



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 d'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 2020 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.

ÉTHIQUE

3. En 2020, le Secrétariat a travaillé sur une politique de prévention et de traitement des comportements abusifs, document qui couvre le harcèlement, le harcèlement sexuel, la discrimination et l'abus d'autorité. Établi conjointement par le Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique (CRE) et par le Département Gestion des ressources humaines et des talents (HRT), ce document développe le projet de politique contre le harcèlement sexuel élaboré en 2019, avec le concours des départements techniques spécialisés dans les domaines connexes, des services du Secrétariat chargés de prévenir et de régler les conflits dans l'Organisation et des associations du personnel. Cette politique suit la nouvelle approche adoptée dans le modèle de politique contre le harcèlement sexuel du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination ; elle est également conforme au cadre éthique mis au point par l'OMS (y compris son Code d'éthique et de déontologie et sa politique en matière de signalement des actes répréhensibles et de protection contre les représailles) ainsi qu'au Statut du personnel et au Règlement du personnel de l'Organisation. Elle fera l'objet d'actions ciblées de sensibilisation et de formation tout au long de l'année 2021, mesures qui viendront s'ajouter aux modules de formation obligatoires déjà disponibles sur le harcèlement sexuel et sur l'exploitation et les abus sexuels.

¹ Pour le rapport annuel précédent, voir le document EBPBAC32/4.

4. Le Secrétariat s'engage résolument en faveur de la tolérance zéro à l'égard de l'exploitation et des abus sexuels et a mis en place 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. Les coprésidentes ont nommé les commissaires ; le secrétariat de la Commission indépendante est doté de son personnel complet ; et une entreprise externe a été sélectionnée pour établir les faits et conduire les enquêtes connexes. La Commission a présenté son premier rapport d'étape fin janvier 2021.

5. L'OMS a participé activement, et à un niveau hiérarchique élevé, à la mission du Comité permanent interorganisations en République démocratique du Congo et à l'établissement du rapport correspondant, en vue de renforcer le réseau pour la prévention de l'exploitation et des abus sexuels dans le pays et de mettre en place une stratégie à l'échelle du système pour prévenir de pareils actes ; son soutien au réseau s'est traduit par le recrutement d'un coordonnateur à Goma.

6. Le Secrétariat est pleinement déterminé à mettre en œuvre les recommandations figurant dans le rapport de mission du Comité permanent interorganisations, en particulier celle tendant à mettre en place une unité chargée de la prévention de l'exploitation et des abus sexuels qui serait intégrée dans l'équipe de riposte à l'épidémie, contribuant ainsi à une action globale interorganisations par l'intermédiaire du réseau pour la prévention de l'exploitation et des abus sexuels. En outre, le Secrétariat, en collaboration avec ses partenaires du Comité permanent interorganisations, améliorera son modèle d'amplification de la riposte dans le but de conserver un contrôle suffisant sur le recrutement, les achats et les autres activités, de manière à limiter les risques d'exploitation et d'abus sexuels. Ces mesures contribueront à ce que l'approche suivie pour le déploiement du personnel dans les situations d'urgence, pour les dispositifs de signalement, les enquêtes et les mesures de protection soit centrée sur les victimes.

7. Le Secrétariat a continué de dispenser à l'ensemble des fonctionnaires et des autres personnes affiliées à l'Organisation les formations obligatoires sur la prévention de l'exploitation et des abus sexuels. Près de 95 % des personnes concernées les ont achevées.

8. Les partenaires d'exécution de l'OMS doivent respecter des règles de base pour prévenir l'exploitation et les abus sexuels et y réagir : les conditions contractuelles générales régissant tous les types de services ont été actualisées dans le sens de la politique de tolérance zéro appliquée par l'OMS et les sous-traitants doivent à cet égard prendre toutes les mesures de prévention raisonnables et appropriées. Le Secrétariat a également ajouté une question sur la politique en vigueur et les enquêtes dans ce domaine à la liste de contrôle pour les situations d'urgence qui est envoyée aux partenaires d'exécution collaborant avec l'OMS dans le cadre de lettres d'accord.

9. Le Secrétariat a établi à l'intention du Secrétaire général un dossier complet et précis sur les allégations d'exploitation et d'abus sexuels visant des membres du personnel de l'OMS et d'autres personnes affiliées à l'Organisation. En outre, le Secrétariat est pleinement résolu à mettre en œuvre la décision EB148(4) (2021) et prend des mesures pour renforcer la prévention de l'exploitation et des abus sexuels et appliquer une approche ciblée de la gestion des risques.

