au 31 décembre 2022	Total au 31 décembre 2023	Total au 31 décembre Exercice biennal 2022-2023	Total au 31 décembre Exercice biennal 2020-2021
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier - Exercice biennal</b>	<b>50 000</b>		<b>50 000</b>	<b>25 000</b>
Excédent/(déficit) 2022	( 26 827)		( 26 827)	
Excédent/(déficit) 2023		46 091	46 091	
Excédent/(déficit) 2020				( 29 142)
Excédent/(déficit) 2021				
<b>Excédent/(déficit)</b>	<b>( 26 827)</b>	<b>46 091</b>	<b>19 264</b>	<b>( 29 142)</b>
Postes non budgétaires 2022 <sup>1</sup>	43 029		<b>43 029</b>	
Postes non budgétaires 2023 <sup>1</sup>		( 27 047)	<b>( 27 047)</b>	
Postes non budgétaires 2020 <sup>1</sup>				<b>45 342</b>
Postes non budgétaires 2021 <sup>1</sup>				<b>8 270</b>
<b>Postes non budgétaires <sup>1</sup></b>	<b>43 029</b>	<b>( 27 047)</b>	<b>15 982</b>	<b>53 612</b>
Transfert du fonds des excédents budgétaires 2023			( 30 803)	
Transfert du fonds des excédents budgétaires 2023			( 4 443)	
Transfert du fonds des excédents budgétaires 2020 - CD 58/11				2 455
Transfert du fonds des excédents de recettes 2020 - CD 58/12				1 254
Transfert au fonds des excédents budgétaires 2021				
Transfert au fonds des excédents budgétaires 2022				( 3 179)
<b>Total des transferts</b>			<b>( 35 246)</b>	<b>530</b>
<b>Excédent/(déficit) des allocations du budget programme</b>	<b>16 202</b>	<b>19 044</b>	<b>35 246</b>	<b>24 470</b>
<b>Solde au 31 décembre <sup>2</sup></b>		<b>19 044</b>	<b>50 000</b>	<b>50 000</b>

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

<sup>2</sup> Concernant 2022, 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 2022-2023.

En ce qui concerne les contributions fixées pour 2023, 22 États Membres, États participants et Membres associés ont payé l'intégralité de leurs contributions fixées, 11 ont effectué des paiements partiels et 9 n'ont effectué aucun paiement. Le montant total des contributions fixées et dues au 31 décembre 2023 s'élevait à \$30 325 contre \$64 992 à la fin de 2022. Bien que le solde actuel des contributions fixées améliore la moyenne de la décennie, l'Organisation a utilisé \$14 115 du Fonds de roulement pour permettre la mise en œuvre du budget programme 2023-2024.



## 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 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 couverte par les états financiers, les soldes des États Membres participant au fonds de péréquation des impôts étaient les suivants :

États Membres	Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2023	Crédits provenant du Fonds de péréquation des impôts	Répartition aux États Membres	Disponible pour couvrir les remboursements d'impôts au personnel	Impôts remboursés au personnel	Solde au 31 décembre 2023
Canada	14	903	863	40	61	( 7)
Colombie	16	151	151			16
États-Unis	5 505	3 750	( 4 250)	8 000	7 722	5 783
Venezuela	100	179	144	35	18	116
Autres		2 517	2 517			
<b>Total</b>	<b>5 635</b>	<b>7 500</b>	<b>( 575)</b>	<b>8 075</b>	<b>7 801</b>	<b>5 908</b>

Le fonds de péréquation des impôts ne compte pas de créances en souffrance parce que le passif résultant du remboursement des impôts est 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 par 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 de l'immobilier 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 MCIF a pour objectif de financer les frais de réparation des bureaux de l'Organisation et le remplacement systématique de l'équipement informatique et de télécommunication 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 de l'entretien et de la rénovation des biens immobiliers, le sous-fonds renouvelable stratégique pour les biens immobiliers et le sous-fonds de remplacement des véhicules. En 2020, les biens immobiliers détenus dans le MCIF ont fait l'objet d'une nouvelle évaluation. L'augmentation de \$18,4 millions du solde du fonds est attribuée à l'impact de la réévaluation à hauteur de \$14,6 millions ainsi qu'à un transfert de \$4,6 millions du Fonds d'excédent de recette. Pour plus de détails sur l'état du fonds, l'utilisation et les recettes s'y rapportant, de même que sur le plan d'investissement et les dépenses de fonctionnement au Siège, voir le document SPBA16/13.

## 14.4 Fonds spécial d'appui aux programmes

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

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

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

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

En vertu de la résolution CD24.R10 adoptée par le 24<sup>e</sup> Conseil directeur (1976), le Fonds spécial pour les interventions en cas de catastrophe naturelle a été créé pour fournir des fonds rapidement exécutables par le Département des urgences sanitaires (PHE) de l'Organisation. En période d'urgence officiellement déclarée, le Directeur de PHE, en coordination avec le Département Planification, budget et évaluation (PBE) et le Département 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> réunion tenue en 1961, le Conseil directeur a établi le Fonds spécial de promotion de la santé pour renforcer le programme de santé de la Région des Amériques.

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

Le Fonds pour les urgences en cas d'épidémie a été créé par la résolution CSP28.R16 de la 28<sup>e</sup> Conférence sanitaire panaméricaine, 64<sup>e</sup> session du Comité régional de l'OMS pour les Amériques. Ce fonds est utilisé comme un fonds renouvelable pour avancer des fonds aux pays touchés en cas d'épidémie ou 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 Excédent budgétaire**

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 de l'OMS pour les Amériques, établit que tout solde des crédits du budget ordinaire non engagé à la fin de l'exercice budgétaire en cours sera utilisé pour reconstituer le Fonds de roulement à son niveau autorisé, après quoi tout solde sera disponible pour une utilisation ultérieure conformément aux résolutions adoptées par la Conférence ou le Conseil directeur.

#### **14.9 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 de l'OMS pour les Amériques, établit que tout excédent de recettes dépassant les crédits inscrits au budget ordinaire à la fin de l'exercice budgétaire est réputé un excédent de recettes et sera disponible lors d'exercices ultérieurs pour couvrir la part non financée du Plan stratégique suivant la décision du Directeur et avec l'approbation du Sous-comité du programme, du budget et de l'administration.

## 15. Recettes

	Total 2023	Total 2022
<b>Recettes provenant d'opérations sans contrepartie directe</b>		
<b>Contributions fixées</b>		
Contributions fixées et recettes diverses de l'OPS	97 200	97 200
Fonds de péréquation des impôts	8 075	8 075
<b>Total partiel</b>	<b>105 275</b>	<b>105 275</b>
<b>Contributions volontaires</b>		
Contributions volontaires	80 082	76 996
Contributions volontaires nationales	92 963	70 077
Contributions volontaires - Préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophe	61 417	119 636
<b>Total partiel</b>	<b>234 462</b>	<b>266 709</b>
<b>Allocations de l'OMS</b>	<b>132 932</b>	<b>115 915</b>
<b>Recettes provenant d'opérations avec contrepartie directe</b>		
<b>Achat de fournitures de santé publique <sup>1</sup></b>		
Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins	636 688	975 065
Achats remboursables pour le compte des États Membres	126	169
Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques de santé publique	108 690	138 495
<b>Total partiel</b>	<b>745 504</b>	<b>1 113 729</b>
<b>Autres recettes</b>		
Intérêts perçus	38 454	20 376
Gains et pertes d'évaluation	17 869	( 44 176)
Diminution/(Augmentation) des provisions pour créances douteuses <sup>2</sup>	2 490	( 2 692)
Toutes autres recettes	2 468	3 238
<b>Total partiel</b>	<b>61 281</b>	<b>( 23 254)</b>
<b>Total</b>	<b>1 279 454</b>	<b>1 578 374</b>

<sup>1</sup> L'Organisation revient aux niveaux d'avant la COVID-19.

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

Remarque : pour une meilleure transparence, tous les soldes insignifiants des catégories suivantes ont été reclassés afin de refléter la nature sous-jacente du poste budgétaire : 1) Les recettes diverses, qui ne font plus partie de la hiérarchie des recettes, 2) Les intérêts perçus, les gains et pertes d'évaluation et la provision pour créances douteuses sont désormais spécifiquement reflétés dans le poste « Autres recettes » et 3) L'activité correspondant aux recettes insignifiantes pour différents fonds de l'OPS fait partie du poste « Toutes autres recettes ».

## 16. Dépenses

	Total 2023	Total 2022
<b>Dépenses liées au personnel</b>		
Personnel international et national	145 290	147 002
Personnel temporaire	11 149	9 210
<b>Total partiel</b>	<b>156 439</b>	<b>156 212</b>
<b>Fournitures, produits de base et matériels <sup>1</sup></b>		
Médicaments	640 579	927 317
Fournitures de santé	38 094	87 411
Frais d'assurance et de transport	41 444	80 793
Autres	60 963	63 782
<b>Total partiel</b>	<b>781 080</b>	<b>1 159 303</b>
<b>Dépréciation, amortissement et réévaluation</b>	<b>2 721</b>	<b>1 778</b>
<b>Services contractuels</b>	<b>201 729</b>	<b>174 745</b>
<b>Voyages <sup>1</sup></b>	<b>56 030</b>	<b>32 827</b>
<b>Transferts et subventions aux contreparties</b>	<b>11 371</b>	<b>13 851</b>
<b>Dépenses générales de fonctionnement et autres dépenses directes</b>		
Entretien, sécurité et assurance	22 462	23 165
Diminution des provisions		( 10 290)
<b>Total partiel</b>	<b>22 462</b>	<b>12 875</b>
<b>Total</b>	<b>1 231 832</b>	<b>1 551 591</b>

<sup>1</sup> L'Organisation revient aux niveaux d'avant la COVID-19.

Remarque : pour une meilleure transparence, les catégories suivantes ont été reclassées afin de refléter la nature sous-jacente du poste budgétaire : 1) Les biens cédés en don ont été reclassés au poste « Fournitures, biens et matériels ». À l'origine, le montant figurait dans le poste « Transferts et subventions aux contreparties » et 2) Les voyages officiels ont été reclassés dans « Voyages ». À l'origine, le montant figurait dans « Dépenses liées au personnel ».

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

Conformément à la norme IPSAS 24, les écarts entre les montants budgétaires et les montants réels doivent être rapprochés. Des explications doivent être fournies selon les catégories suivantes :

**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 budget programme. Les programmes relevant de la classification du budget hors programme comprennent, sans s'y limiter, les postes suivants : contributions volontaires nationales, Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins, Fonds 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 présentées dans l'état des montants budgétaires et des montants réels

Le rapprochement entre les montants réels sur une base comparable dans l'état de la comparaison des montants budgétaires et des montants réels, d'une part, et les montants réels dans le tableau des flux de trésorerie pour l'année close le 31 décembre 2022, d'autre part, est présenté ci-dessous :

Activité	Fonctionnement	Investissement et financement	Total
Montant réel en comparaison avec l'état des montants budgétaires et des montants réels	( 422 437)		( 422 437)
Différences de base	192 149		192 149
Différences de calendrier			
Différences de présentation		( 11 427)	( 11 427)
Différences entre entités	231 157		231 157
<b>TOTAL</b>	<b>869</b>	<b>( 11 427)</b>	<b>( 10 558)</b>

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

Activité	Total
Montant réel en comparaison avec l'état des montants budgétaires et des montants réels	422 437
Différences de base	62 903
Différences de calendrier	
Différences de présentation	
Différences entre entités	746 492
<b>TOTAL</b>	<b>1 231 832</b>

### 17.3 Comparaison des dépenses et du financement en 2023

Numéro du résultat intermédiaire	Titre abrégé du résultat intermédiaire	Fonds disponibles au 31 décembre 2023	Exercice fiscal 2022 Dépenses (avec montants accumulés)	Exercice fiscal 2023	Total des dépenses 2022-2023	Total des dépenses 2022-2323 en % des fonds disponibles
<b>Programmes de base</b>						
1	Accès à des services de santé complets et de qualité	20 680	7 927	12 547	20 474	99 %
2	La santé tout au long du parcours de vie	22 869	9 788	12 930	22 718	99 %
3	Des soins de qualité pour les personnes âgées	2 731	849	1 882	2 731	100 %
4	Capacité de réponse aux maladies transmissibles	74 734	30 115	37 847	67 962	91 %
5	Accès aux services de santé pour les MNT et les troubles mentaux	23 242	11 799	11 191	22 990	99 %
6	Capacité de réponse en cas de violence et de traumatismes	2 359	962	1 359	2 321	98 %
7	Personnel de santé	11 043	3 992	6 475	10 467	95 %
8	Accès aux technologies de la santé	36 403	12 148	19 477	31 625	87 %
9	Renforcement du rôle directeur et de la gouvernance	7 489	3 784	3 686	7 470	100 %
10	Augmentation des financements publics consacrés à la santé	3 501	1 730	1 829	3 559	102 %
11	Protection financière renforcée	1 452	636	813	1 448	100 %
12	Facteurs de risque des maladies transmissibles	20 062	8 141	11 709	19 851	99 %
13	Facteurs de risque des MNT	14 078	5 020	8 709	13 728	98 %
14	Malnutrition	5 322	2 826	2 383	5 209	98 %
15	Réponse intersectorielle à la violence et aux traumatismes	2 917	1 117	1 781	2 898	99 %
16	Action intersectorielle en faveur de la santé mentale	3 751	1 671	2 029	3 700	99 %
17	Élimination des maladies transmissibles	21 758	8 037	13 224	21 262	98 %
18	Déterminants sociaux et environnementaux	15 952	5 975	9 727	15 702	98 %
19	Promotion de la santé et action intersectorielle	4 431	1 304	3 115	4 418	100 %
20	Systèmes d'information intégrés pour la santé	17 140	7 450	8 576	16 026	94 %
21	Données, informations, connaissances et données probantes	16 882	6 666	9 737	16 403	97 %
22	Recherche, éthique et innovation pour la santé	3 121	1 342	1 757	3 099	99 %
23	Préparation aux urgences sanitaires et réduction des risques	23 364	7 946	14 247	22 193	95 %
24	Prévention et contrôle des épidémies et des pandémies	20 863	6 913	13 570	20 483	98 %
25	Détection des urgences sanitaire et riposte	34 916	18 083	15 633	33 716	97 %
26	Thématiques transversales : équité, origine ethnique, genre et droits de l'homme	5 591	2 202	3 376	5 579	100 %
27	Leadership et gouvernance	84 298	38 539	44 425	82 964	98 %
28	Gestion et administration	113 907	47 173	62 637	109 810	96 %
<b>Total partiel - Programmes de base</b>		<b>614 856</b>	<b>254 134</b>	<b>336 673</b>	<b>590 806</b>	<b>96 %</b>
	Programme d'élimination de la fièvre aphteuse	13 921	6 062	6 480	12 542	90 %
	Hôpitaux intelligents	11 568	9 695	1 872	11 568	100 %
	Riposte aux flambées épidémiques et aux crises	231 632	148 941	77 383	226 323	98 %
	Maintien de l'éradication de la poliomyélite	156	127	29	156	100 %
<b>Total partiel - Programmes spéciaux</b>		<b>257 277</b>	<b>164 825</b>	<b>85 765</b>	<b>250 590</b>	<b>97 %</b>
<b>TOTAL - Budget programme</b>		<b>872 133</b>	<b>418 959</b>	<b>422 437</b>	<b>841 396</b>	<b>96 %</b>

Cette note sert de complément aux informations normalisées présentées dans l'état de la comparaison des montants budgétaires et des montants réels pour illustrer les fonds disponibles au 31 décembre 2023. Étant donné que, d'habitude, le budget programme approuvé n'est pas entièrement financé, à plus forte raison pendant la première année de l'exercice biennal, il est utile de comparer les dépenses et les montants comptabilisés par rapport au financement (« Fonds disponibles ») comme illustré dans le tableau ci-dessus, et de comparer le budget approuvé (enveloppes ou plafonds) comme illustré dans l'état de la comparaison des montants budgétaires et des montants réels.

Comme le montre le tableau, les dépenses, y compris les montants accumulés pour le budget programme 2022-2023, représentaient 96 % des fonds disponibles au 31 décembre 2023, expliquées par 96 % des dépenses dans les programmes de base et 97 % dans les programmes spéciaux.

