



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

Rapport du Directeur général

1. L'OMS a continué à respecter son engagement à intégrer pleinement la responsabilisation et la transparence dans toutes ses activités, en vue de pouvoir mener à bien sa mission, telle qu'énoncée dans le treizième programme général de travail, 2019-2023. Le Secrétariat poursuit ses progrès réguliers pour promouvoir et favoriser les principes éthiques qui sont à la base de l'action de l'OMS, établir une culture de la gestion positive des risques au sein de l'Organisation et améliorer la responsabilisation tant en interne que vis-à-vis des États Membres.
2. Ce rapport présente les dernières mesures prises par le Secrétariat en 2019 en vue :¹ a) de promouvoir les normes éthiques, codes de conduite et valeurs fondamentales les plus ambitieux ; b) d'établir une culture de la gestion positive des risques dans toute l'Organisation ; et c) de mettre en œuvre des politiques, des procédures et des outils pour améliorer la responsabilisation institutionnelle et le respect des règles et règlements.
3. Outre ces activités, l'unité chargée de la vérification diligente et des acteurs non étatiques a été intégrée en mai 2019 au Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique, dans le cadre de la transformation de l'OMS.

ÉTHIQUE

4. Le Secrétariat a continué à renforcer son cadre éthique tout au long de l'année 2019. En s'appuyant sur les principes éthiques énoncés dans ses politiques et sur les valeurs promulguées par le Directeur général, des progrès ont été accomplis dans la mise en œuvre des nouveaux processus. Le recours à un processus consultatif pour élaborer l'ensemble des documents relatifs à l'éthique (y compris le Code d'éthique et de déontologie, la politique de l'OMS sur le signalement des actes répréhensibles et la protection contre les représailles, la politique sur la prévention de l'exploitation et des abus sexuels,

¹ Pour le rapport annuel précédent, voir le document EBPBAC30/3.

le Code de conduite pour une recherche responsable¹ et la politique interne sur les pratiques répréhensibles en matière de recherche) ainsi que la communication, les présentations et les séances de formation assurées par l'équipe Éthique du Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique ont permis de continuer à sensibiliser le personnel. Cela a entraîné une forte augmentation des demandes de conseil adressées à l'équipe Éthique. Les travaux entamés en 2019 pour élaborer une nouvelle politique sur le harcèlement sexuel se poursuivent et seront complétés par la révision de l'actuelle politique sur le harcèlement.

5. En 2019, l'ensemble du personnel à tous les niveaux de l'Organisation a suivi deux nouveaux modules de formation obligatoires sur la prévention de l'exploitation et des abus sexuels et du harcèlement. Une campagne de communication lancée en 2018 s'est poursuivie et, dans ce cadre, des documents ont été diffusés pour sensibiliser le personnel à l'exploitation et aux abus sexuels ainsi qu'à la manière de traiter d'éventuels incidents dans les bureaux de pays de l'OMS. Des clauses types renvoyant au Code d'éthique et de déontologie et expliquant le comportement attendu des fonctionnaires ont été intégrées dans les lettres de nomination de tous les membres du personnel. Des clauses spécifiques ont également été incluses dans tous les contrats ne conférant pas le statut de membre du personnel ; elles présentent explicitement le comportement que l'OMS attend des partenaires contractuels concernant l'exploitation et les abus sexuels, en leur imposant clairement d'agir rapidement dans de tels cas de figure.²

6. Depuis 2016, le service de signalement des problèmes d'intégrité a permis au Secrétariat de recevoir des signalements de problèmes d'ordre éthique de la part de membres du personnel et du public dans le monde entier, notamment de manière anonyme. En 2019, le Secrétariat a reçu par cette voie 88 signalements portant sur les sujets suivants : ressources humaines (11 rapports) ; personnel, santé et sécurité (2) ; violations du Code d'éthique et de déontologie de l'OMS (7) ; conflits d'intérêts (4) ; violations du Statut et du Règlement du personnel (17) ; fraudes, actes de corruption et pots-de-vin (7) ; achats (1) ; discrimination (2) ; harcèlement (14) ; autres problèmes (19). Une demande d'informations a également été présentée par cet intermédiaire. En outre, 3 cas de harcèlement sexuel ont été rapportés. Sur ce total, 15 rapports ont été transmis au Bureau des services de contrôle interne pour enquête. En outre, au cours de l'année 2019, plus de 200 membres du personnel ont pris directement contact avec l'équipe Éthique en vue d'obtenir des conseils sur des problèmes éthiques divers.

