



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

Rapport du Directeur général

1. L'OMS continue de respecter son engagement en faveur de la responsabilisation et de la transparence dans toutes ses activités, en vue de pouvoir mener à bien sa mission, conformément aux priorités de l'Organisation et au treizième programme général de travail, 2019-2025. 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 2022 et début 2023 en vue de renforcer ses démarches destinées à ancrer les normes éthiques au travail en examinant ses politiques et formations, en renforçant la gestion des risques de fraude, en poursuivant la mise en œuvre du Cadre de collaboration avec les acteurs non étatiques, en appliquant et renforçant les recommandations formulées suite à l'évaluation initiale de celui-ci et en améliorant les stratégies de conformité et de gestion des risques dans l'ensemble de l'Organisation.

ÉTHIQUE

3. Ayant rationalisé son mandat autour de quatre piliers (pilier 1 – déclarations d'intérêts, pilier 2 – soutien et conseils en matière d'éthique, pilier 3 – protection contre les représailles et pilier 4 – éducation et sensibilisation), l'unité Éthique a par ailleurs lancé une campagne itinérante sur le thème de l'éthique. Pour la première fois depuis la création de l'unité en 2014, l'équipe Éthique s'est rendue dans les bureaux de deux Régions, à savoir l'Asie du Sud-Est et la Méditerranée orientale, et a organisé des sessions de formation et d'information d'une semaine. En outre, le module de formation obligatoire Ethics Empowerment, la première formation en son genre à l'OMS, est prêt et sera lancé durant le deuxième trimestre de 2023. D'autre part, l'équipe Éthique, qui fait partie de l'équipe spéciale chargée de la politique sur la prévention de l'exploitation, des abus et du harcèlement sexuels et les mesures destinées à y remédier (PRSEAH), a contribué à l'élaboration de la nouvelle politique sur la prévention des représailles et les mesures destinées à y remédier, ainsi que de la politique sur la prévention de l'inconduite sexuelle et les mesures destinées à y remédier et d'une version mise à jour du Code d'éthique.

4. **Cadre stratégique** – Au sein de l'équipe spéciale PRSEAH, l'unité Éthique a appuyé la rédaction de la nouvelle politique sur la prévention des représailles et les mesures destinées à y remédier, qui est en cours de finalisation en vue de sa mise en œuvre. L'unité Éthique a par ailleurs contribué à l'élaboration de la politique sur la prévention de l'inconduite sexuelle et les mesures destinées à y remédier et dirigé l'élaboration de la nouvelle version mise à jour du Code d'éthique, qui sera publiée au deuxième trimestre de 2023, conjointement avec l'équipe spéciale PRSEAH et le Département Gestion des ressources humaines et des talents. Le Code d'éthique mis à jour est plus accessible et convivial, comportant notamment une nouvelle première partie faisant office de déclaration générale contraignante qui engage tous les membres du personnel de l'OMS vis-à-vis des principes éthiques et des valeurs fondamentales de l'OMS, du serment et de la Charte des valeurs de l'OMS. La deuxième partie forme un cadre directeur aligné sur les politiques adoptées récemment et en cours d'élaboration, et comporte de nouvelles sections sur la responsabilité environnementale, la fraude, l'enregistrement non autorisé, la bureaucratie et les risques institutionnels.

5. De nouvelles orientations sur les activités extérieures à l'intention des membres du personnel titulaires de contrats ont par ailleurs été élaborées. Ces orientations couvrent le processus par lequel les titulaires d'un contrat conférant le statut de membre du personnel qui souhaitent prendre part à des activités parallèles à leurs fonctions au sein de l'OMS doivent obtenir l'autorisation de l'unité Éthique. Les nouvelles orientations, qui seront publiées au deuxième trimestre de 2023, visent à simplifier la procédure à suivre par le personnel. En outre, un dossier de déclaration d'intérêts a été élaboré à l'intention des collaborateurs n'ayant pas le statut de membres du personnel et publié le 29 juillet 2022. Ce dossier, qui comprend des orientations et un formulaire que les membres des effectifs qui n'ont pas le statut de membres du personnel doivent remplir avant de pouvoir être engagés, fournit un processus d'examen exhaustif préalable à l'embauche. De plus, au titre de la vérification des antécédents requise, les titulaires de contrats ne conférant pas le statut de membre du personnel doivent être soumis à la base de données de sélection « Clear Check » du système des Nations Unies et approuvés.

6. Des orientations seront publiées au deuxième semestre de 2023 concernant les déclarations d'intérêts que les experts doivent signer en matière d'avis public pour commentaires et la manière de procéder à la vérification des antécédents.

7. En collaboration avec les parties prenantes concernées, l'unité Éthique travaille actuellement sur une politique de déclaration de situation financière à l'intention des membres du personnel de l'OMS, pour laquelle un avant-projet a été rédigé. L'unité Éthique coordonne également les travaux relatifs à la politique de divulgation d'informations entamés en 2022.

8. **Formation** – Depuis février 2022, l'unité Éthique a dispensé 27 sessions de formation (13 selon des modalités hybrides et 14 en ligne), auxquelles ont participé 3641 personnes. Par ailleurs, l'unité a lancé la campagne itinérante sur le thème de l'éthique, la première en son genre à l'OMS et s'est rendue dans deux Régions (Asie du Sud-Est du 26 au 30 septembre 2022 et Méditerranée orientale du 23 au 31 octobre 2022), ces événements étant inclus dans le nombre de participants susmentionné. Ces missions d'une semaine avaient pour finalité de sensibiliser le personnel à l'éthique au travail et de lui transmettre les principes à connaître en matière de conduite et d'attentes. Des séances ciblées ont été organisées pour les cadres supérieurs, les cadres intermédiaires et l'ensemble du personnel, ainsi que des simulations de résolution de problèmes d'éthique. Les missions étaient basées dans les bureaux régionaux (New Delhi et Le Caire) et ont été complétées par des visites dans les bureaux de pays de l'Inde et de l'Égypte. Les membres du personnel des autres bureaux de pays de chaque Région se sont quant à eux connectés en ligne aux différentes sessions organisées. L'équipe Éthique a par ailleurs terminé en décembre 2022 l'élaboration du module de formation en ligne obligatoire intitulé « Ethics Empowerment », qui sera déployé au deuxième trimestre de 2023. Cette formation exhaustive en ligne consacrée à l'éthique est la première en son genre à l'OMS.

9. **Conseils, orientation et appui** – En 2022, l'unité Éthique a reçu 432 demandes individuelles d'orientation et d'appui relatives à des préoccupations et des dilemmes éthiques. Entre le 1^{er} et le 27 janvier 2022,¹ le Bureau a reçu 15 signalements par l'intermédiaire du service de signalement des problèmes d'intégrité de la part du personnel de l'OMS ainsi que de parties externes. Ces signalements rentraient dans les grandes catégories suivantes : un signalement était lié à des infractions au Code d'éthique et de déontologie ; deux signalements concernaient des infractions au Statut du personnel, au Règlement du personnel ou aux politiques de l'OMS ; un signalement concernait les achats ; huit signalements portaient sur des conflits d'intérêts sans lien avec l'OMS ; et trois signalements ont été identifiés comme des mises à l'épreuve du système.