## 18. Informations sectorielles

### 18.1 État de la situation financière par secteur

	Total Secteur des activités de base	Total Secteur des activités de partenariat	Total Secteur des activités institutionnelles	Total Secteur des activités spéciales	Secteur des opérations entre parties	Total 2023	Total 2022
<b>ACTIF</b>							
<b>Actif courant</b>							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	168 371					168 371	178 929
Investissements à court terme	226 426					226 426	50 959
Créances sur d'autres secteurs *		241 746	880 437	44 392	(1 166 575)		
Créances	20 114	139 473	74 158	1 938		235 683	261 960
Stocks		12 133	1 433			13 566	17 604
<b>Total de l'actif courant</b>	<b>414 911</b>	<b>393 352</b>	<b>956 028</b>	<b>46 330</b>	<b>(1 166 575)</b>	<b>644 046</b>	<b>509 452</b>
<b>Actif à long terme</b>							
Investissements à long terme	822 659					822 659	981 684
Créances	28	199 220	13 148			212 396	123 388
Immobilisations nettes	117 372		4 589	41 612		163 573	146 648
Immobilisations incorporelles	89		776			865	1 050
<b>Total de l'actif à long terme</b>	<b>940 148</b>	<b>199 220</b>	<b>18 513</b>	<b>41 612</b>		<b>1 199 493</b>	<b>1 252 770</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>1 355 059</b>	<b>592 572</b>	<b>974 541</b>	<b>87 942</b>	<b>(1 166 575)</b>	<b>1 843 539</b>	<b>1 762 222</b>
<b>PASSIF</b>							
<b>Passif courant</b>							
Passif opérationnel	900	15 215	1 091	6 528		23 734	34 262
Dus à d'autres secteurs *	1 166 575				(1 166 575)		
Dettes	25 226	1 970	25 974	869		54 039	90 503
Avantages du personnel				3 209		3 209	3 033
Recettes différées		287 199	448 185			735 384	741 507
<b>Total du passif courant</b>	<b>1 192 701</b>	<b>304 384</b>	<b>475 250</b>	<b>10 606</b>	<b>(1 166 575)</b>	<b>816 366</b>	<b>869 305</b>
<b>Passif à long terme</b>							
Dettes	8 659					8 659	8 659
Avantages du personnel				183 796		183 796	136 904
Recettes différées		272 580				272 580	199 529
<b>Total du passif à long terme</b>	<b>8 659</b>	<b>272 580</b>		<b>183 796</b>		<b>465 035</b>	<b>345 092</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>1 201 360</b>	<b>576 964</b>	<b>475 250</b>	<b>194 402</b>	<b>(1 166 575)</b>	<b>1 281 401</b>	<b>1 214 397</b>
<b>Soldes des fonds et réserves</b>							
Soldes des fonds	68 453	35	329 749	( 158 644)		239 593	256 289
Réserves	85 246	15 573	169 542	52 184		322 545	291 536
<b>TOTAL DES SOLDES NETS DES FONDS ET RÉSERVES</b>	<b>153 699</b>	<b>15 608</b>	<b>499 291</b>	<b>( 106 460)</b>		<b>562 138</b>	<b>547 825</b>
<b>TOTAL DU PASSIF ET DES SOLDES DES FONDS / RÉSERVES</b>	<b>1 355 059</b>	<b>592 572</b>	<b>974 541</b>	<b>87 942</b>	<b>(1 166 575)</b>	<b>1 843 539</b>	<b>1 762 222</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 Secteur des activités de base	Total Secteur des activités de partenariat	Total Secteur des activités institutionnelles	Total Secteur des activités spéciales	Secteur des opérations entre parties	Total 2023	Total 2022
<b>RECETTES</b>							
<b>Recettes provenant d'opérations sans contrepartie directe</b>							
Contributions fixées	97 200			8 075		105 275	105 275
Contributions volontaires		234 462				234 462	266 709
Allocations de l'OMS	50 505	76 623	5 804			132 932	115 915
<b>Recettes provenant d'opérations avec contrepartie directe</b>							
Achat de fournitures de santé publique			745 504			745 504	1 113 729
Autres recettes	57 780	2 780	32 672	34 620	( 66 571)	61 281	( 23 254)
<b>TOTAL DES RECETTES</b>	<b>205 485</b>	<b>313 865</b>	<b>783 980</b>	<b>42 695</b>	<b>( 66 571)</b>	<b>1 279 454</b>	<b>1 578 374</b>
<b>DÉPENSES</b>							
Dépenses liées au personnel	101 281	32 915	17 940	36 948	( 32 645)	156 439	156 212
Fournitures, biens et matériels	6 452	54 229	719 114	4 890	( 3 605)	781 080	1 159 303
Dépréciation, amortissement et réévaluation	512		1 175	1 034		2 721	1 778
Services contractuels	31 484	153 404	11 040	5 801		201 729	174 745
Voyages	8 595	44 502	2 690	243		56 030	32 827
Transferts et subventions aux contreparties	827	10 489	55			11 371	13 851
Frais généraux de fonctionnement	10 243	6 675	4 394	3 258	( 2 108)	22 462	12 875
Coûts d'appui indirects		15 801	12 412		( 28 213)		
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>	<b>159 394</b>	<b>318 015</b>	<b>768 820</b>	<b>52 174</b>	<b>( 66 571)</b>	<b>1 231 832</b>	<b>1 551 591</b>
<b>EXCÉDENT/(DÉFICIT) NET</b>	<b>46 091</b>	<b>( 4 150)</b>	<b>15 160</b>	<b>( 9 479)</b>		<b>47 622</b>	<b>26 783</b>

Remarque : pour une meilleure transparence, certains montants ont été reclassés afin de mieux refléter la nature sous-jacente du poste budgétaire.



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

En 2023, l'Organisation a passé les écritures comptables suivantes :

- Aucun montant n'a été comptabilisé en radiation des créances sur les anciens membres du personnel (2022 : \$7).
- \$0,3 ont été comptabilisés en opérations frauduleuses (perte) dans les paiements commerciaux (2022 : \$0).
- \$20 ont été comptabilisés en radiation d'une dette irrécouvrable d'un parrain de contributions volontaires (2022 : \$0).
- \$48 ont été comptabilisés en paiements à titre gracieux (rémunération en prime) (2022 : \$0).

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

En 2023, 20 cas de fraude, de vol, de dommages ou de perte de biens ont été notifiés, qui s'élevaient à \$9. De cette somme, l'OPS a recouvré \$5, la perte nette pour l'Organisation s'élevant à \$4. Les 20 cas notifiés sont décrits ci-dessous :

- a. Il y a eu 17 cas de fraude, de dommages, de perte ou de vol de biens de l'OPS dans les bureaux de pays et au Siège. Le total des pertes nettes pour l'Organisation découlant du vol ou de la perte de ces biens s'élève à \$4.
- b. Un cas de fraude professionnelle présumée a donné lieu à une enquête du Bureau des enquêtes. Le montant de la perte subie par l'Organisation du fait de cette fraude s'élevait à \$4, qui ont été intégralement recouverts, ce qui laisse une perte nette de zéro pour l'Organisation.
- c. Il y a eu deux cas d'abus de cartes de crédit officielles de l'OPS concernant des voyages, commis par des personnes en dehors de l'Organisation. Dans ces cas, les débits frauduleux s'élevant à des montants insignifiants ont été remboursés par les institutions financières concernées.

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

Comme indiqué dans la note 1, l'Organisation est le Bureau régional pour les Amériques de l'Organisation mondiale de la Santé. Les relations entre les deux organisations sont décrites dans l'Accord entre l'Organisation mondiale de la Santé et l'Organisation panaméricaine de la Santé, dûment signé le 24 mai 1949. Cet accord prévoit l'allocation de fonds du budget de l'OMS aux fins de mise en œuvre par l'OPS. La gestion financière du financement reçu par l'OPS de l'OMS est régie par la Règle IV du Règlement financier de l'OPS, Financement du Budget programme.

L'accord conclu entre l'Organisation mondiale de la Santé et le Bureau sanitaire panaméricain, de même que le Règlement financier de l'OPS, figurent au nombre des documents fondamentaux du Bureau sanitaire panaméricain qui sont disponibles sur le lien ci-après : <https://www.paho.org/en/documents/basic-documents-pan-american-health-organization-nineteenth-edition> [en anglais ou en espagnol].

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

Le personnel de direction essentiel est constitué du Directeur, du Directeur adjoint, du Sous-directeur et du Directeur de l'Administration, lesquels 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 et les cotisations de l'employeur à la Caisse des pensions et à l'assurance-maladie. Cette rémunération est versée conformément aux normes établies par la Commission de la fonction publique internationale et s'applique à tous les membres du personnel des Nations Unies.

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

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

### 21.1 Personnel de direction essentiel

Au 31 décembre 2023, les membres du personnel de direction essentiel étaient au nombre de quatre, travaillant sur la base d'équivalents temps plein (2022 : quatre).

Personnel de direction essentiel	2023	2022
Traitement et ajustement de poste	947	895
Avantages	501	334
Pension et assurance-maladie	319	342
<b>Total de la rémunération</b>	<b>1 767</b>	<b>1 571</b>

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

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

### 23. Passif éventuel

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

### 24. 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 en raison de la complexité de la normalisation d'une juste valeur dans l'ensemble des bureaux de pays de l'Organisation. Les contributions en nature reçues par l'Organisation comprennent le personnel, les locaux et les services de bureau.

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

# Rapport du Commissaire aux comptes

MAI 2024

---

OPS

# Rapport du Commissaire aux comptes sur les états financiers 2023 de l'OPS

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

---

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

# Table des matières

<b>Résumé d'orientation</b>	<b>82</b>
Principales observations	83
<b>Première partie</b>	<b>89</b>
Gestion financière	89
Gouvernance et contrôle interne	97
<b>Deuxième partie</b>	<b>102</b>
L'OPS en avant	102
<b>Troisième partie</b>	<b>106</b>
Compendium	106
<b>Quatrième partie</b>	<b>114</b>
Recommandations formulées l'année précédente	114
Remerciements	114
<b>Appendice</b> <b>Recommandations formulées l'année précédente</b>	<b>115</b>

Pour de plus amples informations sur le National Audit Office, veuillez contacter :

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

# Résumé d'orientation

## Contexte

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

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

**3** En sus de présenter nos opinions sur les états financiers de l'OPS, le présent rapport décrit les principales conclusions et recommandations issues de notre travail, y compris nos observations sur la gouvernance, le contrôle interne et les possibilités de transformer le mode de fonctionnement de l'OPS. Par ailleurs, nous avons fait le suivi des progrès accomplis dans la mise en œuvre de nos recommandations antérieures.

**4** Cette année marque la dernière année de notre mandat pour l'audit externe de l'OPS. Nous nous sommes concentrés sur les thèmes clés que nous avons explorés au cours de notre mandat et nous avons formulé des observations fondées sur notre expérience de commissaire aux comptes pour l'OPS. Nous avons également réfléchi aux tendances et à la santé financière globale de l'OPS. Nos observations sont destinées à alimenter les initiatives institutionnelles en cours dans le cadre du programme L'OPS en avant, sur lequel nous avons également formulé nos observations.

**5** Nous avons fait part de nos conclusions et de recommandations à la direction. Conformément aux bonnes pratiques, les résultats de notre audit financier ont été communiqués au Comité d'audit avant de terminer nos travaux.

**6** 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

**7** Notre audit comprenait l'examen des états financiers 2023 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. Les états financiers restent de bonne qualité et s'appuient sur des systèmes de contrôle et d'information internes. Tout au long de notre mandat, l'OPS a obtenu des opinions d'audit sans réserve et s'est efforcée d'affiner les informations qu'elle présente.

### Gestion financière

**8** L'OPS a présenté un excédent global de \$47,6 millions (2022 : excédent de \$26,8 millions), avec un total de recettes s'élevant à \$1 279 millions (2022 : \$1 578 millions) et un total de dépenses de \$1 232 millions (2022 : \$1 562 millions). La réduction des recettes est imputable à une baisse des achats, l'activité s'étant stabilisée après la pandémie. Au cours de notre mandat, l'OPS a relevé des défis importants, avec la clôture de son projet le plus important en 2019, des pressions de trésorerie et les séquelles de la pandémie. L'OPS reste fortement dépendante d'un petit nombre d'États Membres pour la majorité de ses contributions fixées et volontaires. Bien qu'il y ait eu des améliorations dans la ponctualité des contributions, un solde important de \$33,5 millions reste impayé, principalement de la part de deux États Membres. Il reste important pour l'OPS de continuer à concentrer ses efforts sur la recherche de l'efficacité et de démontrer son efficacité aux nouveaux donateurs afin d'atténuer les risques de chocs externes et les défis posés à son modèle de financement.

**9** Les dépenses budgétaires réelles de l'OPS pour l'exercice biennal 2022-2023 se sont élevées à \$841,4 millions, pour un budget approuvé de \$881,5 millions. Le résultat est un taux global d'exécution budgétaire de 95 %. Le taux d'exécution du budget programme de base a été de 87 %, ce qui s'explique en grande partie par le changement d'orientation dans la mise en œuvre des programmes spéciaux. Ces programmes ont dépensé \$250,6 millions, dépassant le budget de 124 %. Le récent travail d'évaluation de l'OPS a formulé des recommandations visant à revoir l'accent porté sur les taux de mise en œuvre en tant que mesure clé de la performance, et nous approuvons cette recommandation.

**10** L'actif net au 31 décembre était de \$562,1 millions (2022 : \$547,8 millions). Au sein de l'actif net, quelques changements sont intervenus, avec des investissements dans les rénovations du Siège, des augmentations des recettes différées et une croissance du passif lié aux avantages du personnel en raison de l'évolution du marché. Nous avons continué à prendre note des importantes activités d'investissement de l'OPS et des recommandations essentielles que nous avons formulées pour améliorer la gestion et le contrôle de la stratégie d'investissement, qui seront mises en œuvre dans les mois à venir. Compte tenu de l'ampleur des investissements, il est important que l'OPS accorde une attention suffisante à l'efficacité de la surveillance des activités de trésorerie, en les réexaminant périodiquement.

**11** Les obligations résultant des avantages du personnel restent l'un des principaux risques financiers pour l'OPS et nous continuons à recommander que des mesures soient prises pour atténuer ces risques. Au cours de notre mandat, l'OPS a pris des mesures pour améliorer et affiner son approche de l'évaluation du passif. En 2023, le passif a augmenté en raison de l'évolution des taux de rendement du marché, des tendances des frais médicaux et des coûts liés aux demandes de remboursement, reflétant les données sous-jacentes et les circonstances du marché. Il reste important que les États Membres examinent régulièrement les incidences des coûts de ces prestations pour s'assurer qu'elles restent abordables et que la direction fournisse des rapports transparents pour mettre en évidence les coûts et les risques.

### **Gouvernance et contrôle interne**

**12** Les États Membres sont rassurés par le bon fonctionnement de l'environnement de contrôle interne de l'OPS. Nous signalons encore que l'OPS dispose d'une base solide pour exercer un contrôle interne grâce à la fonctionnalité du PMIS. Notre audit n'a relevé aucune faiblesse significative ou importante dans le contrôle interne, bien que nous continuions de mettre en évidence des points à améliorer pour la direction. En cherchant à améliorer et à renforcer la gouvernance et le mécanisme de contrôle interne, nous continuons à réitérer l'importance de chercher à développer un cadre de responsabilité clair et systématique, et nous comprenons que l'OPS a commencé à travailler dans ce domaine. Dans l'ensemble, l'OPS dispose désormais de plans qui, s'ils sont mis en œuvre efficacement, devraient lui permettre d'améliorer sensiblement la responsabilité et la transparence de son cadre de contrôle interne.

**13** Au cours de notre mandat, nous avons mis en évidence les possibilités de renforcer et d'améliorer le contrôle interne et la gouvernance. Nos recommandations se sont concentrées sur l'élaboration d'une approche efficace du modèle des trois lignes de défense, au sein d'un cadre de responsabilité global, qui peut mieux étayer une déclaration concernant le contrôle interne fondée sur des éléments probants. L'OPS a la possibilité de développer davantage la première ligne en examinant l'amélioration des processus et l'efficacité dans le cadre de L'OPS en avant.

**14** L'OPS a fait évoluer son approche de la fonction de conformité de deuxième ligne, mais n'est pas encore totalement opérationnelle en ce qui concerne l'activité de conformité systématique. Il existe désormais une feuille de route claire pour introduire une conformité systématique, mais nous pensons que cela nécessitera un changement culturel important. Les responsables de processus devront s'appropriier plus directement la conformité des processus qu'ils détiennent et assumer une plus grande responsabilité dans l'assurance des données de transaction sous-jacentes à l'aide des nouveaux outils de conformité. L'activité de deuxième ligne n'est pas encore suffisamment ciblée et opérationnelle pour fournir le degré d'assurance permettant de conclure à son efficacité.

**15** De même, l'OPS continue d'affiner son approche de la gestion des risques. Nous avons régulièrement signalé que la gestion des risques n'est pas intégrée dans les processus décisionnels de l'OPS. Lors de nos visites dans les bureaux de pays, nous avons continué à constater que la gestion des risques était une activité institutionnelle, utilisée uniquement pour la planification et les rapports institutionnels, et non pour éclairer la prise de décision fondée sur les risques à l'échelon local. Conformément à

nos recommandations de l'année dernière concernant l'examen de l'efficacité de la gestion des risques, un examen externe a été entrepris. Nous comprenons qu'il existe une feuille de route proposée pour développer et intégrer davantage la gestion des risques, qui s'étendra jusqu'en 2027. Il est important que l'OPS adopte les conclusions pour s'assurer que le processus de gestion des risques est utile et bénéfique.

**16** En ce qui concerne les fonctions d'assurance de troisième ligne, nous avons constaté qu'il était possible de mieux se concentrer sur les risques matériels et stratégiques. Le recours à l'expertise pour soutenir l'examen des cyber-risques en est un bon exemple. Il est possible d'étendre les travaux du Bureau de l'audit interne et de faire appel à des experts externes pour couvrir les risques stratégiques tels que le programme L'OPS en avant et d'autres programmes de changement importants. Au fur et à mesure que des changements sont apportés au sein des équipes d'audit interne et d'enquête, nous pensons qu'il est utile d'examiner la manière dont ces fonctions fonctionnent collectivement avec les rôles de l'éthique et de l'ombudsman afin de fournir un rôle cohérent et complémentaire dans la supervision des activités de troisième ligne.