7. L'OMS exige de tous les membres du personnel³ appartenant à certaines catégories qu'ils remplissent chaque année une déclaration d'intérêts. Les fonctionnaires de rang supérieur (classe P.5 et au-delà), le personnel des achats ainsi que les autres membres du personnel occupant des postes exposés (classe G.5 et au-delà) sont priés de faire le nécessaire pour déclarer leurs intérêts. Le Secrétariat examine les intérêts déclarés et conseille les membres du personnel sur les mesures correctrices à prendre selon le cas. L'an dernier, 701 membres du personnel ont soumis des déclarations. Un projet a été lancé en 2019 pour simplifier et rationaliser les déclarations d'intérêts annuelles pour le personnel de l'Organisation, au moyen de formulaires en ligne. En outre, 76 membres du personnel ont déposé des requêtes individuelles concernant l'autorisation d'une activité extérieure pendant l'année 2019.

¹ Respectivement, WHO Code of ethics and professional conduct, April 2017 (http://www.who.int/about/ethics/code_of_ethics_full_version.pdf?ua=1, consulté le 17 mars 2020) ; Signalement des actes répréhensibles et protection contre les représailles à l'OMS – Politique et procédures, 2015 (https://www.who.int/about/ethics/WHOwhistleblowerpolicy_fr.pdf, consulté le 17 mars 2020) ; Prévention et lutte contre l'exploitation et les abus sexuels à l'OMS – Politique et procédures, mars 2017 (https://www.who.int/about/ethics/PSEA_fr.pdf, consulté le 17 mars 2019) ; WHO code of conduct for responsible research, November 2017 (<https://www.who.int/about/ethics/code-of-conduct-responsible-research.pdf?ua=1>, consulté le 17 mars 2020).

² Pour plus d'informations, voir <https://www.who.int/fr/about/ethics/sexual-exploitation-abuse>, consulté le 17 mars 2020.

³ En vertu de l'article 110.7.2 du Règlement du personnel et à la section II.5.910 du Manuel électronique de l'OMS.

8. Le Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique conseille les départements techniques sur les conflits d'intérêts pouvant apparaître 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 2019, plus de 960 déclarations d'intérêts d'experts externes ont été examinées. L'équipe Éthique apporte en outre un soutien constant sur des questions connexes aux départements techniques de l'ensemble de l'Organisation. Le système de suivi en ligne mis en place en 2019 pour gérer et archiver les déclarations d'intérêts des experts individuels invités dans tout le Secrétariat s'est avéré très efficace.

GESTION DES RISQUES

9. L'OMS s'est engagée à remplir sa mission de manière efficace, efficiente, transparente et responsable. Le treizième programme général de travail, 2019-2023, trace une nouvelle stratégie audacieuse et ambitieuse pour l'OMS, qui ne pourra être mise en œuvre efficacement sans une approche adaptée de gestion des risques. S'appuyant sur les travaux de base et sur les enseignements tirés dans ce domaine, l'OMS définit actuellement une approche améliorée et plus ambitieuse de gestion du risque institutionnel afin de servir les objectifs du treizième programme général de travail.

10. Le but de cette approche améliorée de gestion des risques est de garantir que les membres du personnel à tous les niveaux de l'Organisation comprennent les menaces qui pèsent sur la conduite des activités de l'Organisation, tout en trouvant un équilibre entre celles-ci et les occasions à saisir. L'actuelle instauration d'un seuil plus élevé de tolérance aux risques dans le domaine de la gestion est indispensable pour favoriser une prise de décisions efficace à tous les niveaux de l'OMS et pour accroître les possibilités d'atteindre les cibles du triple milliard de façon responsable et transparente.