10. En ce qui concerne la déclaration d'intérêts annuelle, elle est obligatoire pour les fonctionnaires de niveau P.5 et au-delà et les fonctionnaires de classe G.5 et au-delà qui sont chargés des achats ainsi que pour les autres membres du personnel occupant des postes exposés. Cette procédure est gérée par l'intermédiaire d'un outil en ligne introduit en 2020, qui systématise le recueil et la gestion, année après année, des déclarations d'intérêts. Les déclarations soumises sont examinées et évaluées à la recherche d'éventuels conflits d'intérêts, et le personnel reçoit des conseils et des directives sur les mesures d'atténuation dans les cas où il pourrait exister ou survenir un conflit d'intérêts. En 2022, 4021 membres du personnel ont été invités à déposer leur déclaration d'intérêts annuelle. Quatre mille dix-huit d'entre eux l'ont soumise en ligne, ce qui correspond à un taux d'observation de 99,99 %. En outre, en collaboration avec le Secrétariat de la Convention-cadre de l'OMS pour la lutte antitabac et du Protocole pour éliminer le commerce illicite des produits du tabac (le Secrétariat de la Convention), le Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique a conçu en 2020 un formulaire de déclaration d'intérêts qui complète la déclaration d'intérêts annuelle de l'OMS et répond aux besoins spécifiques du Secrétariat de la Convention afin de cerner les conflits d'intérêts liés à l'industrie du tabac. Ce processus de déclaration d'intérêts s'ajoute aux déclarations d'intérêts annuelles auxquelles doivent se soumettre les membres du personnel de l'OMS concernés, dont il était question précédemment. En 2022, 27 membres du personnel du Secrétariat de la Convention ont été invités à prendre part à cet exercice de déclaration d'intérêts, dont la gestion est assurée par le Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique. Ils ont été 27 à soumettre leur formulaire, ce qui correspond à un taux d'observation de 100 %.

11. En ce qui concerne les déclarations d'intérêts relatives aux membres du personnel n'ayant pas la qualité de fonctionnaire, en 2022, l'unité Éthique a prodigué des conseils en réponse à 186 demandes.

12. Chaque année, l'OMS engage de nombreux experts et conseillers externes pour qu'ils prennent part à des groupes de travail techniques ou qu'ils fournissent des avis d'experts sur des questions liées aux travaux normatifs de l'OMS et à la santé publique. L'équipe Éthique apporte son soutien aux unités techniques dans le processus d'évaluation des déclarations d'intérêts de ces experts et conseillers et donne des orientations. En 2022, 1980 demandes ont été soumises au Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique, dont 704 qui ont dû être examinées et faire l'objet de conseils.

13. En 2022, un courriel type de demande d'informations a été élaboré par l'équipe Éthique conformément aux exigences de la politique de divulgation d'informations. Mille deux cent cinquante-six demandes ont été reçues en 2022.

¹ À compter du 28 janvier 2022, la gestion du service de signalement des problèmes d'intégrité a été transféré de l'unité Éthique au Bureau des services de contrôle interne.

GESTION DES RISQUES

14. Force est de constater à l’OMS que le monde continue de connaître des changements profonds et de se heurter à des défis majeurs sur le plan politique, socioéconomique et environnemental. Il est donc probable que l’Organisation soit confrontée à un nombre croissant de risques qui, si elle n’y réagit pas efficacement, pourraient nuire à la réussite de sa mission.

15. Dans ce contexte, l’OMS, s’appuyant sur diverses évaluations des plus rigoureuses, a élaboré plusieurs approches et outils différents dans le but d’accroître la maturité de ses systèmes de gestion des risques et d’améliorer sa capacité à équiper l’Organisation le mieux possible pour faire face à l’incertitude.

16. **Gouvernance** – Le Comité mondial de gestion des risques, présidé en 2022 par la Directrice générale adjointe, s’est réuni régulièrement pour superviser la mise à jour des risques principaux ainsi que l’élaboration du projet de stratégie de gestion des risques (voir l’annexe 1) et du cadre de propension au risque. Depuis novembre 2022, le Comité mondial de gestion des risques est présidé par le Sous-Directeur général chargé des fonctions institutionnelles. Le Comité – principal mécanisme de gouvernance orientant le programme de gestion des risques institutionnels aux trois niveaux de l’Organisation – promeut les normes et attentes en termes de politiques de conformité et de gestion des risques. Dans les Régions de l’Afrique, de l’Asie du Sud-Est et de la Méditerranée orientale, les comités régionaux de gestion des risques se sont également réunis régulièrement, constituant un relais important du Comité mondial et étayant le travail des comités locaux au niveau des pays.

17. **Cadre stratégique** – Un projet de déclaration sur la propension au risque (voir l’annexe 2) a été élaboré et mis à l’essai dans le contexte des prises de décisions stratégiques. L’OMS met fortement l’accent sur une culture de sensibilisation au risque qui s’en remet au jugement pour prendre des décisions susceptibles de produire un impact et en harmonie avec la mission et les valeurs de l’OMS. La déclaration sur la propension au risque vise à guider les membres du personnel dans leurs décisions quotidiennes et dans la hiérarchisation des ressources connexe, en particulier lorsqu’ils sont confrontés à des situations complexes et à des dilemmes.

18. L’application du projet de déclaration sur la propension au risque dans le cadre des programmes et des opérations aiderait l’Organisation à adopter une approche cohérente afin de garantir qu’elle fait les bons choix quant à la nature et au volume des risques qu’elle prend, tout en renforçant la responsabilisation des décideurs clés dans l’ensemble de l’Organisation en leur offrant un cadre harmonisé les aidant à équilibrer les risques et les avantages dans les processus de planification et de prise de décisions. Un guide opérationnel et des supports de formation sont en cours d’élaboration afin de sensibiliser à l’application de la méthodologie proposée aux trois niveaux de l’Organisation.

19. Un projet de stratégie de gestion du risque institutionnel sous-tendant le projet de déclaration sur la propension au risque a été approuvé par le Comité mondial de gestion des risques et transmis au Comité consultatif indépendant d’experts de la surveillance pour examen et conseils. Le projet de stratégie appelle à a) adopter une approche plus institutionnelle de gestion des risques principaux prioritaires, comme cela a été fait pour la prévention de l’inconduite sexuelle ; b) accroître la responsabilité en première ligne des opérations (sous-directeurs généraux, représentants de l’OMS, directeurs) au moyen de meilleurs outils, orientations et ressources pour la gestion des risques et le suivi du contrôle interne ; et c) accroître la transparence et les capacités en deuxième ligne aux trois niveaux de l’Organisation (fonctions de contrôle de la gestion des risques et de la conformité).

20. Le projet de stratégie de gestion du risque institutionnel s’appuie sur l’évaluation, par l’Organisation, de la maturité de ses approches en matière de gestion des risques institutionnels, de contrôle

interne et de conformité au regard du modèle de maturité de référence du système des Nations Unies pour la gestion des risques¹ et de plusieurs examens de la gestion selon les critères les plus rigoureux.

