



Rapport annuel sur la conformité, la gestion des risques et l'éthique

Rapport du Directeur général

1. Sous la direction du D^r Tedros Adhanom Ghebreyesus, l'OMS s'est engagée à accroître son niveau de responsabilisation et de transparence en vue de pouvoir mener à bien sa mission, telle qu'énoncée dans le projet de treizième programme général de travail, 2019-2023. Le Secrétariat continue à progresser pour promouvoir et favoriser les principes éthiques qui sont à la base de l'action de l'OMS, améliorer la conformité aux contrôles internes et établir une culture de la gestion positive des risques au sein de l'Organisation.

2. Le présent rapport présente les dernières mesures prises par le Secrétariat depuis mai 2017 pour :¹ a) promouvoir les normes éthiques, codes de conduite et valeurs fondamentales les plus élevés de l'Organisation ; b) élaborer des politiques, des procédures et des outils visant à améliorer la responsabilisation institutionnelle en matière de ressources et de résultats ; c) faire progresser la conformité en matière de contrôle interne ; et d) accélérer la mise en œuvre systématique d'un système de gestion des risques à l'échelle de l'Organisation.

ÉTHIQUE

3. Le Secrétariat a continué à renforcer le cadre éthique de l'Organisation par un Code d'éthique et de déontologie² énonçant les principes éthiques institutionnels ainsi que par des politiques et des procédures sur la prévention de l'exploitation et des sévices sexuels et sur les mesures à prendre,³ portant sur le comportement du personnel et des collaborateurs de l'OMS à l'égard des populations qui bénéficient des services de l'Organisation. Le Secrétariat a également élaboré un Code de conduite

¹ Voir le précédent rapport annuel, document EBPBAC26/3.

² Code of ethics and professional conduct, April 2017. Genève, Organisation mondiale de la Santé, 2017 (http://who.int/about/ethics/code_of_ethics_full_version.pdf, consulté le 6 mars 2018).

³ WHO sexual exploitation and abuse prevention and response, Policy and procedures, March 2017. Genève, Organisation mondiale de la Santé, 2017 (http://who.int/about/ethics/sexual-exploitation_abuse-prevention_response_policy.pdf, consulté le 6 mars 2018).

pour une recherche responsable¹ ainsi qu'une politique sur l'inconduite en recherche. Ces politiques, auxquelles a contribué l'ensemble du Secrétariat, constituent le fondement d'un futur module de formation obligatoire sur l'éthique. De plus en plus de membres du personnel demandent conseil au Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique.

4. Le Secrétariat poursuit la mise en œuvre de la politique de l'OMS sur le signalement des actes répréhensibles et la protection contre les représailles.² Les membres du personnel et le public dans le monde entier peuvent signaler des préoccupations éthiques au service de signalement des problèmes d'intégrité qui a été lancé en 2016. Au 31 décembre 2017, le Secrétariat avait reçu du service un total de 61 rapports, parmi lesquels 38 ont été clôturés et 3 ont été retirés. Sur les 20 rapports qui sont encore ouverts, 9 ont été transmis au Bureau des services de contrôle interne pour faire l'objet d'une enquête. Les 61 rapports reçus concernaient les problèmes suivants : problèmes de ressources humaines (13 rapports), violations du Code d'éthique et de déontologie de l'OMS (10), conflits d'intérêts (9), violations du Statut et du Règlement du personnel (7), fraude, corruption et pot-de-vin (6), harcèlement (6), discrimination (3), santé et sécurité du personnel de l'OMS (1) et achats (1) ; un rapport concernait une demande de retour d'information sur un problème éthique signalé précédemment et les 4 derniers portaient sur des questions diverses.

5. Outre le fait d'examiner et de soumettre pour action, le cas échéant, les rapports reçus par le biais du service de signalement des problèmes d'intégrité, l'équipe du Secrétariat chargée de l'éthique fournit des conseils dans toute l'Organisation sur des problèmes éthiques à tous les membres du personnel qui contactent directement le Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique. En 2017, plus de 70 personnes ont demandé à l'équipe des conseils sur diverses questions.