10. La forte augmentation du nombre de demandes d'avis reçu par le Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique observée en 2019 s'est poursuivie en 2020, où plus de 400 demandes d'avis sur des dilemmes éthiques et des questions connexes ont été soumises. Cela tient en partie au fait que la fonction est désormais mieux connue, suite aux efforts de communication et de sensibilisation déployés depuis 2016, et en partie aux difficultés exceptionnelles que soulève la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19). En outre, fin novembre 2020, 276 cas avaient été notifiés au service de signalement des problèmes d'intégrité, service auprès duquel les membres du personnel, mais aussi toute autre personne, partout dans le monde, peuvent soulever des problèmes d'ordre éthique, y compris

anonymement. Ces signalements peuvent être classés dans les grandes catégories suivantes : 50 portaient sur des infractions au Code d'éthique et de déontologie de l'OMS, des conflits d'intérêt, la discrimination et le favoritisme ; 25 soulevaient des problèmes relatifs aux ressources humaines et faisaient état d'infractions au Statut du personnel et au Règlement du personnel de l'Organisation ; 22 concernaient des cas potentiels de fraude, de corruption ou de versement de pots de vin ; 11 étaient relatifs à l'abus d'autorité ou au harcèlement ; et 159 faisaient état de situations constituant une menace substantielle pour la santé publique et la sécurité des personnes, principalement en rapport avec la pandémie de COVID-19. En outre, on dénombre 6 signalements de faits allégués de harcèlement sexuel et 3 signalements de faits allégués d'exploitation et d'abus sexuels ; tous ont été transmis au Bureau des services de contrôle interne pour enquête.

11. Un nouvel outil en ligne a été adopté en 2020 pour systématiser le recueil et la gestion, année après année, des déclarations d'intérêts que doivent présenter les membres du personnel appartenant à certaines catégories. Les fonctionnaires de rang supérieur (classe P.5 et au-delà), le personnel chargé des achats ainsi que les autres membres du personnel occupant des postes exposés (classe G.5 et au-delà) sont priés de déclarer leurs intérêts de leur propre initiative. Le Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique examine les intérêts déclarés et conseille les membres du personnel sur les mesures correctrices à prendre, le cas échéant. En 2020, plus de 3000 membres du personnel ont, à l'échelle de l'Organisation, soumis une déclaration d'intérêt en ligne. En outre, plus de 100 membres du personnel ont déposé des requêtes individuelles concernant l'autorisation d'une activité extérieure pendant l'année 2020.

12. Il est également demandé aux experts et conseillers externes de divulguer leurs conflits d'intérêts potentiels lorsqu'ils sont invités à participer à des groupes de travail techniques ou à fournir des avis d'experts sur des questions de santé publique ; en 2020, le Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique a examiné 1736 déclarations d'intérêts de ce type. S'agissant des consultants, le Bureau a rendu des avis aux départements techniques, au Département Gestion des ressources humaines et des talents et aux bureaux régionaux concernant la gestion des intérêts divulgués, ainsi que des avis plus spécifiques sur 114 déclarations d'intérêts. Le Bureau apporte également régulièrement aux départements techniques son appui et son éclairage pour un ensemble de problématiques liées au Code d'éthique et de déontologie, à l'échelle de toute l'Organisation.

GESTION DES RISQUES

13. La pandémie de COVID-19 a entraîné de profonds changements, alimenté de grandes incertitudes pour la santé planétaire et remis en question la façon dont les gens travaillent partout dans le monde. Cette situation exceptionnelle a placé la notion de gestion des risques au cœur des préoccupations quotidiennes. Elle a montré que, face à l'incertitude, il est essentiel d'adopter une démarche active de gestion des risques pour améliorer la préparation opérationnelle et accroître la résilience.

14. Une approche améliorée de la gestion des risques est en cours d'élaboration afin d'atteindre les cibles ambitieuses que l'OMS s'est fixées dans son treizième programme général de travail, 2019-2023. Au titre de cette approche, le Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique et le réseau régional OMS de référents pour la conformité et la gestion des risques ont profité de l'occasion fournie par la pandémie pour engager plusieurs activités de renforcement des capacités et de sensibilisation dans le but d'affermir la culture de la gestion des risques au sein de l'Organisation.