### **L'OPS en avant**

**17** En 2023, le Directeur a lancé l'initiative L'OPS en avant. Cet exercice vise à assurer l'efficacité, la transparence et la responsabilité, en se concentrant davantage sur les pays et en améliorant la capacité de mise en œuvre, grâce à l'amélioration des résultats et de l'innovation. L'OPS en avant est un ensemble de mesures utiles, mais nous estimons qu'il serait préférable de les encadrer dans une articulation claire du résultat final. Une meilleure visibilité des relations entre chaque initiative, par exemple le passage éventuel à des services communs, et une hiérarchisation plus précise des initiatives permettraient d'éclairer le chemin critique du changement. L'amélioration dans ces domaines permettra à l'OPS de mieux évaluer la réalisation des avantages.

**18** L'OPS passe maintenant à la deuxième phase, L'OPS en avant 2.0, et nous avons mis en évidence certaines observations à prendre en compte par la direction. Selon nous, le personnel risque de se sentir fatigué par l'ampleur du changement sur une longue période, et il serait bénéfique d'établir des priorités et de se concentrer sur les initiatives qui créeront les changements les plus bénéfiques. Nous avons également noté que l'accent a été mis sur les défis internes et l'innovation. Bien que cela soit important, il existe des possibilités de faire appel à des perspectives externes qui pourraient contribuer à valider l'approche, à garantir que les perspectives sont explorées et à fournir une plus grande assurance au Directeur quant à la réalisation de ses objectifs.

**19** Il est important qu'au début de la deuxième phase, une attention et des ressources suffisantes soient consacrées à la gestion des défis posés par les changements culturels. Dans l'ensemble de nos travaux, nous avons souligné à maintes reprises la nécessité d'un changement culturel, et les éléments clés de L'OPS en avant, tels que les services communs, nécessiteront un changement culturel et institutionnel. En ce qui concerne le modèle futur des fonctions d'appui, il est important que l'OPS prenne une décision en connaissance de cause afin qu'elle puisse être reflétée dans les plans de changement et que tous les avantages et économies estimés puissent être garantis.

## Retour sur notre mandat

**20** En 2019, nous avons examiné le travail du département **Gestion des ressources humaines** (HRM) et formulé une série de recommandations visant à améliorer les activités des ressources humaines. Nous avons examiné les progrès réalisés par l'OPS dans la mise en œuvre de sa Stratégie pour le personnel 2015-2019 et l'accent mis sur ses objectifs visant à « attirer, retenir et motiver les meilleurs talents ». À l'époque, HRM a indiqué que le département n'avait réalisé que 41 % des activités prévues. Avec l'impact ultérieur de la pandémie, HRM a décidé d'étendre cette stratégie pour en faire la Stratégie pour le personnel 2.0. Dans le cadre de notre suivi des progrès réalisés, nous avons constaté des améliorations en ce qui concerne l'objectif d'attirer de nouveaux talents, tout en notant que le recrutement et l'embauche restent complexes et prennent du temps.

**21** Dans notre rapport, nous avons souligné que le système de gestion de la performance du personnel devrait être plus objectif, plus cohérent et plus équitable. Le cycle de rapports de performance 2024 introduira de nouvelles échelles de notation afin de refléter des résultats réels, d'établir un profil de notation attendu et de mettre en place une modération pour garantir la cohérence. Ces changements reflètent une évolution culturelle importante, mais ils nécessiteront un soutien de la part des responsables et du personnel pour garantir leur réussite. L'importance de la formation et du développement continu est également reconnue, avec des investissements accrus dans les outils d'apprentissage et un accent mis sur la formation et le développement dans le cadre des discussions sur la performance.

**22** À la suite de nos recommandations, l'OPS a continué à évaluer l'efficacité de ses interactions avec le personnel par le biais d'enquêtes. Il sera important pour ces enquêtes de suivre la mobilisation du personnel au fur et à mesure de la mise en œuvre du programme L'OPS en avant, afin que ces données puissent aider à affiner l'approche de la gestion des problèmes de bien-être et de changement culturel qui pourraient émerger. L'ensemble de ces changements offre à l'OPS la possibilité de disposer d'un personnel plus souple et plus adaptable et d'améliorer ses compétences pour qu'il puisse travailler efficacement.

**23** L'activité des **Fonds d'achats** de l'OPS a augmenté et évolué au cours de notre mandat, reflétant les niveaux d'activité sans précédent résultant de la pandémie. En 2020, nous avons entrepris un examen des Fonds, qui a permis d'identifier plusieurs domaines susceptibles d'être améliorés. Les Fonds manquaient d'une stratégie globale et les possibilités de croissance et de mieux répondre aux attentes des utilisateurs n'étaient pas exploitées. Depuis notre rapport et un changement de direction, les Fonds ont commencé à adopter une approche plus holistique et stratégique. Des initiatives sont envisagées pour obtenir une meilleure visibilité des plans de demande et, à partir de là, explorer les possibilités de stockage régional, d'achat en gros et pour faciliter l'amélioration de la capacité et de la résilience de la production de vaccins. Ces changements devraient offrir aux utilisateurs une valeur et des avantages accrus.

**24** Des améliorations sont également en cours pour affiner les outils utilisés pour gérer les fonds, en offrant une plus grande visibilité aux utilisateurs pour gérer leurs plans de

demande et leurs comptes d'utilisateur. Cela permettra également d'améliorer l'utilisation des lignes de crédit mises à la disposition des membres des Fonds, en leur permettant de faire un meilleur usage de ce mécanisme pour planifier leurs achats de manière rentable. L'OPS perçoit une redevance pour l'utilisation des Fonds, destinée à couvrir les coûts de leur gestion. Compte tenu de l'excédent important au 31 décembre 2023, nous estimons qu'il est important d'évaluer si ces taux de redevance restent appropriés et que les résultats déclarés reflètent clairement l'excédent réel disponible. Dans l'ensemble, les investissements réalisés dans les outils devraient permettre d'améliorer l'expérience des utilisateurs et de réduire les coûts administratifs, et les initiatives prévues par l'OPS constitueront une réponse efficace à nos observations et apporteront une meilleure valeur ajoutée aux utilisateurs.

**25** En 2021, nous avons rendu compte de l'approche de l'OPS en matière de **gestion axée sur les résultats**. Nous avons noté que l'OPS a déployé des efforts considérables pour étayer son processus de planification par la consultation des États Membres et l'utilisation de méthodes de hiérarchisation des priorités en matière de santé. Dans l'ensemble, nous avons souligné que l'approche de la gestion axée sur les résultats était lourde en termes de processus et entraînait des efforts considérables à travers l'Organisation. Nous avons également constaté que la planification et la communication conjointes des résultats en matière de santé rendaient difficile l'identification directe de l'impact du travail du Bureau sanitaire panaméricain (BSP). Nous estimons que si la contribution du BSP était plus visible et les activités non essentielles mieux intégrées dans les mécanismes de déclaration des résultats, cela renforcerait l'obligation de rendre compte et permettrait d'aligner plus étroitement les résultats sur l'utilisation des ressources.

**26** L'évaluation est un élément clé de l'appréciation des résultats de l'OPS. Pendant la majeure partie de notre mandat, l'OPS n'a pas mené d'activités d'évaluation, ce qui a constitué une faiblesse importante en matière de contrôle. Au cours de l'année écoulée, l'activité a démarré et plusieurs évaluations importantes ont été réalisées, ce qui a permis d'obtenir des données utiles pour apporter des changements positifs. Conformément à nos recommandations, l'une de ces évaluations a porté sur le processus de gestion axée sur les résultats. Nombre des observations faites à ce titre font écho à celles que nous avons formulées dans notre rapport, et un plan d'action est en cours d'élaboration pour veiller à ce que ces conclusions soient intégrées dans la planification future et dans le développement de la gestion axée sur les résultats.

**27** Dans l'ensemble, l'OPS reconnaît la nécessité de renforcer la gestion axée sur les résultats et de développer un modèle de théorie du changement, afin de mieux identifier la manière dont le BSP apporte une valeur ajoutée, ce qui était une recommandation clé que nous avons formulée. La nécessité d'améliorer la cohérence et la définition des résultats immédiats et intermédiaires est également reconnue, avec l'appui d'une formation ciblée. Avec nos propres recommandations, les résultats de l'évaluation contribueront à faire évoluer les déclarations de résultats de l'OPS, en améliorant l'efficacité et l'efficacé du processus. Un ensemble plus clair et plus restreint de mesures reflétant les résultats du BSP permettra à l'OPS de mieux mesurer et démontrer sa valeur aux parties prenantes et aux donateurs, et nous nous félicitons des

engagements positifs en faveur du changement.

**28** Nous avons examiné l'approche de l'OPS à l'égard de son patrimoine au cours de notre mandat. Bien que l'OPS ait entrepris une enquête sur l'état des bâtiments en 2014 pour éclairer ses plans d'investissement, elle ne l'a pas fait dans le contexte d'une **stratégie sur les biens immobiliers**, visant à identifier les besoins de l'Organisation en matière de locaux. Compte tenu de l'évolution des méthodes de travail et des initiatives du programme L'OPS en avant, il reste important d'aligner la stratégie sur les objectifs clés et de maximiser la valeur du patrimoine. Les améliorations devraient envisager une approche plus stratégique des investissements en capital, reflétant les différences d'importance et de caractéristiques des biens utilisés par l'OPS, ainsi que l'engagement accru en faveur de la durabilité. Nous notons que l'OPS ne s'est pas encore engagée à élaborer une nouvelle stratégie et qu'elle n'a pas non plus mis à jour ses plans d'investissement ; nous considérons qu'il s'agit là d'une importante activité en souffrance.

**29** Alors que l'OPS envisage de poursuivre le réaménagement du site du Siège, elle a mis en œuvre nos recommandations d'explorer plus avant l'utilisation de l'immeuble sis au 2121 Virginia Avenue. Ces études sur les locaux identifient le potentiel de rationalisation sur un seul site, et des décisions telles que des services communs peuvent renforcer cette tendance. La rationalisation du parc immobilier permet de libérer des capitaux pour financer des investissements dans la poursuite de la modernisation du site du Siège et pour démontrer un engagement en faveur de la durabilité.

### **Recommandations antérieures**

**30** Sur les 24 recommandations formulées pour 2022 et celles des années précédentes qui restaient en cours, l'OPS a mis en œuvre ou partiellement mis en œuvre 14 recommandations, et nous avons classé comme résolues deux autres recommandations au motif que l'OPS ne les avait pas acceptées. Huit recommandations restent en suspens ou sont en cours.

# Première partie

## Gestion financière

### Résultats généraux de l'audit

**1.1** Notre audit des états financiers 2023 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 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 (normes IPSAS). L'audit confirme en outre que, à tous égards, les opérations qui sous-tendent les états financiers ont été réalisées en conformité avec le Règlement financier et qu'elles ont été appliquées aux fins prévues par les Organes directeurs.

**1.2** L'audit comprenait un examen général des procédures comptables de l'OPS, une évaluation des contrôles internes qui ont une incidence sur nos opinions d'audit ; et les tests de documents comptables et d'autres données probantes justificatives que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances. Nos procédures d'audit étaient conçues principalement pour former ces opinions. L'examen approfondi de tous les aspects des systèmes d'information budgétaire et financière n'a pas fait partie du travail d'audit et les résultats ne sauraient être interprétés comme une déclaration complète les concernant. Enfin, nous avons procédé à un examen pour assurer que les états financiers illustraient avec exactitude les livres comptables et qu'ils étaient présentés fidèlement.

**1.3** Au cours de la période couverte par notre audit, l'OPS a tenu des états financiers qui étaient matériellement conformes aux normes IPSAS et qui ont donné une image fidèle de sa performance financière. Au cours de notre mandat, nous avons formulé des observations visant à améliorer la présentation des états et des rapports financiers associés, et il reste d'autres possibilités d'amélioration que la direction devrait explorer.

### Observations financières

#### Performance financière

**1.4** L'OPS a présenté un excédent global de \$47,6 millions (2022 : excédent de \$26,8 millions), avec un total de recettes s'élevant à \$1 279 millions (2022 : \$1 578 millions) et un total de dépenses de \$1 232 millions (2022 : \$1 562 millions). La diminution des recettes et des dépenses par rapport à 2022 est principalement due aux activités réduites dans le cadre des fonds d'achats car les États Membres ont acheté moins de vaccins et de fournitures. En dépit du ralentissement de l'activité des fonds d'achats, l'OPS a continué de recevoir un financement supplémentaire par l'intermédiaire de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), ainsi que des contributions volontaires provenant d'autres pays pour l'achat de fournitures de santé publique et pour financer

des programmes spéciaux de riposte aux flambées et crises. Le tableau 1 présente notre analyse des éléments constitutifs des recettes et des dépenses en 2023.

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

<b>Flux de recettes</b>	<b>2023</b>	<b>Pourcentage des recettes totales</b> (équivalent 2022 entre parenthèses)
Activités d'achat pour le compte des États Membres	745,5	58,3 (70,5)
Contributions volontaires (y compris les contributions nationales)	234,5	18,3 (16,9)
Recettes de l'OMS	132,9	10,4 (7,3)
Contributions fixées	105,3	8,2 (6,7)
Autres recettes diverses	61,3	4,8 (-1,4)
<b>Recettes totales</b>	<b>1 279,5</b>	
<b>Flux de dépenses</b>	<b>2023</b>	<b>Pourcentage des dépenses totales</b> (équivalent 2022 entre parenthèses)
Activités d'achat pour le compte des États Membres	781,1	63,4 (74,3)
Services contractuels	201,7	16,4 (11,2)
Dépenses liées au personnel	156,4	12,7 (10,1)
Transferts et subventions	11,4	0,9 (1,5)
Autres dépenses	81,2	6,6 (2,9)
<b>Total des dépenses</b>	<b>1 231,8</b>	

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

## Exécution du budget

**1.5** L'état de la comparaison des montants budgétaires et des montants réels (État V) illustre des décaissements imputés sur le budget biennal approuvé et révisé,<sup>1</sup> les dépenses réelles pour l'exercice biennal 2022-2023 s'élevant à \$841,4 millions contre un budget approuvé s'élevant à \$881,5 millions. Le résultat est un taux global d'exécution budgétaire de 95 %. Pour les programmes de base, l'OPS a fait état de dépenses de \$590,8 millions sur un budget de \$679,5 millions (87 % d'exécution) et pour les programmes spéciaux, de dépenses de \$250,6 millions sur un budget de \$202,0 millions (124 %). Dans la récente évaluation de la gestion axée sur les résultats, l'une des principales conclusions concernait l'accent mis par l'OPS sur l'importance de l'utilisation du budget plutôt que sur la performance comme mesure de la réussite et de l'exécution. Nous commentons plus en détail cette évaluation dans la troisième partie.

<sup>1</sup> Le budget révisé a été approuvé par la Conférence sanitaire panaméricaine (document CSP30/6 du 1<sup>er</sup> juillet 2022).



**1.6** Les dépenses au titre des programmes spéciaux concernaient principalement le programme de riposte aux flambées et crises, les dépenses déclarées s'élevant à \$226,3 millions. En outre, les dépenses liées au projet Hôpitaux intelligents se sont élevées à \$11,6 millions et celles du programme de lutte contre la fièvre aphteuse à \$12,5 millions.

#### Situation financière

**1.7** En 2023, l'actif net a légèrement augmenté pour atteindre \$562,1 millions (2022 : 547,8 millions). Le total de l'actif a augmenté de \$81,3 millions pour atteindre \$1843,5 millions. L'élément le plus important de la variation de l'actif est l'augmentation des créances, qui sont passées à \$448,1 millions (2022 : \$385,3 millions) après une dépréciation de \$33,5 millions, dont \$24,8 millions liés à un seul État Membre et \$5,8 millions supplémentaires liés à un deuxième État Membre. Nous continuons de constater que, bien que les États Membres en arriéré de paiements soient soumis à des restrictions de vote au titre de l'article 6B, il n'existe aucun processus permettant d'examiner et d'approuver l'utilisation par un État des fonds d'achats de l'OPS ou de participer au programme des contributions volontaires nationales.

**1.8** Le total du passif a augmenté de \$67,0 millions pour atteindre \$1281,4 millions, les changements les plus importants résultant de l'augmentation des recettes différées, qui ont atteint \$1008,0 millions (2022 : \$941,0 millions) et de l'augmentation de l'évaluation actuarielle nette du passif lié aux avantages du personnel, qui s'est élevée à \$187,0 millions (2022 : \$139,9 millions).

**1.9** Nous employons l'analyse des ratios de santé financière d'une organisation pour tous nos audits internationaux afin de montrer comment la situation financière évolue sur la durée. Ces ratios expriment la relation d'un poste inscrit à un compte avec un autre. Par exemple, on ne compte que \$0,80 d'actif courant contre \$1 de passif courant, ce qui démontre que le passif courant dépasse l'actif courant. Nous avons entrepris un examen des indicateurs de la santé financière de l'OPS à l'aide de ratios financiers clés (tableau 2).

