



Responsabilisation : vue d'ensemble

1. À sa trente-deuxième réunion en octobre 2020, le Comité du programme, du budget et de l'administration du Conseil exécutif a pris note d'un rapport contenant une vue d'ensemble de haut niveau de la responsabilisation institutionnelle de l'OMS.¹
2. Le présent rapport fait le point des progrès accomplis depuis en matière de responsabilisation institutionnelle, en mettant l'accent sur les mesures prises pour renforcer une série de fonctions d'intégrité institutionnelle essentielles² et sur les efforts consentis pour assurer une approche cohérente et globale de la responsabilisation institutionnelle.
3. La pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) a eu un impact significatif sur tous les aspects de l'action aux trois niveaux de l'Organisation, notamment sur ses fonctions d'intégrité institutionnelle. La pandémie a fait ressortir la nécessité vitale de disposer d'un cadre de responsabilisation solide et souple ayant un maximum d'effets positifs pour les pays, qui assure l'efficacité, l'autonomisation et la protection des membres du personnel, l'apprentissage institutionnel, la gestion des risques et la promotion de la conformité, tout en défendant les valeurs fondamentales de l'OMS. Les problèmes posés par la pandémie ont aussi donné l'occasion de revoir les politiques, les pratiques, et les règles et procédures administratives de l'Organisation, notamment celles liées aux fonctions d'intégrité institutionnelle, et de trouver des solutions innovantes et harmonisées. Il s'agit, grâce aux enseignements tirés de la pandémie, de renforcer un cadre de responsabilisation permettant la continuité des opérations en temps de crise et préparant l'OMS à faire face à des chocs potentiels à l'avenir.

LES FONCTIONS D'INTÉGRITÉ INSTITUTIONNELLE ESSENTIELLES

4. **Évaluation.** La politique d'évaluation de l'OMS de 2018, un cadre pour le renforcement de l'évaluation et de l'apprentissage institutionnel à l'OMS,³ définit l'action du Bureau de l'évaluation et les évaluations institutionnelles indépendantes et décentralisées qui sont effectuées. Le Bureau de l'évaluation continue d'appliquer le cadre qui distingue six grands domaines d'action : création d'un environnement propice à l'évaluation et à la gouvernance ; capacité et ressources pour l'évaluation ;

¹ Document EBPBAC32/3 ; voir aussi le document EB147/2.

² Les principales fonctions d'intégrité institutionnelle dont il est question dans le présent document sont : l'évaluation ; la conformité, la gestion des risques et l'éthique ; le contrôle interne ; et le Bureau de l'Ombudsman. Ces fonctions sont liées à d'autres activités institutionnelles de l'OMS, dont les ressources humaines. Le Bureau du Conseiller juridique assure également des fonctions complémentaires et consultatives à l'appui de l'intégrité institutionnelle.

³ A framework for strengthening evaluation and organizational learning in WHO. Genève, Organisation mondiale de la Santé (http://who.int/about/who_reform/documents/framework-strengthening-evaluation-organizational-learning.pdf?ua=1, consulté le 12 avril 2021)

plan de travail, portée et modalités de l'évaluation ; suite donnée aux recommandations issues de l'évaluation et réponse de la direction ; apprentissage institutionnel ; et communication sur le travail d'évaluation.

5. Le Secrétariat est déterminé à maintenir une forte culture d'évaluation, dans laquelle les recommandations qui résultent des évaluations sont mises en œuvre dans un souci constant d'apprentissage et d'amélioration, et les leçons apprises sont utilisées dans la prise de décisions et la formulation des politiques. Concernant les domaines d'action relatifs, d'une part, aux recommandations issues de l'évaluation et à la réponse de la direction et, d'autre part, à l'apprentissage institutionnel, les conclusions et les recommandations des évaluations achevées, qu'elles soient institutionnelles ou décentralisées, font l'objet d'un suivi régulier¹ pour améliorer les performances et servir de base aux principaux processus de prise de décisions et de planification. Compte tenu de l'importance de ces domaines, un conseiller principal pour l'apprentissage institutionnel a été nommé en juillet 2020 afin d'assurer le suivi de la mise en œuvre des recommandations et de renforcer l'apprentissage institutionnel.