21. **Processus et intégration opérationnelle** – L’inclusion de la propension au risque dans le projet de budget programme 2024-2025 comme principe clé de hiérarchisation des ressources contribue à garantir que les mesures d’atténuation définies au niveau institutionnel pour la gestion des risques principaux se voient accorder la priorité et les ressources adéquates. Des processus régionaux ont été mis en place pour l’exercice 2022-2023 en vue d’intégrer la gestion des risques à la planification opérationnelle ; cependant, ces processus demeurent manuels et nécessitent d’importantes ressources. Le nouvel outil de gestion des risques en cours d’élaboration dans le contexte du système de planification des ressources internes comporte des fonctionnalités qui devraient établir un lien direct entre l’interface d’identification des risques et les plans de travail dans lesquels les mesures d’atténuation sont définies et dotées de ressources, ce qui facilitera grandement le suivi de ces mesures lors de la mise en œuvre des plans opérationnels. Le Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l’éthique continue d’appuyer les programmes de l’OMS en vue d’élaborer des outils et orientations de gestion des risques adaptés au contexte, comme cela a été fait pour la prévention de l’inconduite sexuelle. Ainsi, des orientations et outils de gestion des risques sont actuellement mis au point dans le contexte du programme du Cadre environnemental et social de l’OMS. Des initiatives similaires sont prévues pour les risques principaux prioritaires, conformément au projet de budget programme 2024-2025.

22. **Systèmes et outils** – Dans le contexte du remplacement du système de planification des ressources internes de l’OMS, le Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l’éthique, et les organes de coordination régionaux pour la conformité et la gestion des risques collaborent à l’élaboration d’un nouvel outil de gestion des risques afin d’intégrer davantage la gestion des risques aux activités quotidiennes (y compris à la planification), conformément aux principes du Cadre de propension au risque. La mise en service du nouvel outil de gestion des risques devrait faciliter l’intégration future des mesures d’atténuation des risques aux plans de travail des équipes, ce qui facilitera à son tour leur suivi.

23. **Capacités et culture du risque** – Le projet de stratégie de gestion des risques institutionnels envisage davantage d’activités de sensibilisation et de formation lorsque les outils adaptés au contexte auront été mis au point pour la gestion des risques principaux prioritaires. En 2022, le réseau sur la conformité et la gestion des risques a continué d’assurer des séances d’orientation à l’intention des membres du personnel et des représentants de l’OMS afin de faire connaître les risques principaux aux trois niveaux de l’Organisation. Par exemple, les bureaux régionaux de la Méditerranée orientale et du Pacifique occidental ont élaboré des modules de sensibilisation destinés aux centres budgétaires, afin de guider l’application des outils mis au point à l’échelle centrale dans leur contexte régional. L’absence de ressources dédiées de gestion des risques au niveau national pour les pays connaissant des situations d’urgence classée demeure un obstacle à la gestion anticipative des risques dans un environnement complexe.

24. L’adoption d’une stratégie audacieuse de gestion du risque institutionnel devrait améliorer notablement la maturité de l’approche de l’OMS dans ce domaine et, de ce fait, lui donner les moyens d’obtenir un impact optimal au cours du prochain cycle de budget programme (2024-2025).

¹ Approuvé par le Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination à sa trente-huitième session en octobre 2019, en vue de renforcer les approches de la gestion des risques au sein du système des Nations Unies.

CONFORMITÉ

25. Au niveau mondial, en 2022, le Secrétariat a réexaminé son architecture mondiale de la conformité pour donner son avis concernant les meilleurs moyens de renforcer les contrôles concernant les niveaux résiduels de risques dans le contexte du treizième programme général de travail, 2019-2025 (treizième PGT). Le projet de stratégie de gestion du risque institutionnel prévoit l'amélioration du cadre de contrôle interne au moyen du recensement des matrices de risque et de contrôle pour les principaux processus institutionnels, comme outil clé de responsabilisation et élément fondamental d'un programme mondial de conformité. Une collaboration a été engagée avec les propriétaires institutionnels en vue de définir les responsabilités en matière de contrôle aux trois niveaux de l'Organisation. Cela favorisera également la conception du nouveau système de planification des ressources internes – le système de gestion opérationnelle. Les facteurs clés de succès issus de l'engagement du Directeur régional pour la Méditerranée orientale et le ferme soutien du Comité régional chargé de la conformité et de la gestion des risques ont contribué à améliorer la situation au regard de la conformité dans cette Région.

26. L'Organisation a accompli des progrès notables concernant son dispositif de lutte contre la fraude et la corruption suite à l'adoption d'une politique révisée sur la prévention et la détection de la fraude et de la corruption, et les mesures destinées à les combattre. L'Organisation a lancé un programme de formation des formateurs en vue de former les ambassadeurs de la lutte contre la fraude et contre la corruption chargés de sensibiliser le personnel de leurs bureaux régionaux et de pays à ces problèmes et à la politique de l'OMS en la matière. Depuis la première cohorte du programme, à laquelle ont participé les référents principaux en matière de conformité et de gestion des risques de cinq Régions en décembre 2022, les Régions ont élaboré des plans de formation prévoyant la formation de 40 centres budgétaires et réseaux fonctionnels d'ici au 30 juin 2023, notamment dans plusieurs pays au contexte d'intervention difficile. Deux cohortes supplémentaires sont prévues au deuxième trimestre 2023 dans le cadre du déploiement de cette politique.

27. En 2022, le Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique a par ailleurs lancé deux campagnes de sensibilisation dans le cadre de la Semaine internationale de sensibilisation à la fraude et de la Journée internationale de lutte contre la corruption. Des débats sur la fraude et la corruption ont été organisés avec les représentants de l'OMS à l'occasion de la onzième Réunion mondiale de la direction de l'OMS en décembre 2022, dans le cadre desquels des supports de communication ont été mis à la disposition des centres budgétaires, dont un recueil de manières de reconnaître les actes potentiels de fraude et de corruption. D'autres supports de communication sont en cours d'élaboration à l'appui des efforts déployés à ce jour, ainsi qu'un module d'apprentissage en ligne dont le lancement est prévu au deuxième trimestre 2023.

28. En ce qui concerne les vérifications de la conformité et des contrôles internes au sein des pays et des programmes, la Région de la Méditerranée orientale a élaboré une plateforme solide de conformité et de responsabilité, qui est en cours de déploiement dans la Région. Cette nouvelle plateforme systématise l'approche de vérification, facilite le suivi et l'établissement de rapports, et améliore la boucle de retours d'information vers les centres budgétaires concernant les résultats des vérifications, ce qui accélère leur apprentissage. Le déploiement de l'outil dans d'autres Régions est à l'étude en vue d'une harmonisation accrue en matière de suivi de la conformité et d'établissement de rapports.

29. Dans la foulée de la levée des restrictions aux voyages liées à la pandémie, les équipes chargées de la conformité des Régions ont réalisé 16 examens administratifs et programmatiques : 10 dans la Région africaine, un dans la Région de l'Asie du Sud-Est et cinq dans la Région de la Méditerranée orientale. Elles ont également fourni diverses garanties concernant la coopération financière directe et la mise en œuvre directe pour les pays prioritaires.

30. Le Secrétariat continue de s'attacher à instaurer au sein de l'Organisation une culture du risque dans laquelle tous les membres du personnel puissent, en toute confiance, prendre les risques adéquats lorsqu'ils contribuent aux résultats de l'OMS conformément à son projet de nouvelle stratégie, dont une synthèse est présentée à l'annexe 1.