6. En ce qui concerne la question du conflit d'intérêts, le Secrétariat continue à demander aux membres du personnel appartenant à certaines catégories de remplir chaque année une déclaration d'intérêts.³ Cet exercice vise à garantir que tous les hauts responsables (classe P.5 et au-delà), les préposés aux achats ainsi que les autres membres du personnel occupant des postes exposés (classe G.5 et au-delà) déclarent leurs intérêts potentiels. Cela permet au Secrétariat d'examiner tout conflit d'intérêts direct ou apparent susceptible d'avoir des conséquences négatives sur la crédibilité, les compétences et l'indépendance du personnel et donc de l'OMS. Le Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique examine les intérêts déclarés et conseille les membres du personnel sur les mesures d'atténuation à prendre selon le cas. En 2017, 544 membres du personnel ont soumis des déclarations, parmi lesquelles 58 nécessitaient un avis spécifique. En outre, 74 demandes d'autorisation pour une activité extérieure ont été déposées, dont 71 ont été approuvées au 31 décembre 2017.

7. Le Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique donne également des conseils sur les conflits d'intérêts pouvant survenir lorsque des experts ou des conseillers extérieurs sont invités à participer à des groupes de travail ou à donner un avis d'expert sur des sujets liés à la santé publique. En 2017, plus de 700 déclarations d'intérêts soumises par des experts extérieurs ont été examinées. L'équipe chargée de l'éthique apporte également un soutien constant sur des questions

¹ Code of conduct for responsible research, November 2017. Genève, Organisation mondiale de la Santé, 2017 (<http://who.int/about/ethics/code-of-conduct-responsible-research.pdf>, consulté le 6 mars 2018).

² Signalement des actes répréhensibles et protection contre les représailles à l'OMS, Politiques et procédures, 2015. Genève, Organisation mondiale de la Santé, 2015 (http://www.who.int/about/ethics/WHOwhistleblowerpolicy_fr.pdf, consulté le 6 mars 2018).

³ Conformément à l'article 110.7.2 du Règlement du personnel et à la section III.1.2 du Manuel électronique de l'OMS.

connexes à tous les niveaux de l'Organisation et une plateforme centralisée visant à améliorer la gestion des déclarations d'intérêts pour les experts techniques sera mise en place en 2018.¹

CONFORMITÉ

Renforcer la responsabilisation et la transparence

8. Le Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique, avec le soutien du réseau régional des points focaux pour la gestion des risques et la conformité, contribue à encourager la responsabilisation s'agissant des ressources ainsi que des résultats à tous les niveaux de l'Organisation. Les besoins en matière de renforcement de la responsabilisation au niveau mondial font l'objet de discussions conjointes et les informations sur les initiatives régionales relatives à la responsabilisation sont échangées régulièrement sur le réseau pour permettre l'apprentissage institutionnel, l'établissement de liens avec des initiatives utiles et le recours aux meilleures pratiques dans l'Organisation.

9. Les bureaux régionaux ont pris de nombreuses initiatives pour promouvoir et renforcer la responsabilisation et la transparence, dont quelques exemples sont cités ci-après. Dans le cadre du programme de transformation du Secrétariat de l'Organisation mondiale de la Santé dans la Région africaine 2015-2020, le Bureau régional de l'Afrique a introduit des indicateurs de performance clés,² liés aux objectifs de performance annuelle du personnel concerné, pour permettre de surveiller les performances des centres budgétaires en matière de développement sanitaire dans les pays de la Région. Le Bureau régional des Amériques a mis en place l'initiative pour la conformité administrative de l'OPS, qui centralise et harmonise les activités de conformité de la Région. Le Bureau régional de la Méditerranée orientale a amélioré le suivi et la notification de la performance et de la conformité par un système de pilotage automatique de la responsabilisation, qui est lié aux évaluations des performances du personnel. Le Bureau régional de l'Europe dispose désormais d'une personne employée à plein temps chargée de la conformité et de la gestion des risques, ce qui lui permet de traiter plus durablement les questions de responsabilisation et de conformité. Le Bureau régional de l'Asie du Sud-Est a procédé à l'examen de la gestion administrative et programmatique dans la Région afin d'évaluer les performances des bureaux de pays, en utilisant des listes de contrôle liées aux objectifs de la réforme de l'OMS. Quant au Bureau régional du Pacifique occidental, il a constitué un groupe consultatif régional sur la responsabilisation et le risque, et a établi des rapports de conformité régionaux pour recenser les risques en matière de responsabilisation et suivre les progrès accomplis dans les domaines de la conformité.

Renforcement des contrôles internes

10. Afin de renforcer l'environnement de contrôle interne et de garantir le respect des règlements, politiques et procédures de l'OMS, tous les centres budgétaires évaluent chaque année l'efficacité des contrôles internes, en utilisant la liste d'autoévaluation pour le contrôle interne. Cette liste porte sur cinq domaines opérationnels généraux (environnement interne, gestion des risques, activités de

¹ L'outil de gestion pour la collaboration mondiale comprend un module spécifique sur les déclarations d'intérêt pour les experts extérieurs.