6. Au-delà de son plan de travail principal, centré sur l'évaluation des activités de l'OMS, le Bureau de l'évaluation collabore également avec les services de l'évaluation d'autres entités, participant à ce titre à des évaluations conjointes dans certains domaines d'intérêt stratégique et technique commun. En plus de contribuer à la fois à la responsabilisation et à l'apprentissage stratégique dans l'ensemble du système, ces évaluations illustrent comment l'OMS s'efforce, chaque fois que l'occasion se présente, de s'acquitter de ses engagements avec un bon rapport coût/efficacité en intervenant à l'échelle du système tout entier.

7. **Gestion des risques et conformité.** Pour atteindre les objectifs ambitieux fixés dans le treizième programme général de travail, 2019-2023, l'OMS met au point une approche améliorée de gestion des risques. Dans le cadre de cette approche, le Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique et le réseau régional OMS des points focaux chargés de la conformité et de la gestion des risques ont saisi l'occasion offerte par la pandémie de COVID-19 d'entreprendre plusieurs activités de développement des capacités et de sensibilisation, en vue de renforcer une culture de la gestion des risques au sein de l'Organisation.

8. À la suite de la pandémie et des activités et initiatives mises en œuvre pour y faire face, l'OMS se trouve confrontée à toute une série de risques qui peuvent avoir des répercussions significatives sur sa stratégie, sa réputation ou son financement. Du fait de l'élargissement de son rôle concernant la fourniture de services d'urgence sanitaire complexes, il est par ailleurs essentiel pour les membres du personnel de pouvoir prendre rapidement des décisions à tous les niveaux. Il est donc devenu plus urgent pour l'Organisation de définir un cadre complet de propension au risque, sur la base des enseignements tirés de l'expérience de ces dernières années. La définition d'un cadre complet de propension au risque devrait permettre aux membres du personnel à tous les niveaux de l'Organisation de comprendre les limites dans lesquelles ils sont censés intervenir et ainsi de prendre des décisions rapidement et d'assumer des risques en connaissance de cause. La propension au risque, élément clé de l'architecture de la gestion des risques, devra être redéfinie avec l'accord et l'appui actifs de la direction. Les travaux de base en vue de la révision du cadre de propension au risque ont commencé avec la participation de la direction au niveau régional et au Siège, et un examen de l'univers (ou de la taxonomie) des risques à l'OMS et de la gouvernance que cela implique.

¹ A report on corporate and decentralized evaluations: findings, recommendations, actions and learning, Mai 2021. Genève, Organisation mondiale de la Santé, 2021. Ce rapport sera disponible en anglais seulement sur les pages Web du Bureau de l'évaluation de l'OMS (<https://www.who.int/about/what-we-do/evaluation>).

9. Le Secrétariat réexamine actuellement son architecture mondiale de la conformité pour assurer que les enseignements sont bien mis à profit, les bonnes pratiques appliquées au plan mondial et les carences rapidement rectifiées. Cet examen devrait servir de base à la stratégie mondiale de conformité et au cadre de propension au risque de l'OMS pour que les différents risques liés à la conformité découlant de la pandémie soient traités de manière efficace et régulière dans l'ensemble de l'Organisation et que les objectifs puissent bien être atteints au niveau des pays.

10. **Éthique.** Concernant les comportements inappropriés, l'OMS a renforcé ses efforts de prévention et son action par sa politique visant à prévenir les comportements inappropriés couvrant le harcèlement, le harcèlement sexuel, la discrimination et l'abus d'autorité, et à y remédier. Cette politique, finalisée conjointement par le Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique et par le Département Gestion des ressources humaines et des talents, élargit le projet de politique sur le harcèlement sexuel mis au point en 2019, avec des éléments apportés par les départements techniques spécialisés dans les domaines apparentés, les fonctions du Secrétariat visant à prévenir et régler les conflits dans l'ensemble de l'Organisation et les associations du personnel de l'OMS.

11. Le Secrétariat qui reste totalement engagé en faveur d'une approche de tolérance zéro face à l'exploitation et aux abus sexuels a mis sur pied une commission indépendante chargée d'examiner 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.