DILIGENCE RAISONNABLE ET ACTEURS NON ÉTATIQUES

31. En juin 2019, conformément au programme de transformation de l'OMS, qui prévoit la réalisation des objectifs de développement durable au travers du treizième programme général de travail, 2019-2025, le Secrétariat a harmonisé davantage les fonctions de l'unité Diligence raisonnable et acteurs non étatiques, reconnue comme l'unité spécialisée responsable de la mise en œuvre du Cadre de collaboration avec les acteurs non étatiques (FENSA, selon le sigle anglais)¹ et des activités standard de vérification diligente et d'évaluation des risques, avec celles du Département Conformité, gestion des risques et éthique. Ce changement, qui a contribué à rationaliser les activités de l'Organisation au sein des fonctions de responsabilisation, a été communiqué aux États Membres dans le rapport présenté au Conseil exécutif en janvier 2020.²

32. Un certain nombre de mesures ont été prises en 2022 par l'unité Diligence raisonnable et acteurs non étatiques pour progresser dans la mise en œuvre du Cadre, conformément aux dispositions de celui-ci et aux recommandations issues de l'évaluation initiale de l'application du Cadre.³ Une réponse globale de la direction à l'évaluation initiale a été élaborée ;⁴ elle a été publiée sur la page Web de l'OMS et est régulièrement mise à jour.⁵

33. S'appuyant sur l'initiative « Démystifier le FENSA » lancée en 2021 à la suite de l'évaluation initiale du Cadre, l'unité a entrepris une série d'activités et de mesures en vue de promouvoir une conception commune du Cadre, envisagé comme une politique destinée à créer des conditions favorables, et a diffusé des pratiques exemplaires et des renseignements pratiques sur son utilisation dans toute l'Organisation. Des produits de communication et des listes de contrôle supplémentaires ont en outre été mis au point et diffusés, et des activités ciblées et adaptées de renforcement des capacités (telles que des formations et des séances d'information) ont été menées aux trois niveaux de l'Organisation. Des séances spéciales ont été organisées pour les nouveaux membres du personnel de l'OMS et les nouveaux représentants de l'Organisation, en étroite collaboration avec les bureaux régionaux.

34. Conformément à une recommandation formulée dans l'évaluation initiale, l'unité Diligence raisonnable et acteurs non étatiques s'est recentrée sur l'examen des propositions de collaboration complexes ou associées à un risque élevé, par exemple en raison de conflits d'intérêts. L'unité continue par ailleurs de formuler des orientations et des recommandations dans l'ensemble de l'Organisation pour garantir l'application cohérente du Cadre de sorte à préserver le leadership de l'OMS dans le domaine de la santé mondiale, et pour assurer l'intégrité de la fonction normative de l'Organisation en atténuant

¹ Document WHA69.10.

² Document EB146/34.

³ Le rapport complet de l'évaluation initiale du Cadre de collaboration avec les acteurs non étatiques est disponible sur le site Web du Bureau de l'évaluation à l'adresse www.who.int/evaluation (consulté le 15 avril 2023).

⁴ Documents EB146/34 et EB146/38 Add.2, voir également les procès-verbaux de la cent quarante-sixième session du Conseil exécutif, troisième séance, section 2 (EB146/2020/REC/2) (en anglais seulement).

⁵ [https://cdn.who.int/media/docs/default-source/documents/evaluation/corporate-and-decentralized-evaluations_-findings-recommendations-actions-and-learning-may-2022-\(003\).pdf?sfvrsn=cd3ee7ea_1&download=true#page=108](https://cdn.who.int/media/docs/default-source/documents/evaluation/corporate-and-decentralized-evaluations_-findings-recommendations-actions-and-learning-may-2022-(003).pdf?sfvrsn=cd3ee7ea_1&download=true#page=108) (consulté le 15 avril 2023).

– voire en évitant – les risques associés à la collaboration, conformément au Cadre. Tel que communiqué aux États Membres en janvier 2023,¹ l'unité Diligence raisonnable et acteurs non étatiques a procédé à plus de 700 examens standard en réponse aux demandes des départements et unités techniques aux trois niveaux de l'Organisation.

35. Dans le rapport présenté au Conseil exécutif en janvier 2023,² l'unité a assuré le suivi de la mise à jour des acteurs non étatiques en relations officielles avec l'Organisation dans le registre OMS des acteurs non étatiques et, en étroite coopération avec les départements techniques, a examiné les plans conjoints de collaboration et les rapports annuels sur les activités mises en œuvre conjointement avec des acteurs non étatiques en relations officielles avec l'Organisation, et a fait le point de la mise en œuvre et indiqué les résultats obtenus.

36. Pour aider le Conseil exécutif à s'acquitter de son mandat en matière de relations officielles, l'unité a examiné les demandes d'admission à des relations officielles présentées par des acteurs non étatiques, ainsi que celles des acteurs non étatiques devant faire l'objet d'un examen triennal par le Conseil à sa cent cinquante-deuxième session. Conformément au Cadre de collaboration avec les acteurs non étatiques, une vérification diligente et une évaluation des risques ont été effectuées pour chaque acteur non étatique devant faire l'objet d'un examen, et les données figurant dans le registre OMS des acteurs non étatiques ainsi que les pièces justificatives fournies ont été vérifiées.¹ À sa cent cinquante-deuxième session, le Conseil exécutif a approuvé une décision visant à admettre deux nouveaux acteurs non étatiques à des relations officielles, à maintenir les relations officielles entre l'Organisation et 62 acteurs non étatiques dont l'examen triennal était prévu, à reporter à sa cent cinquante-quatrième session en 2024 l'examen des relations officielles avec un acteur non étatique et à mettre fin aux relations officielles avec quatre acteurs non étatiques.³

37. En 2022, des examens, des évaluations des risques et des vérifications diligentes ont été réalisés au sujet de 270 propositions de désignation et de reconduction d'entités en tant que centres collaborateurs de l'OMS. Le volume des demandes de désignation de centres collaborateurs de l'OMS n'a cessé d'augmenter ces dernières années, et la collaboration n'a été abandonnée qu'avec très peu de centres. Cette croissance régulière des demandes a augmenté la charge de travail que représentent l'examen attentif et la bonne gestion des propositions. Pour pouvoir répondre à la demande, conformément aux politiques et aux procédures de l'OMS, il sera peut-être nécessaire d'allouer des ressources pour maximiser les avantages de ces collaborations fructueuses, étant donné que le nombre de propositions devrait continuer d'augmenter.

38. L'unité Diligence raisonnable et acteurs non étatiques a également facilité et soutenu le travail des unités techniques tant au niveau du Siège qu'au niveau des Régions lors de la mise en œuvre ou du lancement d'initiatives multipartites de l'OMS, par exemple de réseaux et de partenariats. Les bilans d'expérience ont été consignés et communiqués au personnel concerné dans le but d'améliorer le processus, de faciliter la collaboration avec les acteurs non étatiques et de répondre aux besoins des unités techniques dans l'ensemble de l'Organisation.

39. Dans le cadre de son rôle de secrétariat du Comité d'examen des propositions au titre du Cadre de collaboration avec les acteurs non étatiques, l'unité a examiné les propositions soumises au Comité et apporté son soutien au président et aux membres du Comité dans le cadre des délibérations sur les cas complexes nécessitant des orientations de la part de la haute direction, en vue de transmettre ses recommandations aux fins de la décision finale du Directeur général. Pour rappel, le Comité sert d'organe

¹ Document EB152/39.

² Document EB152/40.

³ Décision EB152(9) (2023).

d'arbitrage entre l'approche en matière de risques et les besoins fonctionnels de la haute direction, ainsi que de source de jurisprudence en ce qui concerne l'application et la mise en œuvre du Cadre.