**Tableau 2. Analyse des principaux ratios de santé financière de l'OPS (les activités principales figurent entre parenthèses):** Les ratios révèlent que les activités principales subissent davantage de pressions que celles financées par des fonds volontaires et que l'OPS ne dispose pas de suffisamment d'actif liquide pour honorer son passif courant.

Ratio	2023	2022	2021	2020	2019	2018
<b>Ratio actuel</b>						
Actif courant : Passif courant	0,8 (0,3)	0,6 (0,2)	0,6 (0,3)	1,1 (0,6)	1,1 (0,6)	1,2 (0,6)
<b>Total de l'actif : Total du passif</b>						
Actif : Passif	1,4 (1,1)	1,5 (1,1)	1,2 (1,1)	1,2 (1,2)	1,2 (1,1)	1,4 (1,1)
<b>Ratio de liquidités :</b>						
Liquidités et investissements à court terme : Passif courant	0,5 (0,04)	0,3 (-0,03)	0,4 (-0,02)	0,7 (0,00)	0,7 (-0,05)	0,8 (-0,02)

**Ratio d'investissement :**

Liquidités et investissements : Total des actifs	0,7 (0,04)	0,7 (-0,03)	0,7 (-0,01)	0,7 (0,00)	0,7 (-0,04)	0,7 (-0,02)
--	------------	-------------	-------------	------------	-------------	-------------

---

**1.10** Notre analyse des activités générales et principales montre que les pressions financières ont été plus fortes, l'actif courant lié aux activités principales ne correspondant qu'à 30 % du passif courant, 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>2</sup> Pour atténuer ce risque, l'OPS a la capacité de liquider les investissements non courants avec des délais de préavis courts si nécessaire. La santé financière globale de l'OPS est restée stable dans son ensemble au cours des six dernières années. Les pressions exercées sur les activités financées par les fonds principaux se sont améliorées grâce au paiement accru des arriérés par les États Membres au titre de leurs contributions fixées ainsi qu'au versement de \$13,4 millions (2022 : néant) reçues à l'avance.

**1.11** Au cours de notre mandat, l'OPS a été confrontée à trois événements importants et sans précédent qui ont eu des effets sur les activités :

- Fin 2018, le programme Mais Médicos a été suspendu. En 2017, les recettes de ce programme ont connu un pic de \$466 millions. Si les contributions volontaires nationales n'ont pas retrouvé les niveaux de l'époque où ce programme était en fonctionnement, elles augmentent à nouveau, atteignant \$92,9 millions en 2023 (2022 : 70,1 millions). Le Brésil reste le principal contributeur et bénéficiaire de cette source de financement, puisqu'il fournit environ 90 % de ces recettes.
- En 2019, l'OPS a connu des risques liés au retard de paiement des contributions fixées correspondant à l'État Membre le plus important, qui fournit la moitié de l'ensemble des contributions fixées. L'OPS a signalé au Comité exécutif (CE166/7) qu'un montant sans précédent de \$63,7 millions de contributions fixées pour 2019 (57 % du total initial) restait impayé et ce, presque six mois après le début de l'année 2020. Lors de la session extraordinaire du Comité exécutif en mai 2020, il a été convenu que l'OPS examinerait les coûts de fonctionnement en vue de déterminer des économies supplémentaires grâce à des modifications qui seraient apportées aux structures des ressources humaines et aux processus administratifs. En raison du paiement ultérieur des contributions, ces mesures d'économie n'ont pas été pleinement mises en œuvre.
- La pandémie a remodelé les activités de l'OPS pendant un certain temps, en mettant l'accent sur la réponse à la pandémie et aux crises associées. Suite à cela, l'OMS a augmenté de manière significative son financement à l'OPS. En 2018, l'OMS a versé une contribution de \$69,3 millions, qui a maintenant presque doublé pour atteindre \$132,9 millions en 2023.

<sup>2</sup> Les activités principales sont décrites à la Note 18 concernant les états financiers et comprennent principalement les contributions fixées, les recettes diverses et les fonds du budget ordinaire de l'OMS.

**1.12** La situation financière de l'OPS dépend fortement d'un petit nombre de donateurs et elle doit réfléchir à la meilleure façon de se protéger et de se préparer à faire face à d'éventuels chocs. Selon nous, il est d'autant plus important de concentrer les ressources de la manière la plus rentable possible et d'être bien placé pour attirer les financements des donateurs. Les recommandations que nous avons formulées au cours de notre mandat ont été conçues pour mettre en évidence ces possibilités et, dans la troisième partie, nous commentons nos observations antérieures sur la manière dont l'OPS peut atteindre ses objectifs de manière plus efficace.

## **Présentation des rapports financiers**

### **États financiers**

**1.13** L'OPS a continué de produire et de présenter des états financiers qui n'ont pas fait l'objet de réserves et illustrent fidèlement sa situation financière. L'OPS a adopté les normes IPSAS en 2010. Depuis lors, l'Organisation a évolué ; le domaine de concentration des activités secondaires a changé et les normes de déclaration ont été revues. Depuis notre nomination en 2018, nous avons encouragé le BSP à améliorer davantage ses déclarations et les rapports financiers.

**1.14** En 2023, le BSP a mis en œuvre les nouvelles normes d'information sur les instruments financiers (norme IPSAS 41). Suite à la présentation du projet d'états financiers et aux discussions qui ont suivi, l'OPS a décidé de réviser à nouveau la politique comptable proposée. Dans l'ensemble, l'introduction de la nouvelle norme a eu un impact limité et n'a pas entraîné de changements dans l'évaluation des instruments financiers. Néanmoins, l'OPS a saisi l'occasion d'améliorer sa politique comptable en matière d'investissements (note 2.3) et les informations à fournir sur les instruments financiers (note 5).

**1.15** Le Conseil IPSAS s'est employé à approuver une série de nouvelles normes de rapport qui doivent être mises en œuvre en 2025 et 2026, comme le montre la note 2.21 concernant les états financiers. À ce jour, l'OPS n'a pas encore commencé à prendre pleinement en compte l'impact de ces normes, dont certaines pourraient être significatives. Il appartiendra à nos successeurs d'approuver les changements nécessaires, mais nous invitons instamment la direction à s'impliquer de manière proactive au regard de leur impact ainsi que des informations et processus qui seront nécessaires pour soutenir leur mise en œuvre.

### **Investissements**

**1.16** L'OPS détient des investissements importants, la valeur de son portefeuille d'investissements au 31 décembre 2023 étant de \$1,05 milliard. Les notes 4 et 5 concernant les états financiers contiennent des informations détaillées qui renseignent davantage sur la nature et la répartition de ces investissements.

**1.17** La politique d'investissement de l'OPS établit le comité d'investissement. Compte tenu de l'ampleur du portefeuille d'investissement de l'OPS et de l'instabilité accrue des marchés, nous avons recommandé en 2022 que le comité ait accès à des experts indépendants en matière d'investissement. Cela lui permettrait de comprendre

l'environnement général du marché et d'inciter ses gestionnaires d'investissement à obtenir le meilleur rendement possible. En réponse, l'OPS a modifié le mandat du comité pour permettre l'intégration de membres externes possédant les compétences spécialisées et l'expérience nécessaires. Cependant, elle ne l'a pas encore mis en œuvre et, à notre avis, un contrôle externe fournirait une meilleure assurance que les investissements considérables de l'OPS sont gérés de manière appropriée. D'autres mouvements du marché sont prévus au cours des 12 prochains mois, ce qui souligne l'importance de la mise en œuvre de ces mesures.

### Avantages postérieurs à l'emploi

**1.18** Le passif le plus important comptabilisé par l'OPS dans ses états financiers correspond aux avantages du personnel. Ce passif comprend l'assurance-maladie des fonctionnaires retraités et les indemnités de cessation de service et de rapatriement s'y rapportant. Le passif global correspondant à ces avantages du personnel a augmenté pour atteindre \$289,4 millions (2022 : \$231,9 millions). Le passif est compensé par l'actif du régime de \$102,4 millions (2022 : \$92,0 millions), que l'OPS a affectés à la couverture partielle de ce passif, dont la valeur a augmenté en 2023 en raison de l'amélioration des conditions du marché financier. Les changements combinés ont entraîné un passif net non capitalisé de \$187,0 millions (2022 : \$123,8 millions).

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

#### Composition du passif lié aux avantages du personnel (en milliers de dollars)

	Assurance- maladie des fonctionnaires retraités (ASHI)	Indemnités de cessation de service et de rapatriement (TAREP)	Total
1 <sup>er</sup> janvier 2023	208 130	23 816	231 946
Dépenses de services actuels	3 887	1 590	5 477
Dépenses d'intérêts	10 944	1 170	12 114
Demandes de remboursement, cotisations et frais administratifs	-13 449	-3 133	-16 582
Pertes actuarielles	54 953	698	55 651
Divers	829		829
<b>31 décembre 2023</b>	<b>265 294</b>	<b>24 141</b>	<b>289 435</b>
Actif du régime	84 408	18 022	102 430
<b>Passif net</b>			
<b>31 décembre 2023</b>	<b>180 886</b>	<b>6 119</b>	<b>187 005</b>

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

	2023	2022	2021	2020	2019	2018
ASHI	180 886	133 139	295 795	330 330	270 249	198 792
TAREP	6 119	6 799	3 064	4 618	7 292	4 435
<b>Total</b>	<b>187 005</b>	<b>139 938</b>	<b>298 859</b>	<b>334 948</b>	<b>277 541</b>	<b>203 227</b>

Source : États financiers de l'OPS

**1.19** Les facteurs les plus importants qui ont influé sur l'évaluation du passif sont les hypothèses actuarielles, qui sont conçues pour fournir la meilleure estimation des coûts futurs du passif dans la monnaie d'aujourd'hui. Pour 2023, ces ajustements ont augmenté le passif de \$55,7 millions (tableau 3) et correspondent à une perte sur les changements d'hypothèses financières. Ces mises à jour concernent des hypothèses telles que les taux d'actualisation, les coûts des demandes de remboursement par demandeur et les tendances en matière de soins de santé. Les changements concernent principalement :

- une diminution de 0,5 % du taux d'actualisation, qui a entraîné une augmentation de \$18,8 millions du passif ;
- une augmentation du coût des demandes de remboursement par demandeur en dehors des États-Unis, qui a accru le passif de \$19,8 millions ; et
- l'évolution des tendances en matière de soins de santé, qui a encore augmenté le passif de \$17,3 millions.

#### **Coût des demandes de remboursement par demandeur**

**1.20** L'actuaire de l'OPS a analysé les données relatives aux demandes de remboursement des membres inactifs pour les années 2019 à 2023 afin d'établir des prévisions de demandes d'indemnisation pour les États-Unis et le reste de la Région des Amériques. L'actuaire a analysé la moyenne des demandes de remboursement par demandeur adulte pour ces deux groupes, corrigée de l'inflation et des tendances attendues. Bien qu'il y ait une certaine subjectivité quant aux pondérations à accorder aux données d'expérience plus anciennes, nous considérons que cette approche est solide et conforme à la pratique attendue. Le résultat de cette analyse est que les coûts des demandes de remboursement aux États-Unis sont restés cohérents avec les hypothèses existantes. Pour le reste de la Région des Amériques, l'analyse a montré que les demandes de remboursement réelles étaient plus élevées que les hypothèses antérieures. Par conséquent, les hypothèses de coût des demandes de remboursement pour le reste de la Région ont été augmentées de 12 %. Nous considérons que le changement d'approche est raisonnable sur la base des informations fournies.

#### **Taux tendanciel des frais médicaux**

**1.21** Les taux d'évolution des frais médicaux à court terme sont passés de 4,5 % à 6,0 % pour les régimes aux États-Unis et de 7,3 % à 8,8 % pour les régimes hors États-Unis. Ces taux comprennent un facteur d'ajustement de 75 % pour tenir compte des hypothèses selon lesquelles l'inflation des frais médicaux dans le Fonds du régime d'assurance-maladie du personnel est inférieure à celle du marché en général. Nous avons vu des preuves à l'appui de cette affirmation, mais il s'agit d'une affirmation que la direction devrait régulièrement valider. Le taux ajusté se situe dans nos fourchettes prévues à la date du rapport.

**1.22** Les hypothèses à long terme concernant l'inflation des frais médicaux sont fixées conformément aux directives d'harmonisation des Nations Unies, qui sont élaborées par le Groupe de travail des normes comptables établi par l'ONU sur la base des conseils

donnés par des actuaires externes. Les taux tendanciels à long terme de 3,5 % pour les régimes aux États-Unis et hors États-Unis respectivement se situent en dehors de notre fourchette prévue de 4,5 à 5,0 %. Ces questions sont similaires à celles signalées l'année dernière, mais nous estimons que leur impact global sur les états financiers n'est pas significatif.

**1.23** L'actuaire de l'OPS a fourni une analyse de la sensibilité supplémentaire qui est présentée à la Note 12.8 concernant les états financiers. Cela révèle qu'une augmentation de 1 % du taux d'inflation des frais médicaux augmenterait le passif de quelque \$41,4 millions. Bien que l'incertitude de l'estimation ait été divulguée de manière appropriée, conformément aux directives du Groupe de travail des normes comptables établi par l'ONU, il est important que l'OPS considère la pertinence de ces hypothèses de manière indépendante.

**1.24** Au cours de l'année écoulée, le passif net du Fonds d'assurance santé après la cessation de service (ASHI, selon le sigle anglais) a augmenté. Les obligations liées aux avantages du personnel restent un passif très important que l'OPS doit gérer. L'OPS ne peut pas contrôler le taux d'actualisation, qui est déterminé par les fluctuations des taux d'intérêt, pas plus qu'elle ne peut influencer sur les coûts liés à l'inflation des frais médicaux. Comme nous l'avons indiqué les années précédentes, il est important que la direction continue à rechercher des possibilités d'atténuer et de réduire les coûts du régime dans la mesure du possible.

**1.25** Compte tenu du contrôle limité exercé sur cet important passif, nous avons déjà recommandé que l'OPS consulte régulièrement ses Organes directeurs sur les risques et les avantages liés au maintien de la participation à la Caisse d'assurance-maladie du personnel de l'OMS. La direction n'a pas accepté cette recommandation et estime que les rapports de l'OMS à ses États Membres offrent une transparence adéquate aux États Membres de l'OPS. À notre avis, compte tenu de l'ampleur du passif et des risques associés, les États Membres de l'OPS devraient être consultés et informés plus régulièrement et plus explicitement des risques et des options liés à l'assurance-maladie des fonctionnaires retraités. Nous avons classé la recommandation comme résolue car le BSP n'a pas accepté nos observations sur cette question.

## Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies

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

**1.27** Les caractéristiques du régime de retraite des Nations Unies sont décrites dans la Note 12.9 concernant les états financiers et cette information est uniforme dans de nombreuses organisations participantes. À la dernière date actuarielle, le 31 décembre 2021, la Caisse a conclu qu'il n'était pas nécessaire de verser un paiement différentiel en vertu de l'article 26 du Règlement de la Caisse, compte tenu de l'amélioration de son ratio de capitalisation, établi à 117 % (2019 : 107,1 %), depuis son dernier rapport actuariel. Si cette situation change à l'avenir, des paiements différentiels seraient exigés

de l'OPS. Cette situation représente un risque financier futur potentiel pour l'Organisation qui doit continuer à être suivi.

### Procès concernant Mais Médicos

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

**1.29** Nous nous sommes renseignés auprès de la direction au sujet de ce litige important. L'OPS a d'abord demandé le rejet de la poursuite au motif de la procédure, arguant qu'elle était protégée à la fois en vertu du droit des États-Unis et de la Constitution de l'OMS. L'OPS nous a informés que plusieurs plaintes de plaignants ont été rejetées. Toutefois, il reste des plaintes pour lesquelles l'OPS continuera d'encourir une responsabilité potentielle. L'OPS a présenté une requête factuelle pour rejeter l'affaire.

**1.30** L'OPS estime que les informations fournies dans les états financiers restent appropriées et cohérentes par rapport aux années précédentes. L'organisation continue de croire que la poursuite n'a aucun fondement, ce qui signifierait qu'une provision financière serait inutile. L'affaire est actuellement couverte par les déclarations générales sur le passif éventuel (Note 24), sans aucune quantification. Bien qu'un passif soit peu probable, il demeure un éventuel risque financier important pour l'OPS. À ce stade, nous estimons que la question est suffisamment incertaine pour qu'il soit approprié d'indiquer un passif éventuel non quantifiable.

## Gouvernance et contrôle interne

**1.31** Le Directeur est chargé d'assurer une administration financière efficace de l'Organisation conformément au Règlement financier. L'OPS a établi et maintient des systèmes de contrôle interne et de délégation qui sont importants car ils fournissent un cadre d'assurances sur lequel peuvent s'appuyer les États Membres. Nous signalons encore que l'OPS dispose d'une base solide pour exercer un contrôle interne grâce à la fonctionnalité du PMIS. Notre audit n'a relevé aucune faiblesse significative ou importante dans le contrôle interne, bien que nous continuions de mettre en évidence des points à améliorer pour la direction.