12. L'OMS a participé activement à un niveau élevé au rapport de la mission du Comité permanent interorganisations à la République démocratique du Congo visant à renforcer le réseau de prévention de l'exploitation et des abus sexuels dans ce pays, à établir une stratégie de prévention de l'exploitation et des abus sexuels à l'échelle du système et à appuyer le réseau en recrutant un coordonnateur à Goma.

13. Renforcer la capacité de la fonction d'éthique à l'OMS reste une priorité absolue de l'Organisation, conformément à la décision EB148(4) (2021) sur la prévention de l'exploitation sexuelle, des abus sexuels et du harcèlement sexuel que le Secrétariat s'est totalement engagé à mettre en œuvre.

14. **Bureau des services de contrôle interne.** Le Bureau des services de contrôle interne fournit des services indépendants et objectifs d'assurance et de consultation qui ont pour but de valoriser et d'améliorer les activités de l'Organisation en tant que partenaire de confiance. Il aide celle-ci à atteindre ses objectifs grâce à une démarche systématique et méthodique visant à évaluer les processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance, et à en améliorer l'efficacité par des évaluations des bureaux de pays de l'OMS, des unités techniques au Siège et dans les bureaux régionaux et des domaines transversaux de préoccupations communes. Cette approche intégrée vise à renforcer la confiance des donateurs et des parties prenantes en notifiant les domaines où les risques résiduels sont les plus importants et en informant les responsables tout en améliorant concrètement l'efficacité opérationnelle et en favorisant une culture du résultat. Dans ce contexte et dans le cadre de son plan de travail souple pour 2020 ciblant les risques liés à la pandémie de COVID-19, le Bureau a renforcé son utilisation des analyses de données et mené à bien trois tâches de consultation (sur le télétravail au Siège, les contributions en nature pour la riposte à la COVID-19 et les *directives administratives pour les bureaux sur la flambée de maladie à coronavirus (COVID-19) – cadre de la gestion du personnel à l'Organisation mondiale de la Santé* afin d'aider les responsables pendant la pandémie de COVID-19.

15. Il ressort des principales constatations du Bureau des services de contrôle interne de 2020 que des efforts transversaux plus ciblés sont nécessaires pour renforcer le contrôle interne de problèmes systémiques récurrents, surtout dans les bureaux de pays qui opèrent dans des environnements difficiles. Un renforcement ultérieur de l'appui opérationnel fourni par le Siège et les bureaux régionaux s'impose à titre prioritaire pour les opérations dans les pays plus particulièrement en situation d'urgence si l'on entend obtenir des progrès durables.

16. Dans le contexte des enquêtes sur les allégations de faute grave présumée, le Bureau des services de contrôle interne a évalué ses pratiques et procédures et la structure de la fonction d'enquête comparativement à un étalon d'excellence et mis au point une approche pour la mise en œuvre de la structure proposée. Il révisé ses politiques et procédures, et accroît les ressources destinées à améliorer les délais de traitement des dossiers dans l'intérêt des sujets concernés. Il a élaboré un plan d'action et une stratégie de transition avec des options à examiner plus avant. Au moment de la rédaction du présent rapport, le plan a été approuvé et des travaux sont en cours pour mettre en œuvre le programme de renforcement de la fonction d'enquête afin d'assurer des ressources supplémentaires proportionnelles à l'effort nécessaire à consentir pour traiter les affaires récurrentes ainsi que des effectifs complémentaires temporaires pour traiter, si possible au cours des 12 prochains mois, les dossiers qui se sont accumulés.

17. **Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation.** L'Ombudsman constitue le premier pilier du règlement amiable au sein de l'OMS. Sa tâche principale consiste à aider les membres du personnel à régler les différends au travail de manière informelle, prévenant ainsi les conflits et offrant d'autres moyens de trouver des solutions. En outre, l'Ombudsman : suit les évolutions pour déceler sans retard des problèmes potentiellement graves et en informe les hauts responsables ; soutient une action préventive ; et cherche à promouvoir une culture institutionnelle qui défend les valeurs fondamentales de l'OMS, en particulier le respect sur le lieu de travail.