40. Compte tenu du fait que la mise en œuvre du Cadre de collaboration avec les acteurs non étatiques est en constante amélioration, l'unité Diligence raisonnable et acteurs non étatiques, qui est responsable de sa mise en œuvre, continue de faire des progrès significatifs sur la voie d'un renforcement de l'approche constructive et souple de ces collaborations conformément aux dispositions du Cadre et aux politiques et règles pertinentes, tout en veillant à ce que des conditions équitables soient appliquées en matière de collaboration avec les acteurs non étatiques. L'approche privilégie la nécessité d'élargir et de renforcer les collaborations qui ont des retombées positives sur la santé publique, tout en mettant en balance les risques et les avantages escomptés.

41. À la demande du Directeur général, l'unité collabore activement avec d'autres départements de l'Organisation en vue de recenser les options de rationalisation des procédures d'examen pour certains types de collaboration, telles que la participation aux réunions, l'élaboration d'outils et de plateformes à l'appui de l'amélioration des systèmes de données et du travail d'équipe entre les différents niveaux de l'Organisation afin de promouvoir et de renforcer la collaboration avec les acteurs non étatiques et d'harmoniser les approches des Régions.

42. Au vu des commentaires formulés lors des discussions sur le rapport sur la mise en œuvre du Cadre de collaboration avec les acteurs non étatiques à la trente-septième réunion du Comité du programme, du budget et de l'administration et à la cent cinquante-deuxième session du Conseil exécutif,¹ le Secrétariat a rapidement entrepris des activités supplémentaires à celles déjà en cours au titre de la réponse de la direction à l'évaluation initiale du Cadre, afin de garantir la mise en œuvre cohérente de celui-ci, en particulier au niveau des pays. L'unité fera rapport sur ces mesures ainsi que sur d'autres mesures visant à améliorer la mise en œuvre du Cadre, sur la base des commentaires émis, à la trente-neuvième réunion du Comité en janvier 2024.²

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

43. Le Comité est invité à prendre note du rapport et à donner des orientations sur les questions suivantes :

- Comment le Secrétariat peut-il faire face le plus efficacement possible aux risques principaux tels que la fraude et la corruption par le biais du renforcement de la conformité et de la gestion des risques ?
- Comment le Secrétariat peut-il appliquer de manière plus efficace le cadre de propension au risque tel que défini dans la stratégie de gestion des risques ?

¹ Document EB152/39, voir également les procès-verbaux de la cent cinquante-deuxième session du Conseil exécutif, quinzième séance, section 2 (en anglais seulement).

² Document EB152/4.

ANNEXE 1

APERÇU DU PROJET DE STRATÉGIE DE GESTION DES RISQUES INSTITUTIONNELS

CONTEXTE

1. L'importance de la gestion des risques dans l'obtention de résultats a été institutionnalisée par le processus de réforme de l'OMS, tel que défini à la Soixante-Quatrième Assemblée mondiale de la Santé en 2011. Le Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique a été créé en 2014 dans le cadre de cette réforme, dans le but d'atteindre l'excellence aux trois niveaux de l'Organisation de manière efficace, efficiente, transparente et responsable.

2. La gestion des risques n'est pas une notion nouvelle pour l'OMS. Elle figure clairement comme une composante essentielle de la responsabilisation dans le Cadre de responsabilisation de 2015 de l'OMS. En mai 2013, le premier document sur la gestion des risques, assorti d'un registre des risques institutionnels, a été présenté à la cent trente-troisième session du Conseil exécutif. Une politique de gestion des risques institutionnels a été publiée en novembre 2015. L'OMS publie ses risques principaux sur son site Web tous les ans depuis 2017. En outre, entre 2015 et mai 2022, divers organes directeurs et leurs organes subsidiaires ont formulé 60 recommandations ou demandes de mesures à prendre par le Secrétariat en matière de gestion des risques et de déclarations relatives aux risques.

3. Depuis 2017, l'OMS a institutionnalisé, par l'intermédiaire de son registre des risques institutionnels et de sa liste de contrôle pour l'autoévaluation du contrôle interne, une évaluation annuelle des risques et des principaux contrôles à l'échelle de l'Organisation. Des fonctions spéciales de gestion des risques ont par ailleurs été créées dans chaque Région et dans certains programmes pour appuyer les activités dans ce domaine.

4. L'introduction de ces activités en matière de risques a initialement été jugée appropriée et suffisante. Cependant, au cours de la dernière décennie, la complexité des activités de l'OMS a évolué, on lui demande de plus en plus de s'engager en matière de préparation et riposte aux situations d'urgence sanitaire, au-delà de l'emphase initialement mise sur les activités normatives. Cet environnement opérationnel requiert une certaine adaptation, en particulier compte tenu de la nature des risques qui sont apparus, tels que ceux qui ont été mis en lumière par les allégations d'exploitation et d'abus sexuels en République démocratique du Congo, comme il ressort du rapport final de la Commission indépendante sur les allégations d'exploitation et d'abus sexuels en République démocratique du Congo pendant la riposte à la dixième flambée de maladie à virus Ebola en 2021 dans les provinces du Nord-Kivu et de l'Ituri.¹

5. L'OMS est aujourd'hui confrontée à des risques opérationnels accrus, qui requièrent une approche différente, plus large et plus dynamique : la gestion des risques ne peut constituer un processus administratif distinct, elle doit être intégrée dans les prises de décisions quotidiennes de tous les acteurs qui contribuent à l'obtention de résultats sanitaires, éclairer leurs choix stratégiques et opérationnels et la hiérarchisation des ressources qu'ils supposent. Cela concerne non seulement le personnel de l'OMS, mais également les partenaires qui aident l'Organisation à mener à bien sa mission, notamment les États Membres et les organisations non gouvernementales internationales et locales.

¹ Disponible à l'adresse <https://www.who.int/fr/publications/m/item/final-report-of-the-independent-commission-on-the-review-of-sexual-abuse-and-exploitation-ebola-drc> (consulté le 15 avril 2023).

Principaux changements découlant de la stratégie de gestion des risques

6. Mise en œuvre d'un cadre de propension au risque dans lequel l'Organisation définit les niveaux de risque cibles concernant les risques principaux, conformément aux différentes attitudes prescrites à l'égard des risques ayant une incidence sur les facteurs clés de succès suivants du cadre de propension au risque : excellence technique de l'OMS, viabilité financière, conformité et intégrité, santé, sécurité et bien-être des personnes et excellence opérationnelle.
7. Intégration d'une approche institutionnelle concernant les risques ayant une incidence sur les objectifs et la réputation de l'OMS, définissant notamment les mesures d'atténuation mises en œuvre aux trois niveaux de l'Organisation et les dispositifs de suivi y afférents permettant de garantir le maintien des profils de risque à des niveaux acceptables. Des outils et formations sont mis en œuvre à cette fin pour aider les centres budgétaires à gérer leur profil de risque de manière anticipative.
8. Élaboration d'indicateurs clés de risque et d'indicateurs clés de performance permettant aux centres budgétaires et à la direction de mieux évaluer leur exposition, de décider de mesures d'atténuation en temps opportun et de faire remonter l'information lorsque l'exposition au risque excède la propension au risque.
9. Capacités améliorées de gestion des risques aux trois niveaux de l'Organisation : introduction de ressources dédiées de gestion des risques et de conformité dans les pays aux niveaux d'exposition au risque les plus élevés, tels que les pays connaissant plusieurs situations d'urgence classée, et renforcement des capacités du Siège et des bureaux régionaux afin de mieux appuyer les pays et renforcer leurs capacités.