15. L'objet de cette approche améliorée de gestion des risques est de veiller à ce que les membres du personnel à tous les niveaux de l'Organisation comprennent les menaces qui pèsent sur l'OMS dans l'accomplissement de ses travaux et puissent les compenser en saisissant les possibilités qui s'offrent à elle. Le cadre sur la tolérance aux risques qui est en cours d'élaboration est au centre de cette démarche : une fois adopté et entériné par la haute direction et les autres principales parties intéressées, il devrait faciliter une prise de décisions rapide et efficace à tous les niveaux de l'OMS.

16. En 2020, l'OMS a adopté le modèle de référence de maturité des risques à l'échelle du système des Nations Unies, approuvé par le Comité de haut niveau des Nations Unies sur la gestion à sa trente-huitième session en octobre 2019, en vue de renforcer son approche de la gestion des risques. Ce modèle sert d'outil de planification commun et aide chaque institution des Nations Unies à définir une feuille de route conduisant au prochain stade sur l'échelle de maturité des risques, à employer conjointement avec un ensemble d'orientations pratiques qui aident les organisations à déterminer les risques qu'elles sont disposées à tolérer dans la poursuite de leurs objectifs.

17. Le modèle de référence de maturité des risques à l'échelle du système des Nations Unies recouvre plusieurs dimensions : cadre stratégique ; gouvernance ; processus et intégration opérationnelle ; systèmes et outils ; capacités de gestion des risques et culture du risque. Les progrès accomplis dans chacun de ces domaines sont présentés ci-dessous.

18. **Cadre stratégique** – En raison de la pandémie de COVID-19 et des activités et initiatives mises en œuvre pour y faire face, l'OMS est confrontée à de nombreux risques qui pourraient avoir des conséquences significatives sur sa stratégie, sa réputation ou encore son financement. De plus, comme l'OMS est amenée à fournir une gamme plus large de services complexes face aux situations d'urgence sanitaire, le personnel doit absolument pouvoir prendre des décisions rapides à tous les niveaux. Cette situation rend plus urgent que jamais pour l'Organisation de définir un cadre complet sur la tolérance aux risques en s'appuyant sur les enseignements de ces dernières années. Cela devrait permettre au personnel à tous les niveaux de l'Organisation de comprendre les limites dans lesquelles il est censé opérer et de pouvoir ainsi prendre des décisions rapidement et des risques en connaissance de cause. La tolérance aux risques est un élément fondamental de l'architecture de gestion des risques qu'il faudra redéfinir avec la contribution et l'appui actifs de la direction. Les travaux fondateurs nécessaires à la révision du cadre de tolérance aux risques ont débuté par des discussions entre les membres de la direction des Régions et du Siège et par un examen de l'univers de risques de l'OMS (sa taxonomie des risques) et de la gouvernance dans ce domaine.

19. **Gouvernance** – Les comités de gestion des risques au niveau des Régions et des pays contribuent de manière cruciale à promouvoir l'élaboration et la mise en œuvre du cadre révisé de tolérance aux risques. Ces comités se sont développés ces dernières années et l'on cherche actuellement à déterminer si l'architecture ainsi mise en place dans le domaine de la gestion des risques institutionnels permettra d'intégrer cette problématique dans les activités courantes à tous les niveaux dans une mesure adaptée aux révisions futures du cadre de tolérance aux risques.

20. **Processus et intégration opérationnelle** – Comme cela a été le cas pour les autres organisations et entreprises, la pandémie de COVID-19 a eu des répercussions sur les activités de l'OMS. Des plans de gestion de la continuité des activités ont été activés, ce qui a mis en lumière les domaines où la préparation opérationnelle pourrait être améliorée et fourni l'occasion de se concerter avec le personnel pour déterminer la meilleure manière d'intégrer la gestion des risques dans les pratiques courantes. Par exemple, les bureaux régionaux de l'Asie du Sud-Est et du Pacifique occidental ont mis au point des orientations sur la gestion des risques et des outils pour évaluer les risques dans le cadre des plans de continuité opérationnelle liés à la pandémie de COVID-19. Le Bureau régional de l'Europe a mis en place un outil pour faciliter la supervision des activités de continuité des opérations dans l'ensemble des

bureaux de pays et des lieux d'affectation hors siège. Les efforts déployés dans ce domaine sont appelés à se poursuivre : le système des Nations Unies a ainsi récemment publié une révision de sa politique sur le système de gestion de la résilience de l'Organisation des Nations Unies, présentée pour approbation au Comité de haut niveau des Nations Unies sur la gestion.