18. Une des priorités du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation a consisté à améliorer les efforts en faveur du règlement amiable. À cette fin, le Bureau a cherché :

- a) à collaborer avec les membres du personnel, que ce soit individuellement par l'intermédiaire de leur équipe et/ou département, ou dans le contexte des programmes d'accueil, pour leur rappeler l'importance d'aborder, au niveau approprié et avant que la situation ne s'envenime, les problèmes liés à des dysfonctionnements ou à l'environnement de travail en général, notamment avec l'aide de l'Ombudsman ;
- b) à consulter régulièrement les autres services d'appui – le Département Gestion des ressources humaines et des talents, le Service de santé au travail, le Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique et les associations du personnel de l'OMS – et à collaborer avec eux dans le but de régler les questions qui les préoccupent et d'échanger des informations ;
- c) à faire rapport à la direction sur les tendances et les problèmes systémiques qui caractérisent le travail courant ; et
- d) à renforcer la coopération avec les ombudsmans régionaux afin de garantir un accès équitable au règlement à l'amiable des différends et l'application de normes professionnelles semblables dans toute l'Organisation, ce qui renforcera le réseau des ombudsmans de l'OMS.

19. Comme le constate l'Ombudsman dans son dernier rapport au Conseil exécutif,¹ la pandémie de COVID-19 a bouleversé les méthodes de travail de l'Organisation, rendant plus ardue la tâche de veiller à un environnement de travail favorable fondé sur le respect. Le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation s'est efforcé d'y faire face :

- a) en s'adressant aux membres du personnel par des webinaires et des exposés en amont destinés aux équipes et départements afin d'évaluer les problèmes existants et de comprendre les options pour trouver des solutions ;

¹ Document EB148/INF./2.

- b) en collaborant étroitement avec d'autres services d'appui, notamment le Service de santé au travail, pour aborder sans retard les problèmes éventuels, en mettant l'accent sur les effets de la situation actuelle sur la santé mentale des membres du personnel ;
- c) en transmettant les sujets de préoccupation à la direction, en soulignant l'importance d'une communication ouverte dans un climat de confiance pendant cette période difficile ; et
- d) en consacrant des efforts plus importants pour interagir avec les homologues régionaux du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation, surtout en ce qui concerne les problèmes systémiques qui se sont généralisés à la suite de la pandémie.

RÉALISER LA VISION DE LA RESPONSABILISATION 2.0

20. Comme indiqué dans la vue d'ensemble sur la responsabilisation soumise au Comité du programme, du budget et de l'administration du Conseil exécutif à sa trente-deuxième réunion,¹ l'OMS a fait procéder à une évaluation externe et indépendante de ses fonctions d'intégrité institutionnelle chargée de formuler des recommandations sur leur meilleure interaction possible du point de vue de l'impact et de l'efficacité. Dans son rapport à la trente-troisième réunion du Comité du programme, du budget et de l'administration, le Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance de l'OMS a appuyé un tel examen structuré, comme suite logique des mesures prises dans le cadre du programme de transformation de l'OMS.²

21. Le Secrétariat est en train d'étudier les conclusions de l'évaluation externe pour définir les possibilités de mieux harmoniser les procédures et la collaboration entre les fonctions d'intégrité institutionnelle. En outre, des examens approfondis de toutes ces fonctions, notamment des études d'excellence, ont été ou sont sur le point d'être réalisés. Les fréquentes réunions des directeurs des fonctions de responsabilisation de l'OMS procèdent à un examen approfondi systématique des questions thématiques et transversales et donnent suite aux recommandations des examens menés à bien ou en cours. Une attention particulière a été vouée à l'application concrète de la nouvelle politique de l'OMS pour prévenir et combattre les comportements inappropriés – couvrant le harcèlement, le harcèlement sexuel, la discrimination et l'abus d'autorité.