² Le programme de transformation du Secrétariat de l'Organisation mondiale de la Santé dans la Région africaine 2015-2020. Brazzaville, Bureau régional de l'Organisation mondiale de la Santé pour l'Afrique, 2015 (http://www.afro.who.int/sites/default/files/pdf/generic/WHO_transformation_agenda_French.pdf, consulté le 13 mars 2018).

contrôle, information et communication, suivi), ainsi que sur neuf domaines fonctionnels comme la gestion des ressources humaines, les voyages et les achats. Elle est utile aux gestionnaires pour examiner leur environnement et leurs opérations, dégager les points forts et les faiblesses, hiérarchiser les mesures et renforcer la conformité.

11. La liste de contrôle a été examinée et actualisée en 2017 sur les conseils de responsables du Secrétariat et du Commissaire aux comptes de l'OMS. Les résultats de l'autoévaluation ont été pris en compte dans les lettres de représentation annuelles entre les Directeurs généraux adjoints, les Directeurs régionaux et les Sous-Directeurs généraux, ainsi que dans un bilan annuel sur les contrôles internes présenté par le Directeur général. Les résultats indicatifs de l'exercice d'autoévaluation de 2017 montrent que les contrôles internes à l'échelle de l'Organisation ont été jugés solides dans l'ensemble. Dans toute l'Organisation, il a été montré que des améliorations sont encore possibles dans les domaines de la planification des voyages, du suivi systématique du respect des règles et réglementations par les centres budgétaires, et de la mise en œuvre de ripostes aux risques. Il convient également de renforcer la mise en œuvre de la planification des achats. Les résultats de l'autoévaluation sont examinés soigneusement et les mesures de contrôles actuelles seront adaptées selon les besoins. Les centres budgétaires élaborent également des plans d'action spécifiques qui sont axés sur des domaines à améliorer.

GESTION DES RISQUES

12. La gestion des risques institutionnels à l'OMS vise à garantir que les hauts responsables, les administrateurs et les membres du personnel comprennent les risques et les opportunités qui sont inhérents aux opérations de l'Organisation, et choisissent les stratégies adaptées pour les gérer. Afin de veiller à ce que la gestion des risques appuie la prise de décisions opérationnelles, l'OMS vise à l'intégrer dans son processus de gestion axé sur les résultats et ses cadres de responsabilisation et de contrôle interne.

13. Comme indiqué précédemment,¹ la gestion des risques a considérablement progressé à l'OMS depuis 2013, année où l'approche de la gestion des risques à l'échelle de l'Organisation a été élaborée.² Des exercices d'identification des risques sont effectués chaque année depuis 2014. Les résultats de l'exercice 2016 ont été communiqués au Directeur général en juillet 2017, donnant un panorama complet des risques les plus graves auxquels l'OMS est confrontée. Le processus ascendant de détermination des risques est complété par l'identification des principaux risques de haut niveau à l'échelle institutionnelle, qui sont régulièrement examinés par la direction de l'Organisation et sont disponibles sur le site Web de l'OMS.

14. Le Secrétariat a élaboré et lancé en 2017 un outil de gestion des risques pour remplacer les registres des risques utilisés sur Excel précédemment. Cet outil, une base de données élaborée par le Secrétariat et disponible en ligne, renforce l'intégrité du processus de gestion des risques et des données, établit un ordonnancement clair pour la validation des risques et le processus ascendant, et donne aux utilisateurs un accès en temps réel aux informations sur les risques de l'Organisation. Il garantit également qu'il existe des mesures d'atténuation pour tous les risques afin de permettre au Secrétariat de les atténuer. Le lancement de l'outil a été lié au processus de planification opérationnelle pour le budget programme 2018-2019 afin de permettre aux centres budgétaires de

¹ Voir les documents EBPBAC23/4 et EBPBAC26/3.

² Voir le document EB133/10.

valider et de déterminer les risques dans le contexte des objectifs du budget programme, et d'intégrer leurs mesures planifiées de riposte au risque dans leurs plans d'action. Parallèlement à l'introduction de l'outil de gestion des risques, un module complet de formation a été lancé et la formation est proposée au personnel dans toute l'Organisation.