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

- La première ligne de défense : les fonctions qui détiennent et gèrent les risques. Elle est constituée des gestionnaires et du personnel qui sont responsables des activités de première ligne et du soutien administratif.
- La deuxième ligne de défense : les fonctions qui supervisent ou qui sont spécialisées dans la conformité institutionnelle ou la gestion du risque institutionnel.

- La troisième ligne de défense : les fonctions qui fournissent une assurance indépendante. Dans le contexte de l'OPS, cela est assuré par le Bureau de l'audit interne et les fonctions d'enquête et d'éthique.

**1.33** Le Directeur s'est clairement engagé à renforcer la transparence et la responsabilité. Comme indiqué les années précédentes, il est important que l'OPS améliore en permanence chacune des lignes de défense et la qualité des assurances sous-jacentes qu'elles fournissent. Ces processus doivent être systématiques, cohérents et reflétés fidèlement dans une déclaration concernant le contrôle interne améliorée et mieux étayée. Bien que nous ayons constaté des améliorations au cours de notre mandat, nous pensons qu'il est encore possible d'améliorer plusieurs domaines et de dépasser le stade de la conception pour passer à un déploiement actif et à l'utilisation d'analyses de conformité afin d'informer la direction de la supervision du cadre de contrôle.

### **Contrôle interne**

**1.34** En ce qui concerne la première ligne, l'OPS dispose d'un environnement de contrôle interne solide. Au cours de notre mandat, notre audit n'a pas permis d'identifier de faiblesses de contrôle significatives dans cet élément du cadre de contrôle, et aucune n'a été signalée dans le cadre des travaux d'OIA. Il reste des possibilités d'améliorer l'efficacité des processus dans le cadre de ces contrôles.

### **Conformité**

**1.35** L'OPS a réalisé des progrès limités dans la mise en œuvre de son approche de la conformité aux règles et de la deuxième ligne de défense. En 2023, la création d'un tableau de bord de la conformité a connu des améliorations et les activités de conformité prévues pour l'exercice biennal 2024-25 ont une vision et une orientation plus claires. Cela comprend l'examen des processus et des politiques, la surveillance des systèmes de contrôle interne, le développement d'une culture de la conformité et le contrôle résiduel de la conformité.

**1.36** Parallèlement à la feuille de route, la fonction de conformité a commencé à mieux définir et à se concentrer sur les contrôles clés. On constate également une prise de conscience et une insistance croissantes sur le fait que les propriétaires de processus doivent assumer la responsabilité de la conformité, en s'éloignant du contrôle centralisé de la conformité. Nous soutenons ces changements. La fonction centrale de conformité devrait faciliter la fourniture d'informations et d'outils pour aider les propriétaires de processus à assumer leurs responsabilités et à rendre des comptes. Un changement de culture, renforcé par la formation, sera nécessaire pour que les individus soient responsables de leurs processus de travail de bout en bout, de leur bon fonctionnement et de leur application dans l'ensemble de l'Organisation.

### **Gestion des risques**

**1.37** Nous continuons à souligner l'importance d'une gestion proportionnée et efficace des risques institutionnels et de son utilisation opérationnelle au sein de l'Organisation. Bien que l'OPS dispose d'outils bien développés pour rendre compte des risques, nos



travaux d'audit ont mis en évidence que les processus sont sous-utilisés pour soutenir la prise de décision. Comme nous l'avons souligné précédemment, les responsables sur le terrain sont conscients des risques et les atténuent dans leurs activités quotidiennes, mais ces pratiques ne sont ni systématiques ni documentées. L'utilisation des systèmes institutionnels était superficielle en dehors des processus de planification institutionnelle et les risques étaient rarement mis à jour et ne reflétaient pas les risques détaillés et leurs mesures d'atténuation.

**1.38** Au cours de notre mandat, l'OPS a commencé à intégrer le concept de gestion des risques dans ses activités de coopération technique. Cette initiative découle principalement des enseignements tirés du programme Mais Médicos. Toutefois, dans la pratique, l'OPS doit encore travailler pour s'assurer que la discipline de gestion des risques est pleinement intégrée. Suite à notre recommandation d'examiner l'efficacité de la gestion des risques, l'OPS a commandé un examen de la maturité de la gestion des risques. Le rapport fait écho à nos observations précédentes et constate que l'OPS passe du stade de maturité 2 « en cours d'élaboration » au stade 3 « Défini » de la gestion des risques institutionnels, ce qui confirme que des efforts supplémentaires sont nécessaires pour intégrer la gestion des risques. Le rapport présente une feuille de route pour développer les actions suivantes :

- intégrer et améliorer la visibilité de la gestion des risques institutionnels au niveau de la direction générale afin d'encourager une plus grande participation de la part des responsables et d'améliorer la pertinence et la gestion active d'un nombre réduit de risques ;
- améliorer le soutien à l'amélioration de la qualité de la migration des risques par la formation, le suivi et le développement d'indicateurs de risques ; et
- à plus long terme, envisager une meilleure intégration des outils de risque et intégrer les concepts de risque dans les systèmes de responsabilité et de mesure des résultats.

**1.39** Depuis 2019, la plus grande activité de coopération technique de l'OPS a été le projet Hôpitaux intelligents. Lors de nos travaux de suivi de cette activité, nous avons constaté que l'intégration de la gestion des risques et l'utilisation d'outils de gestion des risques pour suivre la qualité et l'efficacité des mesures d'atténuation visant à soutenir la réalisation de ce projet n'avaient fait l'objet que d'une attention limitée sur le fond. Le registre des risques institutionnels du projet n'a été mis à jour que sporadiquement, comme l'a encore souligné l'évaluation indépendante ultérieure du projet. À notre avis, dans les projets de grande envergure, il faudrait adopter une approche plus proportionnée de l'application des disciplines de gestion des risques et de la manière dont elles influencent et atténuent les risques pour la réalisation des projets.

**1.40** L'objectif principal de la gestion des risques est d'éclairer une bonne prise de décision et de ne pas devenir un simple processus. Bien que les outils et les processus soient en place, l'OPS ne tire pas encore profit des processus de gestion des risques institutionnels et il faudra œuvrer pour s'assurer qu'ils apportent une valeur ajoutée à l'Organisation.

## **Mécanismes de contrôle interne de l'OPS**

**1.41** L'OPS a plusieurs fonctions indépendantes distinctes qui constituent sa troisième ligne de défense. Il s'agit principalement du Bureau de l'audit interne (OIA), du Bureau des enquêtes, du Bureau d'éthique et de l'Ombudsman. L'ensemble de ces fonctions doit permettre au Directeur de s'assurer du bon fonctionnement de l'environnement de contrôle interne. Au cours de notre mandat, nous avons formulé des observations relatives à ces fonctions qui ont servi de base aux développements ultérieurs.

**1.42** En ce qui concerne l'audit interne, nous continuons à penser qu'il est possible d'adopter une approche de la planification davantage axée sur les risques, en tenant mieux compte des risques financiers et opérationnels pour l'OPS. Si la récente nomination d'un expert pour soutenir l'audit des cyber-risques est un bon exemple d'audit axé sur les risques, nous estimons qu'il est important qu'OIA fasse preuve de souplesse pour répondre aux évolutions futures et pour veiller à ce que ses travaux se concentrent sur les risques les plus importants et les plus critiques pour l'Organisation, en faisant appel, le cas échéant, à des experts et à des capacités externes.

**1.43** L'Institut des auditeurs internes a publié de nouvelles normes mondiales qui entreront en vigueur à partir de 2025. Conjuguée aux changements intervenus au sein de l'équipe d'OIA, cette publication est une bonne occasion pour le Directeur de revoir le rôle d'OIA, son objectif et la mesure dans laquelle le bureau peut fournir une assurance objective et significative sur des initiatives importantes telles que L'OPS en avant, la mise en œuvre de services partagés et les changements concernant les fonds renouvelables régionaux et les activités d'achat de l'OPS dans leur ensemble. Nous estimons qu'OIA devrait fournir une assurance objective sur ces risques et possibilités essentiels pour l'OPS, compte tenu de leur importance.

**1.44** Les changements de personnel au sein d'OIA et du Bureau des enquêtes, ainsi que le recrutement récent d'un nouvel Ombudsman, offrent l'occasion d'examiner comment, avec le Bureau d'éthique, ces fonctions fonctionnent collectivement. Il est possible d'adopter une approche plus globale de la surveillance et de gagner en efficacité dans la fourniture de services de plaidoyer et de formation. En outre, il est possible d'examiner la manière dont le système de justice interne est mis en œuvre, d'encourager la résolution des conflits et de régler les problèmes à un stade plus précoce, ou par le biais d'une action de l'encadrement hiérarchique.

**1.45** Avec la nomination d'un Ombudsman indépendant, que nous avons précédemment recommandée, l'exploration de la résolution des conflits comme moyen de répondre aux préoccupations du personnel est une étape positive, qui devrait garantir une réparation plus rapide. En ce qui concerne les enquêtes, il reste important de faire la distinction entre les évaluations préliminaires et les enquêtes complètes, et de veiller à ce que toute nouvelle disposition en matière d'enquête soit proportionnée et ciblée afin de traiter les risques et d'éclairer les changements de processus. À cet égard, l'OPS devrait examiner les modalités potentielles de mise en place de ces arrangements, y compris la conclusion de partenariats avec d'autres organisations internationales pour la fourniture de services, afin de garantir l'accès aux compétences d'une manière rentable.

## **Le cadre de responsabilisation**

**1.46** La déclaration concernant le contrôle interne de l'OPS devrait fournir aux États Membres une assurance quant à l'environnement de contrôle interne du BSP, au fonctionnement des lignes de défense ainsi que d'autres éléments de contrôle. La déclaration a évolué au cours des six dernières années et, pour continuer à améliorer la qualité de cette dernière, l'OPS devra apporter des améliorations en matière de conformité et d'assurance dans le cadre d'une responsabilité opérationnelle et assurée.

**1.47** L'un des principaux piliers du Directeur est le renforcement de la responsabilité et, en 2021, nous avons souligné la nécessité d'un nouveau cadre de responsabilité. Un tel cadre rassemblerait les trois lignes de défense, la planification, les rapports financiers et les rapports sur la performance, l'évaluation, les systèmes de délégation et d'autorité, ainsi que l'éthique afin de fournir un cadre cohérent et systématique pour le fonctionnement du contrôle interne et des rapports de gouvernance aux États Membres. Un groupe de travail a récemment été mis en place pour commencer à développer ce cadre. Il devrait tenir compte du récent rapport du Corps commun d'inspection des Nations Unies et des enseignements tirés par d'autres entités onusiennes.

**1.48** L'OPS a désormais mis en place des plans qui devraient lui permettre d'améliorer sensiblement la responsabilité et la transparence de son cadre de contrôle interne, en tenant compte de l'essentiel des observations que nous avons formulées au cours de notre mandat. L'OPS ne doit pas sous-estimer l'importance du défi et du changement culturel que représentent le développement et l'intégration d'une meilleure structure de responsabilité. Il sera important que les employés comprennent leur rôle, en particulier en tant que propriétaires de processus, et qu'ils soient formés de manière adéquate pour assumer leurs responsabilités.

# Deuxième partie

## L'OPS en avant

### Introduction et portée

**2.1** En 2023, le Directeur a lancé l'initiative L'OPS en avant. Dans notre rapport de l'année dernière, nous avons souligné que les programmes de changement réussis doivent être soigneusement planifiés et exécutés, et s'appuyer sur des ressources et des capacités en personnel suffisantes. Une structure de responsabilité claire doit être présente, avec une visibilité et des rapports aux États Membres sur les progrès et les résultats.

**2.2** Les objectifs du Directeur pour L'OPS en avant sont de moderniser, d'innover et de rationaliser les politiques, les processus et la prise de décision. Cette initiative vise à favoriser une culture de l'efficacité, de la transparence et de la responsabilité afin de renforcer l'efficacité de l'Organisation. Dans notre rapport de l'année dernière, nous avons souligné l'importance de moderniser l'OPS et de tirer parti de l'occasion que présentait un changement de direction. Le programme vise à atteindre trois objectifs primordiaux, que nous considérons comme des objectifs importants pour assurer l'avenir de l'OPS, à savoir

- renforcer l'efficacité, la transparence et la responsabilité du BSP ;
- renforcer la visibilité du BSP, sa concentration sur les pays et sa capacité à fournir une coopération technique ; et
- améliorer le rendement des ressources humaines du BSP et stimuler l'innovation pour faire avancer l'Organisation.

**2.3** Parallèlement aux objectifs, le Directeur a défini un premier plan d'action dans le cadre de L'OPS en avant 1.0, qui couvre la période d'avril 2023 à mars 2024. Le plan comprenait à la fois des questions transactionnelles, telles que la mise à disposition des rapports d'audit interne pour améliorer la transparence, et des initiatives de changement continu plus globales. Il s'agit notamment des synergies liées à l'interopérabilité avec les systèmes de l'OMS et de l'alignement sur le programme de modernisation des systèmes de l'OMS afin d'améliorer l'intégration. Les États Membres ont été sensibilisés au plan lors du 60<sup>e</sup> Conseil directeur (septembre 2023). L'OPS a l'intention d'informer de la même manière le Conseil directeur des progrès réalisés plus tard dans l'année.

**2.4** L'OPS a nommé un responsable chargé de superviser et de coordonner la mise en œuvre du plan d'action. Le plan est supervisé par le groupe opérationnel pour L'OPS en avant, dirigé par le bureau du Directeur et composé de participants de chacune des entités responsables d'un objectif spécifique. Le groupe comprend le Directeur des ressources humaines, le Chef de cabinet, la coordination nationale et sous-régionale et le chef de projet. Les progrès réalisés par rapport aux actions prévues sont

communiqués à la direction générale, lors de réunions d'information destinées au personnel et par le biais du site intranet « PAHO Forward ».

**2.5** Les activités de L'OPS en avant sont intégrées dans les modalités habituelles de planification et d'affectation des ressources et font l'objet d'un rapport dans le cadre du programme de travail biennal au titre des résultats 27 (leadership et gouvernance) et 28 (gestion et administration). L'OPS n'a pas établi de cadre distinct pour la présentation de rapports aux États Membres concernant les initiatives, car les activités ne sont pas budgétisées ou financées séparément.

### **Orientation stratégique**

**2.6** Dans notre rapport 2022, nous avons mis en exergue le concept de modèle opérationnel cible afin d'articuler la manière dont il peut déployer au mieux les ressources pour atteindre les objectifs stratégiques, en décrivant en détail le travail qui sera effectué, par quel personnel et dans quels lieux. Un tel modèle permet de définir un objectif final cohérent, qui encadre ensuite la conception des initiatives de changement et leurs résultats. À notre avis, L'OPS en avant est un ensemble de mesures utiles qui cherchent à atteindre les objectifs fixés par le Directeur, mais qui manquent d'une articulation claire du résultat final. Il sera donc difficile d'évaluer le succès global du programme et les avantages qu'il procure.

**2.7** Les actes individuels et les résultats attendus sont solides et, comme cela a été souligné précédemment, sont intégrés dans les flux de travail réguliers du BSP. Toutefois, les relations entre chaque initiative manquent de précision, ce qui permettrait d'établir des priorités plus claires et d'informer sur le chemin critique du changement. Par exemple, l'approche des services partagés aura un impact important sur les décisions qui peuvent être prises concernant d'autres initiatives planifiées.

**2.8** Nous continuons à souligner les avantages que présente la définition par l'OPS d'un modèle opérationnel cible, afin de définir la vision de l'approche de l'OPS en matière de fourniture de services rentables, en mettant l'accent sur l'efficacité et l'efficacité des fonctions d'appui qui sous-tendent la fourniture de services opérationnels.

### **L'OPS en avant 2.0**

**2.9** L'initiative L'OPS en avant 1.0 était limitée dans le temps, le plan d'action existant se terminant en mars 2024. Comme nous l'avons souligné précédemment, de nombreuses actions étaient transactionnelles et ont été mises en œuvre, tandis que d'autres resteront des activités d'amélioration continue dont la mise en œuvre s'étalera sur une plus longue période. L'intention est maintenant d'élaborer un deuxième plan d'action et, au moment de notre audit, l'OPS recueillait les résultats d'une enquête sur l'implication de son personnel dans d'autres initiatives. Ces exercices constitueront un nouvel ensemble d'actions, englobées dans L'OPS en avant 2.0, dont le lancement est prévu en juin.

**2.10** En envisageant l'approche de la phase suivante, nous pensons qu'il est important de hiérarchiser les interventions identifiées, de sorte que les plus prioritaires et celles qui apportent le plus de valeur ajoutée reçoivent la plus grande importance et la plus grande

attention. Une série complexe de changements sur une longue période crée un risque de lassitude, et il est donc important de se concentrer sur les plus bénéfiques.