22. Plusieurs initiatives au titre du programme de transformation de l'OMS se rapportent aussi aux facteurs favorables de manière générale (au niveau des systèmes) nécessaires pour appuyer la réalisation d'un modèle de responsabilisation amélioré et d'une meilleure culture institutionnelle au sein de l'OMS. En voici quelques exemples :

- a) conformément à l'objectif visant à transformer l'OMS pour que son action soit entièrement ciblée et alignée sur la réalisation d'un impact mesurable, des efforts sont en cours pour inculquer une culture renforcée de responsabilisation pour les résultats, comme l'illustrent les pactes conclus avec la direction de l'OMS, les nouvelles délégations d'autorité et les objectifs de tous les membres du personnel liés directement aux produits du budget programme (par l'intermédiaire du système de gestion et de développement des services) ;
- b) les améliorations apportées au processus de gestion des services de l'OMS contribuent à renforcer les valeurs et la culture voulues pour instaurer un environnement de travail sûr et

¹ Document EBPBAC32/3.

² Document EBPBAC33/2.

favorable pour le personnel de l'Organisation. Ces améliorations, avec une formation accrue au leadership et à la gestion, assurent aux cadres de l'OMS les connaissances et le savoir-faire nécessaires pour appuyer leurs subordonnés en étant fidèles à ces valeurs ;

c) de nouveaux outils et plateformes déployés pour faciliter le travail, comme par exemple les plateformes e-workflow et eSignature, simplifient et accélèrent de nombreux processus institutionnels et administratifs essentiels de l'Organisation, tout en améliorant la transparence et la traçabilité des contrôles internes des processus d'approbation ;

d) des initiatives inspirées par le personnel favorisées dans le cadre du programme de transformation, telles que la manifestation « Walk the talk » et les initiatives pour le respect sur le lieu de travail, contribuent à l'application concrète de la Charte des valeurs de l'OMS et à la mise en place d'un environnement de travail davantage fondé sur la collaboration et le respect.

e) la nouvelle unité de la diversité, de l'équité et de l'inclusion s'occupe d'une série de facteurs de discrimination ou d'exclusion (liés au genre, à la race, au handicap, à l'orientation sexuelle, au niveau d'éducation ou à l'âge, par exemple) et veille à ce que les membres du personnel se sentent bien accueillis et respectés au sein de l'Organisation et acquièrent un sentiment d'appartenance.

23. Tous les problèmes mis en lumière dans la vue d'ensemble sur la responsabilisation soumise à la trente-deuxième réunion du Comité¹ restent d'actualité et doivent être abordés si l'on veut que l'ambitieux projet de la Responsabilisation 2.0 soit mené à bien, notamment pour ce qui est :

a) d'intégrer une approche harmonisée concernant la gestion des risques, la conformité et l'assurance aux trois niveaux de l'Organisation pour réaliser des progrès durables dans les domaines où les problèmes systémiques sont récurrents ;

b) d'intégrer des mesures efficaces de contrôle interne à la conception de processus institutionnels optimisés dans le cadre du nouveau projet de planification des ressources institutionnelles ;

c) de poursuivre le renforcement de la fonction d'évaluation aux trois niveaux de l'Organisation, sur la base d'un examen privilégiant l'excellence et d'un cadre d'évaluation décentralisé en cours d'élaboration ;

d) de créer une culture institutionnelle ouverte et transparente dans laquelle chacun se sent libre d'exprimer ses préoccupations, d'aborder les problèmes de dysfonctionnement ou de s'associer à la recherche de solutions sans crainte de représailles ;

e) de mieux aligner les efforts et les pratiques de règlement à l'amiable dans l'ensemble de l'Organisation ; et

f) de concevoir et de mettre en œuvre des modèles d'excellence pour les services d'appui administratif aux opérations d'urgence sur le terrain.

¹ Document EBPBAC32/3.

24. La pandémie de COVID-19 a modifié pour toujours la santé publique dans le monde, mais en donnant en même temps à l'OMS l'occasion de conduire le changement dans sa façon d'opérer. Ses fonctions d'intégrité institutionnelles s'adaptent à cette réalité nouvelle pour que l'Organisation puisse tenir ses engagements. C'est maintenant qu'il faut tirer profit de ces changements pour mettre en place des normes et des approches de responsabilisation institutionnelle privilégiant l'excellence aux trois niveaux 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.

= = =