Principes clés sous-tendant la stratégie de gestion des risques

10. Responsabilité mutuelle vis-à-vis des États Membres – l'OMS et ses États Membres ont une responsabilité mutuelle en matière de résultats sanitaires. À ce titre, ils ont également une responsabilité mutuelle s'agissant de gérer les événements incertains susceptibles d'avoir une incidence sur ces résultats sanitaires, à savoir les risques.
11. Cette responsabilité mutuelle se concrétise en convenant d'un budget programme qui définit clairement les risques au regard de la mise en œuvre du programme général de travail, et en hiérarchisant les ressources dans le budget programme et les autres contributions volontaires visant à maintenir les risques dans des limites acceptables, telles que définies par le Cadre de propension au risque et par les politiques et procédures de l'Organisation en matière de gestion axée sur les résultats.
12. Clarification des responsabilités des partenaires d'exécution s'agissant de gérer les risques sous leur contrôle – l'OMS assure l'obtention de résultats sanitaires par l'entremise de ses partenaires d'exécution, y compris les Ministères de la santé et les acteurs non étatiques. La gestion efficace des risques par l'OMS est donc fortement tributaire de son aptitude à évaluer la capacité¹ de ces partenaires d'exécution à identifier, prévenir et atténuer les risques et de sa capacité à suivre la gestion efficace des risques durant la mise en œuvre des programmes sanitaires. Pour ce faire, les partenaires d'exécution doivent s'engager à faciliter les évaluations et les activités de suivi de l'OMS, notamment, le cas échéant, par l'intermédiaire de dispositifs de garanties externes tels que les examens d'assurance et des risques externes, les vérifications ponctuelles des partenaires d'exécution et les examens de conformité.

¹ La notion de capacité englobe les personnes, les processus et les systèmes.

13. Responsabilisation interne renforcée grâce à la clarification des responsabilités aux trois niveaux de l'Organisation.

Feuille de route pour la mise en œuvre de la stratégie

14. La définition de la propension au risque de l'OMS, et, pour chaque facteur clé de succès, des niveaux d'acceptabilité du risque avec le Comité mondial de gestion des risques a introduit la prise en compte des risques dans les préparatifs du budget programme pour l'exercice 2024-2025. Une feuille de route détaillée a été élaborée, composée des éléments fondamentaux suivants :

- 2023-mai 2024 : capacité de montée en puissance en matière de gestion des risques et conformité aux trois niveaux de l'Organisation, afin d'élaborer des outils permettant à l'OMS de faire rapport sur sa propension au risque pour la première fois en 2024, en s'appuyant sur un cadre de propension au risque approuvé ;
- Mai 2024-2025 : déploiement des outils de gestion des risques principaux prioritaires et formation y afférente aux trois niveaux de l'Organisation, dans le but d'optimiser l'impact des investissements au titre du budget programme jusqu'en 2027.

15. Au-delà de 2026 : maintien du changement dans la durée grâce à une culture du risque éclairant les décisions à tous les niveaux de l'Organisation.

ANNEXE 2

PROJET DE DÉCLARATION SUR LA PROPENSION AU RISQUE**Préambule**

La propension au risque d'une organisation est l'expression des types et degrés de risque qu'elle est prête à accepter dans la poursuite de ses objectifs. En d'autres termes, elle répond à la question de savoir quel degré de risque l'organisation est prête à assumer dans le cadre de la mise en œuvre de sa stratégie.

Un cadre de propension au risque efficace englobe bien plus qu'une déclaration de politique ponctuelle. Son efficacité réside dans la mise en relation avec les composantes organisationnelles établies (stratégie, modèle de fonctionnement, planification, hiérarchisation des ressources) et l'application concrète de la propension au risque dans toutes les prises de décisions, à tous les niveaux de l'organisation.

La gestion efficace des risques à tous les niveaux de l'organisation nécessite de fournir des orientations suffisantes aux décideurs, en définissant des principes et des limites clairs, en vue de réduire le risque à un niveau acceptable et de saisir les occasions qui se présentent.

Un débat sur la propension au risque doit aborder les questions suivantes :

- Valeurs institutionnelles : quels risques ne sommes-nous pas prêts à accepter ?
- Stratégie : Quels sont les risques que nous devons prendre ?
- Parties prenantes externes : Quel niveau de risque sont-elles prêtes à assumer ?
- Capacités : De quelles ressources disposons-nous pour gérer les risques ?

Un cadre réaliste, reposant sur une propension au risque pleinement alignée, fournit à la direction des orientations précieuses dans le cadre de ses décisions opérationnelles au quotidien.

Déclaration

La mission de l'OMS, qui consiste à aider les peuples à parvenir au niveau de santé le plus élevé possible, nécessite d'intervenir dans des environnements complexes ou en mutation dans lesquels il est impossible d'éviter toutes les formes de risque. L'Organisation prend des risques dans la poursuite d'occasions, en particulier lorsqu'elle s'attache à innover en matière de santé publique, met au point des interventions qui permettent de sauver des vies ou répond aux besoins nouveaux en matière de santé publique à l'échelle mondiale.

En conséquence, la démarche globale de l'OMS consiste à prendre des risques calculés. Cela suppose de fonder les décisions, dans un contexte d'incertitude, sur la mise en balance des risques et de l'impact. Consciente de ce que l'incertitude peut nuire à sa réussite, l'OMS fixe sa propension au risque en définissant les moteurs de sa réussite (les facteurs clés de succès) et en décrivant le niveau d'acceptabilité que l'Organisation assigne aux risques ayant une incidence sur les principes fondamentaux des facteurs de succès de l'OMS.

L'OMS reconnaît que tous les risques ayant une incidence sur ses facteurs clés de succès, s'ils ne sont pas gérés efficacement, peuvent nuire à la réputation de l'Organisation ou à son image, d'où l'importance

d'appliquer de manière cohérente le cadre de gestion des risques de l'OMS dans les activités et prises de décisions au quotidien.

La déclaration fournit aux membres du personnel les orientations ci-après concernant les risques ayant une incidence sur les facteurs clés de succès de l'OMS :