11. Dans sa progression sur l'échelle de maturité de la gestion des risques, l'Organisation suivra le modèle de référence de maturité des risques à l'échelle du système des Nations Unies approuvé par le Comité de haut niveau sur la gestion des Nations Unies à sa trente-huitième session en octobre 2019. Ce modèle sert d'outil de planification commun et aide chaque institution des Nations Unies à définir une feuille de route pour le prochain stade qu'elle atteindra sur l'échelle, à employer conjointement avec un ensemble d'orientations pratiques visant à aider les organisations à déterminer le seuil de tolérance aux risques applicable dans la poursuite de leurs objectifs.

12. Le but est de bâtir une stratégie efficace pour améliorer le niveau de maturité global de la gestion du risque institutionnel à l'OMS de façon à obtenir les résultats escomptés au titre des trois piliers du treizième programme général de travail. Pour ce faire, des efforts devront être déployés au niveau mondial afin d'optimiser le cadre stratégique de gestion des risques de l'OMS, la gouvernance, les processus et l'intégration opérationnelle, les systèmes et les outils, les capacités de gestion des risques, et la culture de l'Organisation dans ce domaine. Les paragraphes suivants présentent les progrès accomplis à ce jour dans chacune de ces dimensions, tels qu'ils ont été observés et communiqués par le Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique et par le réseau régional OMS de points focaux pour la gestion des risques. Ce réseau a été créé en 2016 et contribue à la mise en œuvre efficace des pratiques de gestion des risques et de conformité à l'échelle de l'Organisation.

13. **Cadre stratégique** – La politique de gestion des risques de l'OMS a été adoptée en 2015. La mise en œuvre du treizième programme général de travail donne l'occasion d'en repenser les principaux volets, notamment en ce qui concerne le seuil de tolérance aux risques. Cela suppose d'examiner attentivement les domaines dans lesquels l'OMS entend augmenter ou réduire les risques en vue d'atteindre les derniers objectifs qui lui ont été assignés. Dans ce contexte, l'OMS évalue les aspects du système de gestion des risques qu'il faudrait adapter à la lumière des cadres de résultats et des délégations de pouvoirs actualisés, tout en répondant à l'ensemble des besoins opérationnels aux trois

niveaux de l'Organisation. Cela inclut la mise à jour des politiques et lignes directrices de l'OMS dans le cadre de la gestion du risque de fraude et de corruption dans les programmes et les activités de l'Organisation.

14. **Gouvernance** – Des modalités de gouvernance efficaces sont le moyen pour l'OMS d'intégrer les risques et les mesures d'atténuation au fonctionnement institutionnel, et de faciliter ainsi une notification rapide à l'échelon supérieur. Une structure pleinement intégrée de gouvernance des risques est nécessaire pour y parvenir. Le Comité mondial de gestion des risques de l'OMS s'est par conséquent réuni en 2019 et plusieurs Régions ont également engagé des initiatives en ce sens. Le Bureau régional de l'Afrique a mis en place des comités locaux sur la conformité et la gestion des risques dans les 47 bureaux de pays de la Région. Le Bureau régional de la Méditerranée orientale s'est doté en mai 2019 d'un comité sur la conformité et la gestion des risques, et l'ensemble des bureaux de pays de l'OMS dans la Région ont été priés de mettre en place de telles entités pour suivre ces questions conformément aux cadres de responsabilisation et de contrôle interne. Le Bureau régional de l'Europe a intégré la gestion des risques aux travaux de son Comité exécutif et prête son concours aux pays dans la mise en place de comités locaux sur les risques.

15. **Processus et intégration opérationnelle** – pour être efficace, la gestion des risques doit être intégrée au fonctionnement opérationnel. C'est la raison pour laquelle, au cours de la planification opérationnelle du budget programme 2020-2021, les centres budgétaires de toutes les Régions ont relié les risques recensés avec les nouveaux produits du treizième programme général de travail. L'OMS continue d'étudier des moyens d'intégrer davantage encore la gestion des risques à la mise en œuvre de ses activités. Par exemple, au Bureau régional de l'Europe, la gestion des risques ne fait plus l'objet d'une procédure annuelle, mais est systématiquement intégrée à l'établissement des rapports et à la planification. En outre, ce bureau régional, en collaboration avec le Programme OMS de gestion des situations d'urgence sanitaire, a mis en place un outil de planification de la continuité opérationnelle qui sera utilisé par l'ensemble des sites. Au Bureau régional de la Méditerranée orientale, il a été demandé à tous les centres budgétaires de désigner un point focal pour la gestion des risques, doté d'un mandat spécifique, ce qui contribuera à intégrer la gestion des risques à la gestion programmatique.