**2.11** Les initiatives de changement permettent souvent de mettre davantage l'accent sur l'innovation, en encourageant les employés à explorer de nouvelles idées, de nouveaux processus et de nouvelles technologies susceptibles de rationaliser les opérations et d'améliorer l'efficacité. Si la conduite du changement en interne peut présenter l'avantage de susciter l'adhésion des employés, elle comporte des risques liés à la pensée en silo et en groupe et à la perte d'occasions de remettre en question le statu quo. Nous pensons qu'il est possible de donner plus d'impact à L'OPS en avant 2.0 en faisant appel à des perspectives et à une facilitation externes. Une contribution objective et indépendante à l'élaboration de L'OPS en avant 2.0 permettra de valider l'approche, de s'assurer que les possibilités sont explorées et de fournir au Directeur une plus grande assurance quant à la réalisation de ses objectifs. Il peut s'agir d'une expertise en matière de gestion du changement afin de fournir des perspectives objectives, de remettre en question les normes existantes et de rechercher des possibilités de rationaliser les processus institutionnels.

**2.12** Dans notre rapport 2022, nous avons souligné l'importance de veiller à ce que L'OPS en avant tienne compte des défis culturels. Pour garantir une évolution positive de la culture institutionnelle, nous avons souligné l'importance de disposer de personnes possédant des compétences et une expérience claires dans la mise en œuvre d'un programme de gestion du changement. Une gestion efficace du changement implique une planification minutieuse et un soutien aux personnes concernées. Nous avons pris note de l'engagement en faveur de la communication avec le personnel. Parallèlement, il sera important de prendre en compte les risques de lassitude face au changement et d'identifier la manière dont les personnes peuvent être soutenues le cas échéant.

## **Services partagés**

**2.13** Au cours de notre mandat, nous avons constaté qu'il y avait des doubles emplois dans les tâches effectuées dans chaque site. Il existe également des différences significatives dans les coûts de transaction entre les différents sites. Par conséquent, nous continuons à voir des possibilités significatives pour que l'OPS adopte davantage un modèle de services partagés pour la fourniture de ses services transactionnels. Nous avons constaté une approche prudente dans l'exploration des possibilités de services partagés découlant de vacances de postes non planifiées. À l'heure actuelle, l'OPS n'a pas encore déterminé son approche dans ce domaine.

**2.14** L'OPS a engagé des consultants externes et entrepris plusieurs examens en 2018 et 2022. Ces examens ont clairement démontré que l'adoption d'un modèle de services partagés permettait de réaliser des économies et d'autres gains d'efficacité. L'OPS est bien placée pour mettre en œuvre un tel modèle grâce à son système d'information pour la gestion (PMIS). Pendant la pandémie, et aujourd'hui encore avec une forte intensification du télétravail, le PMIS a démontré qu'il pouvait permettre au personnel de l'OPS de continuer à travailler depuis n'importe quel endroit.

**2.15** À la fin de l'année 2023, l'OPS a reçu un autre rapport de ses consultants, qui examinait plus en détail quatre modèles potentiels de services partagés. Ce rapport a

également analysé la manière dont ces modèles pourraient fonctionner dans dix sites différents de la Région des Amériques, en les classant en fonction du risque et de l'attrait du lieu, des infrastructures et de la disponibilité de la main-d'œuvre. Cette analyse a mis en évidence deux options potentielles qui, selon les consultants, pourraient permettre de réaliser des économies d'efficacité de l'ordre de \$20 millions sur cinq ans, après un investissement initial d'environ \$3 millions. Compte tenu du niveau des économies potentielles, nous estimons que les éléments sont désormais en place pour permettre à l'OPS de prendre une décision ferme sur le modèle administratif qu'elle considère comme le plus bénéfique pour l'Organisation.

# Troisième partie

## Compendium

**3.1** Au cours de notre mandat, nous avons examiné la manière dont l'OPS gère ses ressources, en formulant des observations et des recommandations. Notre rapport s'est concentré sur la manière dont l'OPS gère les ressources humaines, le fonctionnement des fonds d'achat, la gestion axée sur les résultats et l'établissement de rapports, ainsi que sur la stratégie relative à ses biens immobiliers à Washington, D.C. Dans cette section, nous faisons le point sur l'évolution de l'OPS dans ces domaines importants et nous présentons nos observations finales sur les progrès accomplis.

### Ressources humaines

**3.2** Les ressources humaines sont le principal atout de l'OPS, et leurs résultats sont largement déterminés par la qualité du recrutement, de l'utilisation et du développement du personnel institutionnel. En 2019, nous avons rendu compte des progrès réalisés par l'OPS dans la mise en œuvre de sa Stratégie pour le personnel 2015-19. Cette stratégie a été conçue pour «attirer, retenir et motiver les meilleurs talents» et a défini cinq priorités :

- réorienter les effectifs pour mieux répondre aux besoins des programmes et des États Membres,
- encourager le talent à tous les niveaux,
- améliorer les résultats du personnel,
- atteindre une structure de direction qui sert de modèle au moyen d'un investissement dans sa réserve de talents parmi les gestionnaires,
- créer un environnement de travail haut de gamme et un climat propice à l'épanouissement des ressources humaines.

Lorsque nous avons examiné cette question pour la première fois en février 2020, HRM a fait état de progrès limités dans la mise en œuvre de la stratégie, 41 % seulement des activités ayant été menées à bien. Par conséquent, l'OPS a décidé d'actualiser la stratégie existante, soit la Stratégie pour le personnel 2.0, et de redéfinir les priorités des actions en cours plutôt que de lancer une nouvelle stratégie. En 2022, nous avons réexaminé nos recommandations et réfléchi aux progrès réalisés.

**3.3** Depuis notre rapport, la Stratégie pour le personnel 2.0 a continué à guider l'OPS, en mettant l'accent sur l'attraction, la rétention et l'autonomisation des meilleurs talents pour atteindre les objectifs définis dans le Plan stratégique de l'OPS 2020-2025. Malgré les progrès réalisés dans la mise en œuvre des piliers de la stratégie (agilité, optimisation fonctionnelle et innovation), des défis critiques persistent, nécessitant des interventions stratégiques pour garantir un succès durable. Tout au long de l'année



2023, l'OPS a privilégié la planification stratégique des ressources humaines et des pratiques de recrutement efficaces afin de répondre aux besoins en personnel pour l'exercice biennal 2024-2025. La réussite de 103 processus de sélection compétitifs pour des engagements de personnel à durée déterminée a démontré un attachement à acquérir de nouveaux talents. Cependant, les retards persistants et la complexité des processus de recrutement restent un défi important, menaçant l'efficacité opérationnelle et l'allocation des ressources en temps voulu.

**3.4** Dans notre rapport 2022, nous avons continué à souligner qu'une proportion importante de membres du personnel avait reçu la notation la plus élevée et nous avons recommandé que l'OPS établisse un profil attendu des notations et mette en œuvre des processus de modération afin de garantir la cohérence des notes d'évaluation. L'OPS a accepté cette recommandation et a convenu de changements à mettre en œuvre dans le cycle de notation de 2024. Il s'agit notamment d'adapter l'échelle d'évaluation afin de la rendre plus flexible et de refléter plus fidèlement la performance du personnel. Ces changements représentent une évolution significative de l'approche de la gestion de la performance, et il est important que les responsables et le personnel reçoivent le soutien nécessaire pour permettre à l'initiative de réussir et d'atteindre les résultats escomptés.

**3.5** Des efforts sont en cours pour améliorer la gestion des ressources humaines grâce à la technologie, comme le module de planification adaptive sous PMIS. HRM a commencé à utiliser ces outils pour rationaliser les processus et améliorer la collaboration, mais ces efforts devront être soutenus par d'autres améliorations du système et par la formation des utilisateurs afin d'exploiter pleinement les avantages de ces outils. En outre, il sera important de garantir un accès équitable aux plateformes d'apprentissage virtuel et de combler les lacunes en matière de culture numérique au sein du personnel, en particulier lorsque ces besoins sont identifiés dans le cadre du nouveau processus de gestion de la notation. Il sera important de proposer une offre adéquate au personnel si l'OPS veut promouvoir une culture d'apprentissage et de développement continu à la suite d'un investissement insuffisant et d'un manque d'engagement de la part de la direction générale dans ce domaine.

**3.6** Des initiatives d'innovation, y compris la participation à des programmes de mentorat et des offres de développement du leadership, sont en cours d'introduction conformément à nos recommandations visant à identifier et à encourager les talents. D'autres mesures sont prises pour renforcer les capacités et les compétences et pour promouvoir le partage des connaissances et le travail en collaboration. Toutefois, au début de ce processus, l'OPS a identifié des difficultés à garantir un accès équitable à ces initiatives entre les différentes équipes et les différents sites, et elle améliore les mécanismes de sensibilisation et de soutien ciblés pour atténuer ces risques.

**3.7** L'OPS a lancé sa troisième enquête sur l'engagement du personnel en 2023. Si l'augmentation modeste des niveaux d'engagement est un signe de progrès, il convient de soutenir et d'approfondir cet engagement. Il est important, étant donné les changements potentiels découlant de L'OPS en avant, que les questions identifiées dans les enquêtes soient abordées avec des plans et une communication clairs afin de fournir au personnel un soutien pendant cette période.

**3.8** D'autres défis subsistent. En 2019, nous avons fait état d'un recours accru à des collaborateurs occasionnels et aux consultants. Nous avons constaté que l'éventail des catégories de personnel « non fonctionnaires » était exceptionnellement large et que la délimitation entre le travail des fonctionnaires et des non-fonctionnaires n'était ni précise ni cohérente. Nous avons constaté que le personnel « occasionnel » était en poste depuis longtemps et que les taux de rotation étaient largement comparables à ceux du personnel. Nous avons fait état de cette situation et de ces risques dans les sept bureaux de pays de l'OPS que nous avons visités au cours de notre mandat. Des progrès limités ont été réalisés pour remédier à cet équilibre, et nous continuons de penser qu'il est possible d'examiner les risques, la valeur et l'adéquation de ces modalités, ainsi que leur utilité continue pour l'OPS.

**3.9** L'OPS élabore actuellement une nouvelle Stratégie pour le personnel 2025-2030. Il sera important d'assurer l'alignement entre les initiatives au sein de L'OPS en avant, les résultats de l'activité d'évaluation et la nécessité d'assurer la continuité et le maintien des connaissances dans les activités principales.

### **Fonds d'achats**

**3.10** En 2020, nous avons examiné les Fonds d'achats de l'OPS, à savoir le Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins et le Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques de santé publique. Les Fonds sont devenus le plus grand programme de l'OPS. Alors qu'en 2023, les recettes sont tombées en dessous des niveaux d'avant la pandémie, à \$745,5 millions, elles ont atteint un pic de \$1,1 milliard en 2022.

**3.11** Le Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins a été créé en 1977 pour faciliter la mise à disposition en temps voulu de vaccins de qualité à des prix inférieurs à ceux qui seraient obtenus si les États Membres agissaient unilatéralement. Il soutient les programmes nationaux de vaccination en aidant à évaluer les besoins et la demande de vaccins et en achetant des vaccins et des seringues préqualifiés par l'OMS pour le compte des États Membres. Le Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques de santé publique 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 de mise en commun des achats afin de réduire les prix pour les différents États Membres. Pour les deux Fonds, le BSP vise à collaborer avec les États Membres pour évaluer les besoins et la demande et pour veiller à ce que les produits achetés répondent à des normes de qualité internationales minimales.

**3.12** Nous avons constaté que l'OPS ne disposait pas d'une stratégie globale pour les Fonds d'achats et nous avons estimé qu'il était possible de réfléchir à la manière d'optimiser leur utilisation et les avantages pour les États Membres. Depuis la création des Fonds, les méthodes d'achat adoptées par d'autres organisations internationales pour la fourniture de vaccins et de fournitures médicales ont considérablement évolué. Nous avons estimé qu'il était important que l'OPS exprime clairement la valeur qu'elle apporte aux pays qui la composent. Le récent changement de direction a permis d'adopter une vision plus globale de ces mécanismes et de la manière dont les États Membres peuvent mieux tirer parti des possibilités qu'ils offrent.

**3.13** Nous avons mis en évidence des questions opérationnelles, dont la nécessité d'améliorer les échanges avec les États Membres en matière de gestion des stocks et de prévision de la demande. Nous avons signalé que les activités d'achat devaient se concentrer davantage sur l'influence du marché et les relations avec les fournisseurs et que l'OPS devait réexaminer ses stratégies de tarification afin de mieux évaluer son pouvoir d'achat. Nous avons constaté que les approches de partenariat avaient fait leurs preuves, en particulier pendant la pandémie, les Fonds d'achats ayant joué un rôle crucial dans la riposte à la pandémie. Il en ressort que l'OPS devrait capitaliser en évaluant les avantages potentiels de nouveaux partenariats.

**3.14** L'OPS étudie actuellement la manière de repositionner les Fonds d'achats afin d'en faire bénéficier davantage les États Membres. Plusieurs initiatives sont à l'étude, comme la constitution de stocks régionaux de produits consommables, afin d'obtenir de meilleurs prix pour les achats en gros et une plus grande visibilité des produits de santé très demandés. D'autres initiatives sont également à l'étude, comme la facilitation du renforcement des capacités et de la résilience de la production de vaccins et d'autres activités manufacturières connexes dans la Région des Amériques. Les initiatives envisagées répondent de manière substantielle à nos recommandations précédentes et, bien qu'aucun changement ferme n'ait encore été convenu, nous encourageons l'OPS à faire preuve d'ambition dans l'application de ses plans.

**3.15** Nous avons mis l'accent sur l'utilisation des facilités de crédit à court terme offertes aux États Membres, que nous avons jugées sous-utilisées dans le cas du Fonds renouvelable pour l'accès aux vaccins. Les lignes de crédit permettent aux États Membres de disposer d'une ligne de crédit à court terme (60 jours) sans intérêt, ce qui signifie qu'ils peuvent différer le paiement des fournitures médicales. Nous avons discuté des investissements numériques actuels dans le portail des États Membres qui visent à améliorer l'efficacité, et nous avons souligné la nécessité d'une analyse et d'un suivi appropriés des avantages. Nous avons également indiqué que les coûts de gestion des Fonds d'achats devaient être plus transparents et faire l'objet d'un examen régulier et, le cas échéant, d'ajustements des frais de service.

**3.16** L'OPS est en train d'élaborer des modalités d'utilisation par les États Membres de la ligne de crédit offerte, et elle a l'intention de lier le service à la planification de la demande de routine afin de rationaliser le processus d'approbation. L'OPS prévoit de développer le portail des États Membres pour permettre la demande de crédit en même temps que la planification de la demande annuel. Pour atténuer le risque de crédit, l'OPS met en place un processus plus normalisé de suivi des paiements et d'escalade des arriérés. Suite aux réactions des utilisateurs, d'autres développements sont prévus pour le portail. Il s'agira notamment de la possibilité d'obtenir plus rapidement des informations financières, y compris un relevé de compte, des détails sur les factures en suspens et réglées et des informations sur les paiements.

**3.17** Dans notre précédent rapport, nous avons souligné l'importance de veiller à ce que les coûts de prestation des services au titre des Fonds d'achats soient couverts par les utilisateurs de ces services. L'OPS facture une redevance aux utilisateurs des Fonds et, en février 2024, elle a présenté aux États Membres un rapport sur les redevances

imposées pour l'achat de fournitures de santé publique.<sup>3</sup> Ce rapport souligne que pour 2023, les coûts en espèces dépensés (\$15,8 millions) ont dépassé le montant perçu au cours de l'année (\$12,5 millions). Pour le BSP, le solde de \$21,5 millions a été considéré comme essentiel pour la mise en œuvre de ses améliorations de service. Le rapport note que le solde n'inclut pas les modifications de service obtenues au cours de l'exercice 2022-2023, qui s'élèvent à environ \$28 millions. Par conséquent, au 31 décembre 2023, il est important que les États Membres sachent qu'environ \$54 millions sont encore disponibles au sein du Fonds.

**3.18** À notre avis, la manière dont les informations financières ont été présentées à la 18<sup>e</sup> session du Sous-comité du programme, du budget et de l'administration aurait dû être plus transparente sur le niveau global de l'excédent au 31 décembre, et sur le fait que le niveau de l'excédent indique que les frais de service ont surpassé les coûts. Les États Membres devraient sans doute demander au BSP des éclaircissements sur la manière dont ces soldes seront utilisés et que notre recommandation de revoir les frais de service soit examinée de manière plus approfondie.

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

**3.19** Dans notre rapport 2021, nous avons examiné les processus de planification et de budgétisation de l'OPS et leur lien avec la chaîne de résultats. Nous avons constaté que le Plan stratégique a été formulé au moyen d'une consultation à l'échelle régionale, les autorités sanitaires nationales participant au processus d'établissement des priorités. Le Plan établit les priorités régionales qui ont guidé la formation des résultats immédiats et intermédiaires considérés comme prioritaires.

**3.20** Nous avons souligné que l'accent mis par l'OPS sur l'établissement de rapports conjoints sur les résultats sanitaires avec les États Membres signifiait que le lien direct entre l'utilisation des ressources de l'OPS et l'impact du travail du BSP ne bénéficiait pas d'une visibilité totale. Nous avons considéré qu'une plus grande visibilité de la contribution du BSP améliorerait la responsabilité et permettrait de mieux harmoniser les résultats et l'utilisation des ressources. L'évaluation a fait écho à nos observations dans ce domaine. Elle a souligné que le cadre de l'OPS n'est pas fondé sur une théorie du changement qui permettrait d'articuler les avantages escomptés. Elle a également constaté que le processus actuel ne permet pas de différencier et d'identifier facilement les contributions du BSP aux résultats du Plan stratégique. Comme nous l'avons signalé déjà, une plus grande visibilité de la contribution du BSP améliorerait la responsabilité et permettrait de mieux harmoniser les résultats et l'utilisation des ressources.