Facteurs clés de succès	Niveau d'acceptabilité du risque pour l'OMS
EXCELLENCE TECHNIQUE	Minime
<p>Qu'est-ce que cela signifie ?</p> <p>L'OMS « agit en tant qu'autorité directrice et coordonnatrice, dans le domaine de la santé, des travaux ayant un caractère international »¹ en formulant des décisions et en fournissant des services en matière de santé publique de la plus haute qualité (c'est-à-dire pertinents, fondés sur des données probantes et rapides) dans le but d'engendrer un impact mesurable pour les populations. Ce faisant, l'Organisation fait passer l'intérêt des populations au service desquelles elle œuvre avant le sien, et elle s'attache à préserver son objectivité et son indépendance lorsqu'elle prend des décisions en matière de santé publique. Dans le cadre de ses activités, l'Organisation applique les principes de transparence, de responsabilité et d'inclusion et s'efforce de respecter la dignité et les droits humains des populations au service desquelles elle œuvre.</p> <p>Lorsque les principes fondamentaux (indiqués en gras) sont mis en péril et que le niveau d'incertitude est jugé élevé s'agissant de parvenir à l'excellence technique, des mesures d'atténuation sont immédiatement élaborées et mises en œuvre, et, au besoin, des ressources supplémentaires sont recherchées à l'appui des efforts d'atténuation. Cela suppose notamment de veiller à ce que des approches innovantes, au risque d'accroître le coût financier, soient adoptées le cas échéant afin d'obtenir un impact.</p> <p>Les risques qui ont une incidence sur ce facteur clé de succès doivent être réduits au niveau le plus bas raisonnablement possible, sachant que des facteurs externes échappant au contrôle de l'OMS peuvent limiter la capacité de l'Organisation à abaisser les risques résiduels à un FAIBLE niveau selon le système de notation des risques de l'Organisation.</p> <p><u>Exemples de risques principaux affectant principalement ce facteur clé de succès :</u></p> <p>Atteinte à la qualité et à l'excellence des activités normatives de l'OMS, situations d'urgence de niveau 3 simultanées, remise en cause des hypothèses du programme général de travail.</p>	
PARTENARIATS	Prudent
<p>Qu'est-ce que cela signifie ?</p> <p>L'OMS est une organisation pilotée par ses États Membres qui se meut dans un écosystème dans lequel chaque partenaire joue un rôle crucial dans la réalisation des objectifs de développement durable. Par conséquent, son degré de réussite au regard de sa fonction qui est d'agir en tant qu'autorité directrice et coordonnatrice, dans le domaine de la santé, des travaux ayant un caractère international dépend de sa capacité à maintenir une collaboration efficace avec ses États Membres, ses donateurs, l'Organisation des Nations Unies et ses entités spécialisées, les forums politiques de haut niveau, d'autres organismes d'État, les acteurs non étatiques, la société civile et les communautés, dans un climat de confiance. Par ailleurs, l'OMS reconnaît qu'il importe au plus haut point de maintenir et renforcer la confiance placée en elle par le public.</p> <p>Lorsque les principes fondamentaux (indiqués en gras) sont mis en péril et que le niveau d'incertitude est jugé élevé pour le maintien des partenariats, des mesures d'atténuation sont mises en place pour contrebalancer les risques et les résultats escomptés, dans les limites des ressources disponibles.</p> <p>Des risques résiduels MODÉRÉS peuvent donc être tolérés lorsque les mesures d'atténuation destinées à abaisser le niveau de risque ne peuvent pas être mises en œuvre sur le plan économique dans les limites des ressources disponibles.</p>	

¹ Constitution de l'Organisation mondiale de la santé, chapitre II.

VIABILITÉ FINANCIÈRE	Prudent
<p>Qu'est-ce que cela signifie ?</p> <p>Les ressources financières de l'OMS sont déployées en vue d'exécuter sa vision, sa mission et ses priorités stratégiques. La réussite de ses activités dépend de sa capacité de financer, de manière durable, les activités clés et les fonctions essentielles requises pour mettre en œuvre le programme général de travail.</p> <p>Lorsque les principes fondamentaux (indiqués en gras) sont mis en péril et que le niveau d'incertitude est jugé élevé pour le maintien de la viabilité financière, des mesures d'atténuation sont mises en place pour contrebalancer les risques et les résultats escomptés, dans les limites des ressources disponibles.</p> <p>Des risques résiduels MODÉRÉS peuvent donc être tolérés lorsque les mesures d'atténuation destinées à abaisser le niveau de risque ne peuvent pas être mises en œuvre sur le plan économique dans les limites des ressources disponibles. Par exemple, de nouvelles initiatives stratégiques pourraient être lancées avant la pleine disponibilité du financement requis s'il est reconnu qu'elles généreraient un impact et aideraient l'Organisation à s'acquitter de son mandat.</p> <p><u>Exemple de risques principaux affectant principalement ce facteur clé de succès :</u></p> <p>Financement précaire.</p>	
SANTÉ, SÉCURITÉ ET BIEN-ÊTRE DES PERSONNES	Minime
<p>Qu'est-ce que cela signifie ?</p> <p>Dans le cadre de sa mission, l'OMS s'acquitte de son obligation de veiller au bien-être de son personnel et des populations au service desquelles elle œuvre en les maintenant à l'abri du danger et en promouvant leur bien-être.</p> <p>Lorsque les principes fondamentaux (indiqués en gras) sont mis en péril et que le niveau d'incertitude est jugé élevé pour le maintien de la santé, de la sécurité et du bien-être des personnes, des mesures d'atténuation sont mises en place pour contrebalancer les risques et les résultats escomptés, dans les limites des ressources disponibles.</p> <p>Lorsque le principe fondamental (indiqué en gras) est mis en péril et que le niveau d'incertitude est jugé élevé s'agissant de garantir la santé, la sécurité et le bien-être des personnes, des mesures d'atténuation sont immédiatement élaborées et mises en œuvre et, au besoin, des ressources supplémentaires sont recherchées à l'appui des efforts d'atténuation.</p> <p>Les risques qui ont une incidence sur ce facteur clé de succès doivent être réduits au niveau le plus bas raisonnablement possible, sachant que des facteurs externes échappant au contrôle de l'OMS peuvent limiter la capacité de l'Organisation à abaisser les risques résiduels à un FAIBLE niveau selon le système de notation des risques de l'Organisation.</p> <p><u>Exemples de risques principaux affectant principalement ce facteur clé de succès :</u></p> <p>Inconduite sexuelle, inconduite, bien-être et santé mentale du personnel.</p> <p>Dans cette catégorie, l'OMS a promulgué une politique de tolérance zéro à l'égard de l'inconduite sexuelle et de l'inaction face à celle-ci, ce qui signifie que « le personnel et les collaborateurs de l'OMS ne peuvent pas rester sans rien faire ou ignorer les actes d'inconduite sexuelle. Le simple fait d'être au courant d'un acte d'inconduite sexuelle engage des responsabilités spécifiques et des actions significatives de la part du personnel de l'OMS, des collaborateurs, des administrateurs et des supérieurs hiérarchiques à tous les niveaux de l'Organisation. L'OMS applique également une tolérance zéro pour toute forme de représailles à l'encontre des victimes/survivants ou des témoins qui révèlent, signalent ou déposent une plainte pour inconduite sexuelle ou qui participent à une enquête sur des allégations d'inconduite sexuelle menée sous l'autorité du Bureau des services de contrôle interne (IOS) de l'OMS. L'OMS prend au sérieux tous les signalements ou toutes les craintes concernant des actes d'inconduite sexuelle et met en œuvre des mesures à titre prioritaire. »¹</p>	

¹ Politique sur l'inconduite sexuelle, mars 2023.