21. L'identification des risques reste très étroitement liée à l'exécution des activités figurant dans le budget programme 2020-2021 : les centres budgétaires de toutes les Régions mettent en rapport les risques qu'ils ont identifiés avec les produits présentés dans le treizième programme général de travail, 2019-2023. On s'est attaché à mieux relier les considérations relatives aux contrôles internes à l'examen des performances de l'Organisation telles que mesurées par le tableau de bord des produits. Le Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique et le Département Planification, coordination des ressources et suivi des résultats ainsi que leurs réseaux respectifs continuent de collaborer de sorte que les activités de planification et d'évaluation des performances tiennent compte tant des risques auxquels l'Organisation est confrontée que des ressources nécessaires pour y faire face. À cet égard, s'appuyant sur les résultats des examens et vérifications réalisés en 2019 dans le domaine de la conformité, des analyses sont en cours pour réévaluer la manière dont les fonctions de gestion des risques et de conformité devraient contribuer à optimiser l'impact des bureaux de pays de l'OMS ; à l'issue de ces travaux, un « plan d'investissement » mondial pour les fonctions de gestion des risques et de conformité aux trois niveaux de l'Organisation sera défini et proposé dans le cadre de l'examen prévu du budget programme 2022-2023.

22. **Systèmes et outils** – Le Secrétariat prévoit de remplacer son progiciel de gestion intégrée dans les années qui viennent. Le Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique et le réseau de référents dans les Régions collaborent étroitement avec les responsables chargés d'élaborer la prochaine génération d'outils de gestion intégrée. Il s'agit de garantir : i) que les mesures prises face aux risques se fondent sur des données opérationnelles fiables émanant des trois niveaux de l'Organisation ; ii) que les contrôles fondés sur les risques sont effectivement intégrés aux processus afin de permettre un suivi direct, automatisé et de bout en bout des risques et de la conformité ; et iii) que les seuils opérationnels possibles reflétant les cadres de responsabilisation et de tolérance aux risques sont intégrés dans le système et que des rapports à leur sujet sont établis en temps utile pour éclairer les prises de décisions. Bien que certaines Régions, comme celle de la Méditerranée orientale, aient entamé des travaux dans ce dernier domaine, notamment en élaborant des tableaux de bord pour la gestion des risques, le projet de remplacement du progiciel de gestion intégrée est l'occasion de définir un cadre d'indicateurs commun pour les objectifs mondiaux.

23. **Capacités de gestion des risques et culture du risque** – Comme indiqué ci-dessus, le Secrétariat a pris plusieurs initiatives pour renforcer les capacités de gestion des risques dans l'Organisation. Une grande réalisation dans ce domaine a été le lancement d'un programme mondial de formation en ligne à la gestion des risques qui viendra soutenir les efforts déployés par l'Organisation pour entretenir une solide culture de la prise en compte des risques visant à accroître l'impact dans les pays, conformément au programme général de travail, 2019-2023. D'autres initiatives importantes ont été engagées pour évaluer la culture du risque actuelle au sein de l'OMS : au Bureau régional de la Méditerranée orientale, une enquête sur la maturité de la gestion des risques a été menée, fournissant une assise solide pour déterminer les bonnes pratiques de gestion des risques et les aspects à améliorer au niveau des pays et de la Région. Ces efforts ont débouché, entre autres, sur des mesures visant à inclure la gestion des risques dans l'évaluation des performances des référents et responsables des risques. Plusieurs ateliers sur la gestion des risques ont également été organisés à l'intention du personnel afin de pouvoir appréhender de façon plus dynamique les risques découlant de la pandémie de COVID-19.

24. Même si des efforts considérables ont été consentis cette année dans le domaine de la gestion des risques, un long chemin reste encore à parcourir pour intégrer pleinement cette problématique dans les activités menées aux trois niveaux de l'Organisation. Les travaux actuellement menés sur la tolérance aux risques, conjugués au financement d'un « plan d'investissement » global tendant à renforcer les ressources humaines affectées aux activités de gestion des risques, devraient changer la donne dans ce domaine d'activité au cours des deux prochaines années.

CONFORMITÉ

25. En raison des restrictions imposées sur les voyages dans le monde entier pour empêcher la propagation de la COVID-19, les activités de surveillance en présentiel, notamment les examens de conformité des pays, ont été limitées en 2020. Pour pallier cette situation, les bureaux ont fourni des orientations et assuré une surveillance ciblée en vue de faciliter la bonne application des lignes directrices actualisées pour tenir compte de la pandémie.