16. **Systèmes et outils** – L'OMS dispose d'un registre des risques institutionnels géré par le Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique et recouvrant les risques supportés au niveau de la Région, du pays, de la division et du département. Les Directeurs régionaux, les Sous-Directeurs généraux, les chefs de bureaux de pays de l'OMS et les directeurs font un suivi régulier des risques auxquels ils sont exposés, conformément à leurs responsabilités au titre de la politique de gestion des risques institutionnels.¹ Le Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique et le réseau régional de points focaux pour la gestion des risques continuent de contrôler étroitement si tous les centres budgétaires mettent régulièrement à jour le registre des risques institutionnels. En complément de cette procédure, les centres budgétaires confirment chaque année que les risques afférents à leurs activités ont été recensés et font l'objet de mesures d'atténuation adaptées. À l'avenir, l'OMS cherchera à exploiter toujours davantage les données relatives aux risques et les enseignements de l'expérience opérationnelle afin de prendre des décisions éclairées reposant sur des bases factuelles. Par conséquent, les Bureaux régionaux de l'Afrique et de la Méditerranée orientale ont mis en place des tableaux de suivi et des indicateurs de performance clés pour les aider à suivre les risques qu'ils supportent.

17. **Capacités de gestion des risques** – L'OMS a lancé plusieurs initiatives pour renforcer les capacités de gestion de l'Organisation, en désignant notamment un nouveau chef de l'unité Conformité et gestion des risques au Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique. Tous les

¹ OMS. Corporate Risk Management Policy, 2015 (<https://www.who.int/about/finances-accountability/accountability/corporate-risk-management-policy.pdf>, consulté le 17 mars 2020).

grands bureaux ont redoublé d'efforts pour renforcer la capacité du personnel à gérer les risques efficacement, par des formations en présentiel et en ligne et des ateliers. Les nouveaux membres du personnel de l'OMS suivent désormais une formation à la conformité et à la gestion des risques au moment de leur entrée en fonctions. Le Bureau régional de l'Afrique a lancé un module de formation en ligne obligatoire à la gestion des risques qui recouvre la gestion du risque de fraude. Le Bureau régional de la Méditerranée orientale a organisé un atelier de formation sur ce thème d'une durée de deux jours, à l'intention de ses points focaux pour la gestion des risques, au dernier trimestre 2019. Le Bureau régional du Pacifique occidental a également lancé un programme de formation sur la responsabilisation et la gestion des risques pour l'ensemble du personnel de la Région.

18. **Culture de la gestion des risques** – L'application efficace des principes de gestion des risques est essentiellement une question de culture et de comportement, et les attitudes et les pratiques du personnel d'encadrement devront évoluer dans certains cas. Moyennant le lancement en 2020 d'une campagne de sensibilisation à la gestion des risques, l'OMS s'efforcera de bâtir une culture adaptée de la gestion des risques qui contribuera à la réalisation des objectifs du treizième programme général de travail.

19. L'OMS continuera d'examiner les enseignements tirés de l'application mondiale de son approche de gestion des risques pendant la mise en œuvre du douzième programme général de travail, afin d'améliorer cette approche en vue d'atteindre les objectifs du treizième programme général de travail. Cette opération a débuté en 2020 par l'évaluation de la gestion des risques au Bureau régional du Pacifique occidental en 2018-2019 ; le fruit de ce travail orientera les activités futures de planification et de mise en œuvre, en particulier la planification stratégique pour 2022-2023. L'OMS continue également de recenser les bonnes pratiques de gestion des risques, et de les relayer périodiquement à l'ensemble du personnel, sous la forme de communications succinctes.