CONFORMITÉ ET INTÉGRITÉ	Minime
<p>Qu'est-ce que cela signifie ?</p> <p>L'OMS attend de son personnel et des parties prenantes avec lesquelles elle collabore qu'ils « fassent preuve d'intégrité », c'est-à-dire que tous doivent agir dans l'intérêt supérieur de l'OMS et de la santé des personnes, conformément aux valeurs et au code de conduite de l'Organisation. En tant qu'organisation, l'OMS s'engage à respecter ses engagements et normes internes et externes, qui englobent ses politiques, règles, règlements et procédures internes, les accords avec les donateurs et les règlements internationaux applicables.</p> <p>Lorsque les principes fondamentaux (indiqués en gras) sont mis en péril et que le niveau d'incertitude est jugé élevé pour le maintien de la conformité et de l'intégrité, des mesures d'atténuation sont mises en place pour contrebalancer les risques et les résultats escomptés, dans les limites des ressources disponibles.</p> <p>Lorsque les principes fondamentaux (indiqués en gras) sont mis en péril et que le niveau d'incertitude est jugé élevé s'agissant de parvenir à la conformité et à l'intégrité, des mesures d'atténuation sont immédiatement élaborées et mises en œuvre et, au besoin, des ressources supplémentaires sont recherchées à l'appui des efforts d'atténuation.</p> <p>Les risques qui ont une incidence sur ce facteur clé de succès doivent être réduits au niveau le plus bas raisonnablement possible, sachant que des facteurs externes échappant au contrôle de l'OMS peuvent limiter la capacité de l'Organisation à abaisser les risques résiduels à un FAIBLE niveau selon le système de notation des risques de l'Organisation.</p> <p><u>Exemples de risques principaux affectant principalement ce facteur clé de succès :</u></p> <p>Fraude et corruption, atteinte à la protection des données.</p> <p>Dans cette catégorie, l'OMS a promulgué une politique de tolérance zéro à l'égard de la fraude et de la corruption, ce qui veut dire que « l'Organisation adopte une position claire et ferme face à tous les cas décelés de fraude et de corruption. Cela suppose notamment de prendre des mesures à temps dans les cas avérés de fraude ou de corruption telles que des mesures disciplinaires, le recouvrement de fonds, la résiliation de relations contractuelles, le renvoi devant les autorités nationales de police, administratives et judiciaires, l'exclusion ou d'autres mécanismes de compensation ou de sanction jugées nécessaires et applicables par l'OMS. »¹</p>	
CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS ET EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE	Prudent
<p>L'OMS est consciente que, pour pouvoir mener à bien sa mission, elle doit être en mesure de garantir sa liberté d'action, d'assurer la continuité des opérations de ses systèmes et fonctions critiques et d'assurer les services administratifs de manière efficiente au service de ses activités.</p> <p>Lorsque les principes fondamentaux (indiqués en gras) sont mis en péril et que le niveau d'incertitude est jugé élevé pour le maintien de la continuité des opérations et de l'excellence opérationnelle, des mesures d'atténuation sont mises en place pour contrebalancer les risques et les résultats escomptés, dans les limites des ressources disponibles.</p> <p>Des risques résiduels MODÉRÉS peuvent donc être tolérés lorsque les mesures d'atténuation destinées à abaisser le niveau de risque ne peuvent pas être mises en œuvre sur le plan économique dans les limites des ressources disponibles.</p> <p><u>Exemples de risques principaux affectant principalement ce facteur clé de succès :</u></p> <p>Défaillance du dispositif de cybersécurité, perturbation des services institutionnels (y compris incidents de sécurité), échec de l'optimisation institutionnelle au sein du système de planification des ressources internes.</p>	

¹ Politique OMS de prévention, de détection et de réponse à la fraude et la corruption, 2022.

Application

Pour les risques principaux, des niveaux de risque cibles ont été fixés par le Comité mondial de gestion des risques de l'OMS en application de la déclaration de l'OMS sur la propension au risque et sont surveillés de manière périodique afin de signaler tout dépassement des niveaux d'acceptabilité du risque. Les niveaux de risque cibles fixés par le Comité mondial de gestion des risques pour 2023 sont indiqués à l'appendice.

Pour les programmes et les projets, l'application de la déclaration sur la propension au risque nécessitera la définition, par les cadres supérieurs, de niveaux de risque cibles durant les phases de planification afin d'éclairer l'étendue des mesures d'atténuation requises durant la mise en œuvre.

En situation de crise sanitaire, les États Membres et les autres parties prenantes clés attendent de l'OMS qu'elle déploie immédiatement ses ressources afin d'apporter aux pays le soutien nécessaire sous forme d'intervention d'urgence. La vitesse à laquelle l'OMS est censée agir implique une **complexité accrue** et un **environnement par nature plus risqué**, dans lequel il est difficile de maintenir le même niveau d'acceptation du risque que dans des environnements stables.

À ce titre, l'OMS est généralement prête à envisager d'**accepter un niveau de risque accru lors de situations d'urgence sanitaire**. Lors de la prestation de services de santé dans le cadre d'une situation d'urgence sanitaire classée, les niveaux d'acceptabilité du risque peuvent être plus élevés que les niveaux définis pour des environnements stables et ne relevant pas de l'urgence.

Dans les situations d'urgence, les hauts responsables¹ aux trois niveaux de l'Organisation **définissent d'emblée conjointement, le cas échéant, les niveaux d'acceptabilité du risque** (par exemple, au début d'une situation d'urgence classée) et indiquent les raisons pour lesquelles les niveaux d'acceptabilité du risque définis pour les situations non urgentes ne peuvent être maintenus. Une fois les niveaux d'acceptabilité du risque approuvés par la direction,² les responsables désignés en charge du contrôle opérationnel de la riposte à une situation d'urgence classée veillent à ce que les mesures d'atténuation appropriées soient prises en compte dans les plans opérationnels et la mise en œuvre de la riposte. Toutes les mesures d'atténuation intégrées aux activités menées dans le cadre des ripostes aux situations d'urgence doivent correspondre au niveau d'acceptabilité du risque convenu et aux niveaux de risque cibles y afférents définis.

Cependant, les politiques de tolérance zéro promulguées au niveau de l'Organisation sont maintenues et respectées à la fois durant la phase aiguë et durant la phase prolongée des crises et des situations d'urgence, sauf autorisation de la direction.

Mises à jour

La déclaration de l'OMS sur la propension au risque sera révisée et modifiée selon que l'exigent les changements ayant une incidence sur l'environnement et les ressources de l'Organisation.

¹ Les rôles et responsabilités sont exposés dans le cadre actuel d'action d'urgence de l'OMS, en fonction des délégations de pouvoirs.

² Tel que défini dans le cadre d'action d'urgence.

Appendice

Niveaux de risque cibles 2023

N° du risque	Intitulé abrégé du risque	Principal facteur clé de succès	Acceptabilité du risque	Cible Niveau de risque
1	Financement précaire	Viabilité financière	Prudent	Modéré
2	Situations d'urgence de niveau 3 simultanées	Excellence technique	Minime	Significatif
3	Opérations vulnérables de la chaîne d'approvisionnement	Excellence opérationnelle	Prudent	Modéré
4	Échec de l'interruption de la transmission du poliovirus d'ici à la fin 2023	Excellence technique	Minime	Modéré
5	Inefficacité de la transition pour la poliomyélite	Excellence technique	Minime	Faible
6	Transformation incomplète	Excellence technique	Prudent	Modéré
7	Défaillance du dispositif de cybersécurité	Excellence opérationnelle	Prudent	Modéré
8	Perturbations des services institutionnels/ incidents de sécurité	Excellence opérationnelle	Prudent	Modéré
9	Échec de l'optimisation du système de gestion opérationnelle	Excellence opérationnelle	Prudent	Modéré
10	Mobilisation incohérente des partenaires	Partenariats	Prudent	Modéré
11	Remise en cause des hypothèses du PGT	Excellence technique	Minime	Faible
12	Impossibilité de mesurer l'impact	Excellence technique	Minime	Faible
13	Exploitation, abus et harcèlement sexuels, conduite sexuelle	Santé, sécurité et bien-être des personnes	Minime	Modéré
14	Atteinte à la qualité et à l'excellence des activités normatives de l'OMS	Excellence technique	Minime	Faible
15	Incapacité de gérer les campagnes de désinformation ou d'informations trompeuses	Partenariats	Prudent	Modéré
16	Fraude et corruption	Conformité et intégrité	Minime	Modéré
17	Bien-être et santé mentale du personnel	Santé, sécurité et bien-être des personnes	Minime	Faible
18	Atteinte aux politiques relatives aux données et à la protection des données	Conformité et intégrité	Minime	Faible

= = =