**3.21** Nous avons souligné que les activités non essentielles de l'OPS, y compris les fonds d'achats et les contributions volontaires nationales, représentent la majorité des recettes et des dépenses et disposent de canaux de planification et de déclaration distincts. À notre avis, le Plan stratégique devrait mieux englober ces autres activités, en les reliant plus étroitement aux objectifs stratégiques généraux des États Membres. Cela permettrait d'obtenir une mesure plus complète de la performance globale du BSP:

---

<sup>3</sup> SPBA18/12

mieux mettre en évidence la manière dont les autres activités contribuent à la réalisation des résultats.

**3.22** La stratégie de l'OPS est ambitieuse de par l'ampleur de ses objectifs. Tout au long de notre mandat, nous avons insisté sur l'importance de la stratégie, qui doit identifier les domaines dans lesquels la contribution du BSP peut être la plus bénéfique pour les résultats en matière de santé, afin de rentabiliser au mieux les ressources investies par les États Membres. Nous avons indiqué que cette démarche devrait s'appuyer sur un programme d'évaluation ciblée, qui a fait défaut ces dernières années. L'OPS dispose désormais d'une stratégie d'évaluation et a tiré des enseignements utiles dans deux domaines clés pour l'Organisation, à savoir les enseignements tirés de la pandémie de COVID-19 et l'évaluation de la gestion axée sur les résultats. Ces évaluations conduisent à des changements substantiels dans les structures et les processus, ce qui prouve bien que le nouvel engagement en faveur de l'évaluation contribue à cibler et à remettre en question les méthodes de travail de l'OPS pour en tirer un bénéfice positif. Bien que positif, nous restons d'avis que l'évaluation devrait être séparée du budget programme, mais nous notons que l'OPS n'a pas accepté notre recommandation précédente à ce sujet.

**3.23** En réponse aux conclusions de l'évaluation sur la gestion axée sur les résultats, l'OPS s'est engagée à intégrer l'apprentissage dans le processus de planification et à renforcer l'apprentissage au sein de l'Organisation par la création de communautés de pratique et d'autres mécanismes. Elle s'est également engagée à développer les bilans après action. Ces constatations font écho aux observations que nous avons faites sur le projet des Hôpitaux intelligents, dans le cadre duquel l'OPS n'a pas maximisé les enseignements tirés de l'évaluation complète de ce projet.

**3.24** Au moment de notre examen, le BSP était responsable de la fourniture de plus de 4000 produits et services qui contribuent aux résultats immédiats au titre du plan de travail. En tant que principal mécanisme interne de responsabilisation, nous avons rendu compte du processus semestriel d'évaluation et de suivi de la performance. Ce processus exige que les centres de coûts examinent leurs résultats par rapport au budget et aux produits livrables. Notre rapport soulignait la nécessité pour l'OPS de revoir le processus afin de s'assurer qu'il était proportionné et qu'il apportait une valeur ajoutée évidente. Nous avons également constaté que si le cadre existant pour l'établissement des rapports donnait une image équilibrée du rendement collectif par rapport aux résultats, il ne permettait pas de mesurer le rendement et l'efficacité réels du BSP.

**3.25** L'OPS a pris certaines mesures pour simplifier son approche concernant l'évaluation et le suivi de la performance. mais le rapport d'évaluation souligne que l'accent mis sur le taux d'utilisation du budget, plutôt que sur la performance, empêche le suivi de la performance et l'établissement de rapports d'atteindre leur plein potentiel. Dans l'ensemble, nous constatons que l'OPS est en train d'élaborer sa réponse aux conclusions de l'évaluation. Les premières indications de la réponse du BSP ont été communiquées au Sous-comité du programme, du budget et de l'administration. Il s'agit entre autres de :

- renforcer et d'approfondir la culture de la gestion axée sur les résultats en tant que moyen d'établir des priorités pour le travail de l'OPS ;
- d'examiner le modèle et le cadre de la gestion axée sur les résultats, y compris l'élaboration d'un modèle de théorie du changement ;
- d'améliorer la cohérence de l'application de la gestion axée sur les résultats en redéfinissant les produits, les services, les résultats intermédiaires et les résultats immédiats ; et
- améliorer la formation disponible pour l'ensemble du personnel afin de refléter les différents rôles et responsabilités dans le processus de gestion axée sur les résultats.

Avec nos propres recommandations antérieures, les résultats de l'évaluation fournissent une base à l'OPS pour faire évoluer ses rapports de performance. Ce faisant, l'OPS sera mieux à même de démontrer à ses partenaires la valeur ajoutée du BSP.

### **Gestion des biens immobiliers**

**3.26** Nous avons examiné la stratégie immobilière de l'OPS en 2018 et de manière plus approfondie l'année dernière. Le patrimoine immobilier de l'OPS comprend une base d'actifs importante, évaluée à \$157,1 millions. Nous avons constaté qu'il n'existait pas de stratégie immobilière globale adaptée aux besoins de l'Organisation. En 2014, une étude d'évaluation de l'état des lieux a été réalisée, identifiant les besoins de réparation et de rénovation dans l'ensemble du parc immobilier. Sept options ont été présentées aux États Membres à l'époque, mais aucune stratégie globale n'a été élaborée.

**3.27** La planification opérationnelle continue de s'appuyer sur les résultats de l'enquête de 2014, mais les investissements réels diffèrent du plan, et il y a un manque de visibilité, avec pour résultat que l'évolution des priorités n'est pas reflétée. Il n'existe pas non plus de données sur l'utilisation des bâtiments et l'efficacité énergétique, qui pourraient aider à la prise de décision et aux décisions d'investissement. Au cours de notre mandat, nous avons vu les biens immobiliers de l'OPS répartis sur huit sites. Chaque bureau présente des caractéristiques différentes : par exemple, le bureau en Argentine fonctionne dans un bâtiment commercial avec d'autres titulaires de baux et le bureau à la Barbade est construit sur un terrain gouvernemental qui serait rétrocédé si l'OPS cessait d'occuper ce site. Par conséquent, les décisions d'investissement sur chaque site d'exploitation et la maximisation de leur utilité doivent être envisagées individuellement et clairement énoncées dans la planification stratégique et opérationnelle. Nous constatons que le BSP n'a pas élaboré de plan d'investissement actualisé et que notre recommandation de l'année dernière est toujours en cours d'application.

**3.28** En 2022, l'OPS a lancé un projet de modernisation du bâtiment de son Siège en s'appuyant sur les résultats de l'enquête précédente. Le projet comprend plusieurs volets, notamment

- le remplacement des systèmes de chauffage et de ventilation ;
- la rénovation des salles de conférence, des bureaux et des espaces ouverts aux

étages 2 et 10 ; et

- l'amélioration du hall d'entrée.

Dans la première phase du projet, la priorité a été donnée à l'achèvement des salles de conférence du deuxième étage à temps pour le 60<sup>e</sup> Conseil directeur qui s'est tenu en septembre 2023. La deuxième phase est actuellement en cours et comprend la rénovation des toilettes et le remplacement des systèmes de chauffage et de ventilation. La fin des travaux est prévue pour la mi-2025. Les projets futurs, sous réserve d'approbation, comprennent le remplacement de toutes les fenêtres d'origine du bâtiment du Siège de l'OPS par des doubles vitres qui assurent l'isolation thermique. Cela permettra d'accroître l'efficacité énergétique et de garantir un environnement de travail plus sûr. Au 31 décembre 2023, l'OPS avait dépensé \$21,0 millions pour les rénovations.

**3.29** Nous avons fait état en 2022 de l'importance des rapports sur la durabilité et nous avons noté l'engagement du Directeur à améliorer l'approche de l'OPS pour atteindre les objectifs en matière d'environnement et de durabilité, comme en témoigne l'engagement en faveur de la passation de marchés durables. Compte tenu des investissements réalisés pour améliorer l'efficacité énergétique dans le cadre des rénovations, l'OPS devrait envisager de mettre au point un ensemble de paramètres pour mesurer et rendre compte de ses résultats en matière d'objectifs de durabilité.

**3.30** À la suite de l'acquisition des intérêts résiduels dans le bail du bâtiment sis au 2121 Virginia Avenue en 2019, nous avons souligné la nécessité d'une stratégie immobilière globale. Malgré les possibilités d'une meilleure utilisation ou de la libération de fonds par une cession, le bâtiment reste largement sous-utilisé. Suite à nos recommandations, en 2023, l'OPS a engagé des consultants pour entreprendre une analyse complète de l'utilisation de l'espace à la fois dans le bâtiment principal du Siège et au 2121 Virginia Avenue. L'étude a confirmé qu'il y avait une sous-utilisation importante et qu'il était possible de répondre aux besoins d'espace de l'ensemble du personnel dans le bâtiment du Siège. Nous comprenons que les discussions se poursuivent avec la direction générale en vue d'une décision finale. Nous continuons à voir des possibilités significatives dans la rationalisation du patrimoine afin de fournir des ressources pour investir dans la mise aux normes modernes du bâtiment du Siège et assurer l'utilisation efficace de cet actif.

## Quatrième partie

### Recommandations formulées l'année précédente

**4.1** Sur les 24 recommandations formulées pour 2022 et celles des années précédentes qui restaient en cours, l'OPS a mis en œuvre ou partiellement mis en œuvre 14 recommandations, et nous avons classé comme résolues deux autres recommandations au motif que l'OPS ne les avait pas acceptées. Huit recommandations restent en suspens ou sont en cours.

### Remise des fonctions d'audit

**4.2** Nous nous réjouissons de dialoguer avec nos successeurs dans le transfert de l'audit externe à la Contraloría General de la República de Chile. Nous entretenons des relations de longue date avec nos collègues chiliens, et nous avons prouvé notre capacité à assurer des transferts efficaces avec tous les audits que nous avons réalisés. Nous nous sommes déjà préparés à des discussions approfondies et à un partage des connaissances pour que la transition soit efficace. Nous veillerons à leur apporter notre entière coopération et nous suivrons le cadre du Groupe de vérificateurs externes des comptes des Nations Unies pour la remise des principaux documents d'audit. Nous souhaitons à nos successeurs beaucoup de succès dans leur mandat.

### Remerciements

**4.3** Nous tenons à remercier le Directeur et son personnel de leur collaboration pour faciliter notre mission d'audit. Nous remercions le personnel de l'OPS et des bureaux de pays que nous avons visités au cours de notre mandat pour leur coopération et leur participation à notre travail.

**4.4** Je voudrais profiter de cette occasion pour remercier les États Membres de la confiance qu'ils nous ont témoignée au cours de notre mandat de six ans. Au cours de cette période, nous avons vu l'Organisation faire face à de nombreux défis sans précédent et nous nous sommes réjouis de pouvoir vous faire part de nos observations afin d'améliorer la gestion de l'OPS et de ses ressources. Nous souhaitons à l'Organisation et à ses Membres de poursuivre avec succès leurs efforts pour améliorer la santé des peuples des Amériques.

**SIGNÉ**

**Gareth Davies**

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

**20 mai 2024**



## Appendice 1. Recommandations formulées l'année précédente

Référence précédente	Synthèse de la recommandation	Remarques de la direction concernant la situation : février 2024	Opinion du Commissaire aux comptes	Statut
Rapport complet sur l'audit de 2018 Rec. 3	Analyser les coûts pour déterminer dans quelle mesure est recouvré le coût total de l'activité financée par des fonds volontaires et élaborer une politique de recouvrement des coûts qui soit équitable, uniforme et transparente.	Des consultants externes ont été engagés en février 2024. Sur la base des conclusions, qui devraient être fournies d'ici à juin 2024, une révision de la politique actuelle sera envisagée.	Compte tenu de l'engagement de la direction à réexaminer cette question, nous considérons que cela répond à la substance de la recommandation.	Résolue.
Rapport complet sur l'audit de 2019 Rec. 7	Établir une feuille de route pour l'élaboration de rapports de conformité hiérarchisés et fournir aux gestionnaires les outils nécessaires pour	En 2023, l'OPS a lancé le tableau de bord de la conformité, un outil PowerBI qui extrait les informations de conformité du PMIS pour certaines exigences réglementaires dans les domaines des voyages, des achats, de la planification, des lettres d'accord, des rapprochements, des transactions ad hoc et de l'allocation d'actifs. Cet outil est accessible à l'ensemble du personnel, y compris les gestionnaires et les administrateurs.	Il y a eu une évolution favorable dans ce domaine, mais nous n'avons pas encore constaté de stratégie claire pour les activités de conformité au sein de l'OPS. Nous avons	Résolue.

	surveiller les contrôles internes et les processus institutionnels sous leur responsabilité.		approfondi cette question dans le rapport de cette année.	
Rapport complet sur l'audit de 2019 Rec. 8	Élaborer une stratégie de suivi et de compte rendu de la conformité aux principaux contrôles internes et processus institutionnels à la direction générale par les gestionnaires de centres de coûts et de budgets, étayée par un régime de sanctions en cas de non-conformité afin d'obliger les gestionnaires à répondre de leurs actes.	En 2023, l'OPS a lancé un exercice de certification de la conformité qui a été revu et contrôlé la conformité par le biais d'une auto-évaluation des centres de coûts. Les résultats sont communiqués aux propriétaires d'activités pour suivi et au Comité permanent de la gestion des risques institutionnels et de la conformité pour information.	Il y a eu une évolution favorable dans ce domaine, mais nous n'avons pas encore constaté de stratégie claire pour les activités de conformité au sein de l'OPS. Nous avons approfondi cette question dans le rapport de cette année.	Résolue.
Rapport complet sur l'audit de 2020 Rec. 4	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	Non acceptée par la direction  L'OPS participe activement aux travaux du Comité de contrôle mondial du régime d'assurance-maladie du personnel de l'OMS et de ses sous-comités en ce qui concerne les risques, les responsabilités et les avantages du personnel. Le BSP rend régulièrement compte aux États Membres de l'OPS par l'intermédiaire du Comité d'audit de l'OPS, du Sous-comité du programme, du budget et de l'administration de l'OPS (SPBA) et du Comité exécutif de l'OPS. Par ailleurs, l'OMS rend compte régulièrement aux États	Nous prenons note de la réponse de la direction, mais nous estimons qu'il est important d'accroître la transparence à l'égard des États Membres en ce qui concerne le passif le plus important de l'OPS. Nous avons fait des	Cette recommandation n'a pas été mise en œuvre.  Résolue.

Appendice 1. **Rapport du Commissaire** aux comptes sur les états financiers 2023 de l'OPS 117

	de leur contrôle limité sur ces passifs importants.	Membres de l'OMS (y compris les États Membres de l'OPS) de la santé financière du régime d'assurance maladie du personnel de l'OMS et des défis et avantages associés au régime.	commentaires supplémentaires dans le rapport de cette année.	
Rapport complet sur l'audit de 2020 Rec. 7	Effectuer une évaluation complète et systématique des enseignements tirés du déploiement de plans de préparation en réponse à la pandémie afin d'éclairer l'élaboration de procédures de continuité des activités.	Un audit interne de la continuité des activités a été réalisé au 2e trimestre de 2022 (rapport d'OIA n° 04/22). Nous mettrons en œuvre les recommandations d'OIA au cours des 12 prochains mois. Les recommandations 7 et 8 de 2020 seront traitées dans le cadre de la mise en œuvre de la recommandation du rapport d'audit d'OIA.  Mise en œuvre en cours.	Nous notons que les recommandations d'OIA ont été formulées en 2020 et que la direction prévoit de les mettre en œuvre au cours des 12 prochains mois. Nous estimons que les progrès dans ce domaine sont lents.	En cours.
Rapport complet sur l'audit de 2020 Rec. 8	Nous nous attendons à ce que cela comprenne une intégration claire des réponses du plan de continuité dans l'évaluation des risques des bureaux locaux, des politiques claires appliquées de manière centralisée dans toutes les opérations de l'OPS pour faire respecter le travail à domicile si nécessaire ; recueillir des données essentielles sur les postes clés et s'assurer	Cette recommandation sera traitée dans le cadre de la recommandation précédente.  Un audit interne de la continuité des activités a été réalisé au 2e trimestre de 2022 (rapport d'OIA n° 04/22). Nous mettrons en œuvre les recommandations d'OIA au cours des 12 prochains mois. Les recommandations 7 et 8 de 2020 seront traitées dans le cadre de la mise en œuvre de la recommandation du rapport d'audit d'OIA.  Mise en œuvre en cours.	Nous notons que les recommandations d'OIA ont été formulées en 2020 et que la direction prévoit de les mettre en œuvre au cours des 12 prochains mois. Nous estimons que les progrès dans ce domaine sont lents.	En cours.

	qu'il y a un contrôle sur tout le personnel travaillant sur place pendant les périodes de crise.			
Rapport complet sur l'audit de 2020 Rec. 12	Élaborer un cadre de la performance complet pour permettre une analyse et des rapports plus systématiques des progrès accomplis par rapport aux objectifs des Fonds à l'intention des États Membres et de la direction générale.	En 2023, le Programme spécial des fonds renouvelables régionaux a été créé pour promouvoir les synergies entre les deux fonds. L'un des principaux domaines de synergie identifiés est la normalisation des indicateurs clés de performance pour contrôler et rendre compte des performances des fonds. À l'heure actuelle, les fonds n'ont pas d'indicateurs alignés. D'ici au premier trimestre de 2024, les Fonds disposeront d'un cadre d'indicateurs clés de performance communs pour rendre compte de leurs performances pour l'exercice biennal 2024-2025.	Nous prenons acte de la réponse de la direction et de son intention d'élaborer des paramètres de déclaration. Sur cette base, nous sommes satisfaits de la réponse.	Résolue.
Rapport complet sur l'audit de 2020 Rec. 15	Analyser et évaluer les enseignements tirés 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	Des actions prioritaires ont été identifiées pour répondre aux recommandations de l'évaluation externe. Le Programme spécial des fonds renouvelables régionaux travaillera sur les actions identifiées dans les délais convenus. Une assistance externe a été engagée au premier trimestre de 2024 pour explorer et développer des ajustements potentiels conformément au plan de travail de l'évaluation.	L'OPS élabore actuellement une approche stratégique pour l'avenir des fonds. Nous en avons parlé plus en détail dans le rapport de cette année. Nous considérons que la réponse de la direction est appropriée pour répondre à la recommandation.	Résolue.