15. L'outil de gestion des risques permet aux centres budgétaires de recenser en permanence les risques et les mesures d'atténuation des risques. Entre le 20 septembre 2017 et le 15 janvier 2018,¹ les centres budgétaires ont identifié 1956 risques, 218 étant considérés comme critiques² et 51 comme graves.³ C'est moins que dans le précédent cycle de gestion des risques, dans lequel 2722 risques avaient été identifiés en 2016-2017, dont 411 considérés comme critiques et 128 comme graves.

16. Comme les années précédentes, la plupart des risques critiques ont été identifiés dans les domaines suivants : « absence de financement pérenne pour les programmes », « absence de rôles et de responsabilités clairs et/ou absence de cohérence à l'échelle de l'Organisation » et « instabilité politique/capacité ou engagement limité des États Membres ». Les risques individuels identifiés dans ces domaines concernaient fréquemment :

- une baisse des financements de la part des donateurs et/ou un manque d'engagement à long terme des donateurs et/ou un financement à usage très spécifique – pouvant avoir une incidence sur la capacité de l'Organisation à recruter et garder du personnel, et à mettre en place des activités rapidement ;
- un gouvernement aux moyens limités et/ou des changements dans l'environnement sanitaire et/ou une incertitude politique – pouvant entraîner une baisse de la priorité et de l'attention accordées aux programmes de l'OMS dans les pays, et donc différer la mise en œuvre des activités ;
- un manque de clarté dans les rôles et les responsabilités au sein de l'Organisation – pouvant entraîner un manque de coordination dans la communication, des activités faisant double emploi et une utilisation non optimale des ressources.

17. Fin 2017, le Secrétariat a créé le Comité de risques de l'OMS, dirigé par le Directeur général adjoint chargé des activités de l'Organisation. Le Comité témoigne de l'engagement de la direction à l'égard de la gestion des risques. Il a pour but de soutenir le Directeur général et le Groupe de la politique mondiale dans la mise en œuvre opérationnelle de la gestion des risques au sein de l'OMS, en l'intégrant dans la culture de l'Organisation et en augmentant la valeur ajoutée de la gestion des risques au sein de l'OMS.

18. En 2017, sur les conseils du Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance et dans le but de poursuivre la mise en œuvre de la gestion des risques, le Secrétariat a commandé un examen externe indépendant de son approche de la gestion des risques. Cet examen a confirmé que pour une organisation de la taille et de la complexité de l'OMS, et pour laquelle la gestion des risques n'a été

¹ Au moment de la rédaction du présent document en janvier 2018, les informations dans la base de données sur certains risques étaient encore en phase de validation par les points focaux de la gestion des risques.

² Le risque est indésirable. Il est transmis à l'autorité d'approbation compétente et notifié au Sous-Directeur général ou au Directeur régional, le cas échéant (comme indiqué dans la politique de gestion des risques institutionnels).

³ Le risque est inacceptable et il est transmis à la plus haute autorité d'approbation (c'est-à-dire qu'il est notifié au Directeur général) et il est surveillé par le Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique.

mise en place que récemment, il existe de solides systèmes de gouvernance et de gestion des risques. Le Secrétariat a également reçu des échos positifs pour avoir fait progresser la gestion des risques de façon systématique depuis 2013 et s'employer à l'améliorer constamment. Les réalisations notables sont entre autres : la qualité de la politique de gestion des risques institutionnels ; l'élaboration du nouvel outil de gestion des risques ; et la création du Comité des risques.

19. L'examen a toutefois mis en évidence plusieurs domaines sur lesquels il faut se concentrer :
- la communication et la formation sur la gestion des risques doivent être renforcées pour accroître la culture du risque de l'Organisation ;
 - il faut veiller à un meilleur alignement entre la gestion des risques et le processus de planification, de suivi et de notification ;
 - il convient de disposer d'un nombre suffisant et constant de membres du personnel pour la fonction de gestion des risques dans l'Organisation ;
 - la direction doit donner le ton, en jouant un rôle actif dans la gestion des risques ;
 - la structure du processus ascendant doit être examinée afin de garantir une consolidation des risques détectés par le processus ascendant de détermination des risques, facilitant ainsi l'harmonisation systématique des processus ascendant et descendant.
20. Le Secrétariat élaborera un plan pour mettre en œuvre les recommandations formulées dans le rapport de l'examen externe indépendant sur les conseils du Comité des risques.

MESURES À PRENDRE PAR LE COMITÉ DU PROGRAMME, DU BUDGET ET DE L'ADMINISTRATION

21. Le Comité est invité à prendre note du rapport.

= = =