26. Par exemple, le Bureau régional de l'Asie du Sud-Est, en collaboration avec des partenaires extérieurs, a diffusé des orientations actualisées à la lumière de la pandémie sur différents mécanismes d'achat et de mise en œuvre dans les pays, tandis que le Bureau régional de la Méditerranée orientale a réalisé des examens sur dossier en amont et en aval des vérifications, utilisant à cet effet une liste d'autoévaluation et un tableau de bord spéciaux. Au besoin, le Bureau régional de l'Afrique a fourni un soutien en ligne rapide aux centres budgétaires et mis à disposition des équipes pour les enquêtes. Pour renforcer encore la conformité au Siège, une unité chargée de la conformité a été mise en place au Centre mondial de services à Kuala Lumpur. Elle appuie les activités opérationnelles du Siège en veillant au strict respect des contrôles administratifs et des politiques de l'OMS, et des règles et règlements applicables dans les domaines des achats et des voyages.

27. La pandémie de COVID-19 « offre de nouvelles possibilités d'exploiter la faiblesse des systèmes de contrôle et le manque de transparence, de détourner des fonds destinés aux populations au moment où elles en ont le plus besoin ». ¹ Dans ce contexte et pour permettre une mise en œuvre efficace et efficiente des activités de l'OMS, le Secrétariat consolide son dispositif de lutte contre la fraude et la corruption. Une feuille de route a été élaborée pour revoir et renforcer l'architecture stratégique, les outils et l'évaluation du risque de fraude.

28. En outre, le Secrétariat réexamine actuellement son architecture mondiale de la conformité afin de garantir que les enseignements tirés de l'expérience sont bien pris en compte, que les bonnes pratiques sont appliquées au niveau mondial et que les lacunes sont rapidement comblées. Cet examen devrait guider la stratégie mondiale de l'OMS sur la conformité et le cadre de tolérance aux risques de l'Organisation ; il s'agit de veiller à ce que les différents risques de conformité découlant de la pandémie de COVID-19 soient traités efficacement et de manière cohérente à l'échelle de l'OMS afin d'atteindre les objectifs au niveau des pays.

29. Les bureaux de l'OMS continuent d'évaluer l'efficacité de leurs contrôles internes en utilisant chaque année la liste d'autoévaluation pour les aspects essentiels des processus institutionnels. Même si la pandémie de COVID-19 a créé des conditions opérationnelles difficiles, la synthèse des résultats de cette autoévaluation montre que, globalement, dans l'ensemble de l'OMS, les contrôles ont été jugés

¹ United Nations Secretary-General's statement on corruption in the context of COVID-19, <https://www.un.org/sg/en/content/sg/statement/2020-10-15/secretary-generals-statement-corruption-the-context-of-covid-19-scroll-down-for-french-version>, consulté le 15 mars 2021 (la version française figure en bout de page).

robustes. À l'échelle de l'Organisation, le suivi – notamment les examens de la conformité dans les pays, les vérifications sur site (*ex post facto*) et les autres mécanismes de vérification – a été jugé comme le domaine le plus problématique en matière de contrôle en 2020. Cela illustre bien les conséquences du choix fait en 2020 de limiter les capacités de contrôle tout en mettant en œuvre les activités de l'OMS figurant dans le budget programme dans le respect des politiques de l'Organisation. Dans le cadre de l'examen de la conformité et des initiatives sur la tolérance aux risques, le Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique continuera d'évaluer l'efficacité du processus d'autoévaluation en vue de mieux tirer parti des informations issues des vérifications, évaluations et autres examens.

30. Le Secrétariat reste résolu à rendre compte de l'accomplissement de sa mission de la manière la plus responsable qui soit. Cependant, de nombreux problèmes se posent dans le domaine de la gestion des risques et de la conformité, qui nécessiteront de mobiliser des efforts et des ressources importants pour garantir que les activités associées contribuent pleinement à l'impact dans les pays, conformément au programme général de travail, 2019-2023. Le soutien constant des États Membres aux initiatives figurant dans ce rapport contribue à bâtir une OMS solide, dotée des atouts nécessaires pour tenir ses engagements : promouvoir la santé, préserver la sécurité mondiale et servir les populations vulnérables.

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

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

= = =