Appendice 1. **Rapport du Commissaire** aux comptes sur les états financiers 2023 de l'OPS 119

	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.			
Rapport complet sur l'audit de 2020 Rec. 19	Envisager comment utiliser les systèmes actuels pour améliorer ses informations sur les coûts de l'utilisation des ressources en personnel afin de mieux comprendre le coût total des programmes et des processus.	Le Programme spécial des fonds renouvelables régionaux, en coordination avec PBE, FRM et PRO, a engagé une équipe externe pour mener l'analyse des coûts, et les résultats préliminaires ont été présentés en février 2024. Le rapport final sera remis à la fin du mois de février 2024.	Nous avons constaté que la direction avait fait appel à des consultants pour l'aider à examiner les coûts. Bien que cet exercice soit toujours en cours, nous considérons que la réponse de la direction est appropriée pour répondre à la recommandation.	Résolue.
Rapport complet sur l'audit de 2020 Rec. 20	a) veiller à ce que toutes les futures décisions d'investissement numérique soient étayées par un argumentaire solide et documenté, qui expose les arguments stratégiques, économiques, financiers,	Des réunions régulières du comité directeur du portail des États Membres, y compris les responsables de FS, FR, PRO, ITS et FRM, continuent d'avoir lieu deux fois par mois pour assurer l'alignement des objectifs stratégiques, de la gouvernance et de l'avancement des programmes. Les examens postérieurs à la mise en œuvre seront intégrés progressivement au fur et à mesure de la mise en œuvre des programmes. Le portail des États Membres a été lancé à la mi-2023 et les États Membres l'ont utilisé pour la première fois pour consolider la demande correspondant à 2024. Au cours du quatrième trimestre 2023, le Programme spécial des fonds renouvelables régionaux a mené une enquête et un entretien approfondi avec des pays clés afin de recueillir leurs commentaires sur le portail.	Nous constatons la réponse de la direction. Nous traitons plus en détail le portail des États Membres dans le rapport de cette année.	En cours.

	<p>commerciaux et de gestion en faveur du changement, <i>b</i>) soumettre tous ces argumentaires à un examen et à une approbation appropriés, <i>c</i>) mettre en œuvre un plan global de réalisation des avantages pour son programme numérique actuel pour les fonds d'achats et <i>d</i>) solliciter les commentaires des utilisateurs sur l'utilité d'un portail client dans le cadre d'un examen postérieur à la mise en œuvre.</p>			
<p>Rapport complet sur l'audit de 2020 Rec. 21</p>	<p>Veiller à ce que la mise en œuvre du portail soit conforme à des objectifs stratégiques clairs, y compris la stratégie de l'OPS en matière de systèmes d'information.</p>	<p>Le comité directeur du portail des États Membres, qui comprend des responsables de SF, RF, PRO, ITS et FRM, examine et garantit également l'alignement de l'initiative sur la stratégie des systèmes d'information de l'OPS.</p>	<p>L'objectif principal du portail était d'apporter des améliorations aux besoins de service des utilisateurs des fonds d'achats et d'accroître l'efficacité des processus. Nous sommes satisfaits que des plans ont été mis en place pour y parvenir et nous formulons d'autres commentaires</p>	<p>Résolue.</p>

Appendice 1. **Rapport du Commissaire** aux comptes sur les états financiers 2023 de l'OPS 121

			dans le rapport de cette année.	
Rapport complet sur l'audit de 2021 Rec. 3	a) revoir son approche à l'égard de la Déclaration du contrôle interne en mettant l'accent sur les sources d'assurances et b) envisager l'adoption d'un cadre global de responsabilisation pour rassembler les divers éléments de responsabilisation organisationnels et sources d'assurances.	a) L'OPS a adopté une nouvelle déclaration concernant le contrôle interne pour 2023, qui met l'accent sur les sources d'assurance. b) L'OPS est en train d'élaborer un cadre de responsabilisation pour l'exercice biennal 2024-2025.	Nous avons pris note des changements positifs apportés à la déclaration concernant le contrôle interne 2023 et avons formulé des commentaires qui ont été intégrés dans la version finale. Compte tenu de l'engagement de la direction à élaborer un cadre de responsabilisation, nous considérons qu'elle a tenu compte de la substance de la recommandation.	Résolue.
Rapport complet sur l'audit de 2022 Rec. 1	a) prendre des mesures urgentes pour examiner l'adéquation de sa politique actuelle et la surveillance des performances d'investissement et b) veiller à ce que sa politique d'investissement soit soumise à l'avis d'experts objectifs afin de gérer de manière adéquate les risques	La politique d'investissement a été revue et mise à jour. Le mandat du comité d'investissement a été créé et permet d'ajouter au comité des membres externes qui possèdent l'expertise et l'expérience nécessaires.	Nous prenons note de la réponse. Toutefois, l'OPS n'a pas encore fait appel à son comité d'investissement pour des questions externes. Nous avons fait des commentaires supplémentaires dans le rapport de cette année.	Résolue.

	liés à la stratégie d'investissement.			
Rapport complet sur l'audit de 2022 Rec. 2	Examiner les avantages et les inconvénients potentiels de séparer la stratégie et la planification des fonctions de comptabilité de gestion et de budget, et les avantages de combiner le suivi financier et budgétaire en une seule unité financière.	AM, FRM et PBE analyseront les avantages de combiner la fonction de suivi budgétaire avec la fonction de gestion financière de l'Organisation, ainsi que d'autres options.	Nous prenons note de la réponse, mais nous ne pensons pas que cette approche permettrait de répondre objectivement à nos préoccupations concernant la structure de la gestion financière et de l'information financière de l'OPS.	Cette recommandation n'a pas été mise en œuvre.  En suspens.
Rapport complet sur l'audit de 2022 Rec. 3	Compte tenu des risques pour l'objectivité, séparer l'évaluation du processus opérationnel de production de rapports et de suivi du rendement.	Non acceptée :  1. La politique et le manuel d'évaluation de l'OPS comportent des garanties permettant d'assurer la réalisation d'évaluations indépendantes objectives et de qualité, conformément aux normes des Nations Unies.  2. Le suivi et l'évaluation de la performance sont des processus distincts, avec leurs mécanismes de gouvernance, leurs lignes directrices et leurs systèmes respectifs.  3. Les évaluations sont réalisées par des experts externes. PBE commande et gère le processus d'évaluation, qui est distinct de la planification et de la mise en œuvre des programmes ou des projets de coopération technique.	Nous prenons acte du désaccord de la direction avec la recommandation, mais nous estimons qu'il subsiste des conflits fondamentaux quant à l'indépendance perçue et réelle de la fonction.	Cette recommandation n'a pas été mise en œuvre.  Résolue.



Appendice 1. **Rapport du Commissaire** aux comptes sur les états financiers 2023 de l'OPS 123

Rapport complet sur l'audit de 2022 Rec. 4	Réviser sa charte de l'audit interne afin d'imposer des limites de mandat pour les futurs « vérificateurs institutionnels ».	OIA a mis à jour la charte d'audit interne dans le e-manuel afin d'introduire des limites de durée pour les futures nominations du vérificateur institutionnel. Voir le paragraphe 200 de la politique 1.6.2b.	Nous prenons note de la modification de la charte et du fait que la durée des nominations est limitée à sept ans.	Recommandation mise en œuvre. Résolue.
Rapport complet sur l'audit de 2022 Rec. 5	Prendre des mesures immédiates pour mettre en place un poste d'Ombudsman indépendant chargé d'assurer un soutien entièrement confidentiel, neutre et impartial en dehors de la chaîne de gestion.	Un nouvel Ombudsman a rejoint l'Organisation le 1 <sup>er</sup> janvier 2024 et est pleinement opérationnel. La nomination a été annoncée à l'ensemble du personnel de l'OPS.	Nous prenons note de l'action entreprise.	Recommandation mise en œuvre. Résolue.
Rapport complet sur l'audit de 2022 Rec. 6	Élaborer un modèle de fonctionnement cible pour définir son approche à l'égard de la prestation de services rentables, en mettant l'accent sur l'efficience des fonctions d'appui pour servir la prestation opérationnelle.	L'OPS en avant est une nouvelle approche à l'échelle de l'Organisation pour guider la mise en œuvre des initiatives d'efficacité, de transparence et de responsabilité d'une manière collaborative et coordonnée. Cette approche de modernisation continue renforcera également la présence du BSP dans les pays et sa capacité à fournir une coopération technique. Elle contribuera aussi à stimuler l'innovation pour faire avancer l'Organisation. Cette initiative est pilotée par le Bureau du Directeur.	Nous prenons note de la réponse de la direction. Nous avons commenté plus en détail l'initiative L'OPS en avant dans le rapport de cette année et avons reformulé nos observations en tenant compte de l'évolution de l'initiative.	Résolue.
Rapport complet sur	a) Établir un plan de changement global pour rassembler les	L'OPS en avant est une nouvelle approche à l'échelle de l'Organisation pour guider la mise en œuvre des initiatives d'efficacité, de transparence et de responsabilité d'une manière collaborative et coordonnée. Cette	Nous prenons note de la réponse de la direction. Nous avons commenté plus	Résolue.

<p>l'audit de 2022 Rec. 7</p>	<p>diverses initiatives et propositions et pour que les projets de transformation soient supervisés et coordonnés par une seule équipe de projet afin de soutenir les centres de coûts dans la réalisation des coûts-avantages identifiés et dans la gestion du changement ; b) Veiller à ce que des ressources adéquates et suffisamment qualifiées soient consacrées aux projets de changement pour s'assurer que les avantages du changement peuvent être pleinement exploités et c) Rendre compte aux États Membres des progrès accomplis et des options chiffrées afin de donner une visibilité complète des coûts-avantages.</p>	<p>approche de modernisation continue renforcera également la présence du BSP dans les pays et sa capacité à fournir une coopération technique. Elle contribuera aussi à stimuler l'innovation pour faire avancer l'Organisation. Cette initiative est pilotée par le Bureau du Directeur.</p>	<p>en détail l'initiative L'OPS en avant dans le rapport de cette année et avons reformulé nos observations en tenant compte de l'évolution de l'initiative.</p>	
-------------------------------	--	--	--	--

Appendice 1. **Rapport du Commissaire** aux comptes sur les états financiers 2023 de l'OPS 125

Rapport complet sur l'audit de 2022 Rec. 8	Préparer une analyse des options recensées par le cabinet de conseil en services partagés et associer les États Membres aux résultats.	AM a travaillé avec Accenture pour développer l'analyse de rentabilité des services partagés, sur la base de la feuille de route élaborée en 2022, avec des options et des recommandations présentées à EXM en novembre 2023. EXM a demandé une analyse plus approfondie qui a été achevée en décembre 2023 et lui sera présentée en mars 2024.	Nous constatons la réponse de la direction. Les discussions se poursuivent au sein de la direction générale. Nous avons fait des commentaires supplémentaires dans le rapport de cette année.	En cours.
Rapport complet sur l'audit de 2022 Rec. 9	Entreprendre une évaluation complète de ses besoins immobiliers afin de remplir son mandat pour éclairer l'élaboration d'une stratégie organisationnelle fondée sur ses besoins immobiliers.	AM et GSO ont travaillé avec des consultants externes en gestion immobilière pour développer une stratégie organisationnelle pour la planification des biens et de l'immobilier au Siège, qui a été présentée à EXM en juin 2023.  Les consultants réalisent actuellement une deuxième étude sur la stratégie en matière de lieu de travail pour le Siège, qui sera présentée à EXM au cours du premier semestre de 2024.	Nous constatons la réponse de la direction. Les discussions se poursuivent au sein de la direction générale. Nous avons fait des commentaires supplémentaires dans le rapport de cette année.	En cours.
Rapport complet sur l'audit de 2022 Rec. 10	Convenir d'un plan financier et de gestion clair et financé pour l'entretien et le développement prévus des biens immobiliers.	AM, GSO et PBE doivent coordonner et proposer à EXM un plan visant à garantir que le Fonds directeur d'investissement dispose de ressources suffisantes pour l'entretien et le développement des biens immobiliers.	Nous constatons la réponse de la direction.	En cours.
Rapport complet sur l'audit de 2022 Rec. 11	Élaborer des mécanismes de production de rapports appropriés pour suivre l'exécution par rapport	L'OPS rend compte chaque année aux États Membres, par l'intermédiaire du document sur l'état du Fonds directeur d'investissement, de la mise en œuvre du plan de gestion des biens immobiliers existant. Nous avons ajouté des ressources humaines supplémentaires pour GSO afin de soutenir cette initiative.	Nous constatons la réponse de la direction. Tant que la recommandation 10 ci-dessus n'a pas été mise en	En cours.

	au plan, y compris des révisions régulières pour tenir compte des changements dans les hypothèses et les besoins.		œuvre, cette action reste en cours.	
Rapport complet sur l'audit de 2022 Rec. 12	Établir un profil attendu des notes de performance pour chaque catégorie et élaborer et mettre en œuvre des processus de modération pour assurer la cohérence des notes d'évaluation dans l'ensemble de l'Organisation.	L'Organisation a formé un groupe de travail en 2023 pour examiner le processus de d'évaluation de la performance. L'examen s'est concentré sur la rationalisation du processus, l'amélioration de l'expérience de l'utilisateur, la stimulation de la croissance et l'augmentation de la conformité. Le 10 janvier 2024, les recommandations élaborées par le groupe de travail ont été présentées à la direction générale, qui les a approuvées. Les recommandations approuvées comprennent la mise en œuvre de l'étalonnage dans le cycle d'évaluation de 2024 au cours du 4 <sup>e</sup> trimestre. En outre, pour l'évaluation de 2024, l'échelle de notation passera de trois à cinq notes afin de permettre une plus grande flexibilité et de refléter plus fidèlement la performance du personnel. Des définitions claires seront fournies pour chaque note (ci-joint).	Nous prenons note des plans et des intentions de HRM, qui sont conformes à l'esprit de notre recommandation. Il est important que HRM examine leur efficacité une fois qu'ils seront mis en œuvre et fasse évoluer le processus en conséquence.	Résolue.

Cette publication présente le rapport financier de l'Organisation panaméricaine de la Santé (OPS) pour 2023. Certifiés et approuvés pour publication par le Directeur de l'Organisation, les états financiers ont été préparés selon la méthode de la comptabilité d'exercice conformément aux normes comptables internationales du secteur public.

Outre les états financiers et les notes y afférentes, le rapport présente une analyse de la performance financière de l'OPS en 2023. Les sections sur les recettes, les contributions volontaires, les achats, les dépenses, la situation financière, les réserves, les investissements, les devises et le passif lié aux avantages du personnel sont accompagnées de figures et de tableaux.

Toutefois, le présent rapport va au-delà des informations financières et met également en lumière certaines réalisations de l'Organisation en 2023. Ces réalisations sont liées aux efforts continus de l'OPS pour mener des initiatives novatrices dans la Région des Amériques afin d'intensifier l'action sanitaire et à son travail pour aider les pays à protéger les acquis en matière de santé publique, à mieux se remettre des effets de la pandémie de COVID-19 et à construire plus solidement.

En 2023, l'OPS a également cherché à favoriser l'engagement, à permettre la coopération, à mettre en lumière les solutions et à concentrer les efforts sur la réduction des écarts d'inégalité dans toute la Région. Les réalisations sélectionnées concernent, par exemple, les efforts de l'OPS pour renforcer les soins de santé primaires, aider à répondre aux situations d'urgence sanitaire et aux catastrophes, accroître la résilience et la préparation des systèmes de santé, lutter contre les maladies transmissibles évitables, s'attaquer à la charge croissante des maladies non transmissibles, porter haut les couleurs de la santé mentale, ramener les taux de vaccination sur la bonne voie et accélérer la transformation numérique de la santé publique. Le rapport décrit également les travaux en cours pour rationaliser les systèmes et les processus internes par le biais de l'initiative *L'OPS en avant*.

**OPS**

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



Organisation  
panaméricaine  
de la Santé



Organisation  
mondiale de la Santé  
Région des Amériques