CONFORMITÉ

20. Afin de garantir le bon fonctionnement de l'environnement de contrôle interne et conformément aux règlements, politiques et procédures de l'OMS, tous les centres budgétaires de l'Organisation évaluent chaque année l'efficacité des contrôles internes à l'aide d'une liste d'autoévaluation. Cette liste est utile aux gestionnaires pour examiner leur environnement et leurs activités, dégager les points forts et les faiblesses, hiérarchiser les mesures et renforcer la sensibilisation et la conformité aux règlements, politiques et procédures de l'OMS. Cette liste porte sur cinq domaines opérationnels généraux (environnement interne, gestion des risques, activités de contrôle, information et communication, et suivi), ainsi que sur 10 domaines fonctionnels dont la planification, les achats et la sécurité.

21. Afin que ce processus soit en adéquation avec les dernières évolutions, la liste de contrôle est révisée régulièrement à la lumière de contributions de responsables clés.

22. Les résultats de l'autoévaluation, ainsi que les lettres de représentation annuelles signées par les Directeurs régionaux et les Sous-Directeurs généraux, viennent à l'appui de la déclaration annuelle sur les contrôles internes présentée par le Directeur général. L'autoévaluation est menée depuis cinq ans maintenant et les résultats obtenus en 2019 montrent que globalement, à l'échelle de l'ensemble de l'OMS, les contrôles internes ont été jugés solides. Dans toute l'Organisation, les domaines dans lesquels les améliorations apparaissent les plus nécessaires sont les situations d'urgence et le renforcement des capacités en gestion des risques. Dans le cadre de ses efforts d'amélioration continue, le Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique évalue actuellement l'efficacité de la procédure d'autoévaluation en vue de mieux tirer parti des informations issues des vérifications, évaluations et autres examens.

23. Un autre pilier du programme de l'OMS en matière de conformité est la mise en œuvre de procédures de détection, sous la forme d'examens de la conformité ou d'examens de la gestion des programmes et des procédures administratives dans les pays, afin de mettre en évidence les meilleures pratiques et les améliorations possibles. Ces examens sont menés dans l'ensemble des Régions suivant un plan de mise en œuvre annuel. Ainsi, en 2019, dans la Région de l'Asie du Sud-Est, tous les bureaux de pays ont été passés en revue, ainsi que le Département du développement des systèmes de santé. Dans la Région européenne, des examens de la gestion des programmes et des procédures administratives ont été réalisés en Géorgie, en Ouzbékistan, au Turkménistan et en Ukraine, et un examen de la conformité a été mené au Tadjikistan. Le Bureau régional de la Méditerranée orientale a mis en place des examens préalables et postérieurs à la vérification des comptes et des examens de la conformité, ainsi que des activités de contrôle de la coopération financière directe et de la mise en œuvre directe qui ont couvert l'Iraq et la République arabe syrienne en 2019, et qui seront étendus à quatre pays en 2020. Dans la Région africaine, les examens de la gestion des programmes et des procédures administratives et les examens de la conformité ont permis aux nouveaux représentants de l'OMS de se familiariser avec les difficultés inhérentes à leurs responsabilités, et de connaître les solutions possibles et les mesures nécessaires pour renforcer la conformité et atténuer les risques. Grâce à ces activités ciblées d'amélioration de la conformité, les notes attribuées dans les rapports des vérifications effectuées dans la Région africaine ont fortement progressé au cours des quatre dernières années. En outre, le Centre mondial de services assure désormais des fonctions de conformité, le but étant de renforcer les contrôles sur les transactions au niveau mondial.

24. Afin de soutenir plus efficacement la mise en œuvre du treizième programme général de travail, l'OMS continuera d'édifier un programme de conformité robuste et bien pensé, doté de moyens de mesure et de contrôles efficaces afin d'atténuer les risques sans entraver l'obtention des résultats. Le Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique profitera de l'élaboration de l'approche en matière de tolérance aux risques pour tisser des liens plus étroits entre le programme mondial de conformité de l'OMS et son cadre de gestion du risque institutionnel, continuant ainsi à renforcer la culture de la conformité et de la responsabilisation au sein de l'Organisation.

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

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

= = =