



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

Rapport du Directeur général

1. Ce rapport présente les dernières mesures prises par le Secrétariat en 2025 dans les domaines de l'éthique, de la gestion des risques, de la conformité, du principe de diligence et des acteurs non étatiques, offrant un aperçu des activités menées au Siège et aux bureaux régionaux et de pays. Il doit être interprété dans le contexte du récent processus de définition des priorités et de réalignement de l'OMS, dans le but d'obtenir des gains d'efficacité des coûts tout en maintenant les fonctions de responsabilité essentielles inscrites dans le mandat du Département Éthique, gestion des risques et principe de diligence, et acteurs non étatiques (ci-après dénommé : Département ERD). Dans cette optique, il a été décidé en septembre 2025 de transférer la fonction de conformité de l'unité Conformité et gestion des risques à la Division Fonctions institutionnelles, et de fusionner la fonction de gestion des risques de l'unité Conformité et gestion des risques avec l'unité Diligence raisonnable et acteurs non étatiques. Cette nouvelle structure offre la possibilité de fusionner les activités menées selon le principe de diligence dans le contexte de la gestion des risques tout en préservant les particularités du travail du Secrétariat sur le Cadre de collaboration avec les acteurs non étatiques.

Éthique

2. Le mandat du Département ERD comprend quatre piliers principaux, à savoir : gérer les conflits d'intérêts ; donner des avis et apporter un appui en matière d'éthique tout en garantissant la confidentialité ; protéger contre les représailles ; et encourager le respect des normes et des valeurs éthiques par l'éducation et la sensibilisation.

3. **Pilier 1 : Gestion des conflits d'intérêts** – Le Département ERD a examiné 4344 formulaires de déclaration d'intérêts soumis par le personnel invité à participer à l'exercice annuel de déclaration d'intérêts, ce qui correspond à un taux de conformité de 100 %. Dans 136 déclarations, le personnel a révélé des intérêts, qui ont tous fait l'objet d'un examen. En outre, huit membres du personnel ont sollicité de manière proactive des conseils sur des conflits d'intérêts potentiels.

4. Le Département ERD a également évalué les déclarations faites par 24 candidates ou candidats à des postes de fonctionnaire ainsi que les déclarations de 111 candidates ou candidats à des postes de membre du personnel affilié et a fourni des orientations à leur sujet.

5. Le Département ERD a évalué les intérêts de 257 expertes ou experts indépendants et a fourni des orientations à ce sujet. Sur les 2797 expertes ou experts qui ont soumis un formulaire de déclaration d'intérêts par l'intermédiaire du Système d'experts individuels de l'OMS, 642 ont déclaré des intérêts nécessitant une évaluation.
6. Le Département ERD a reçu, de la part du personnel, 312 demandes d'autorisation d'exercer une activité extérieure, parmi lesquelles 159 ont été approuvées, 35 ont été refusées ou retirées, 84 ne nécessitaient pas d'approbation ou concernaient des orientations informelles, et 34 sont en attente. Il a également reçu 24 demandes d'autorisation d'accepter une distinction honorifique, une décoration ou un cadeau, dont 22 ont été approuvées.
7. **Pilier 2 : Conseil et soutien en matière d'éthique** – Le Département ERD a reçu 612 demandes de la part du personnel de l'OMS d'orientation et d'appui relatives à des questions d'éthique, allant des demandes de renseignements standard sur les processus applicables à des cas complexes de faute grave présumée ou à la fourniture de conseils à la haute direction.
8. Le Département ERD a reçu des messages de 156 expéditeurs externes par l'intermédiaire de son adresse électronique accessible au public (ethicsoffice@who.int). En outre, 223 messages ont été reçus via l'adresse électronique générique (informationrequest@who.int) en vertu de la politique OMS de divulgation de l'information.
9. **Pilier 3 : Protection contre les représailles** – En vertu de la Politique OMS de prévention et de lutte contre les représailles, et à la suite d'évaluations préliminaires menées par le Bureau des services de contrôle interne (IOS), le Département ERD a recommandé des mesures de protection dans six cas de représailles présumées. Parmi les recommandations figuraient notamment la modification de la voie hiérarchique du membre du personnel concerné, la prolongation de son contrat, le gel de son évaluation dans le système électronique de gestion et de développement des services du personnel, ou le maintien de leur poste en attente de l'achèvement des enquêtes menées par IOS. Le Département ERD a également continué à assurer le suivi d'autres cas pour lesquels des mesures de protection avaient été précédemment recommandées. Dans la plupart de ces cas, des recommandations supplémentaires ou une extension des recommandations précédentes du Département ERD étaient nécessaires compte tenu de l'évolution de la situation. Le suivi a été interrompu dans cinq cas à la suite de la clôture des enquêtes menées par IOS et dans deux cas à la suite de la notification du départ du membre du personnel de l'Organisation. Au 1^{er} janvier 2026, le Département ERD continuait à assurer le suivi de 10 cas de représailles présumées dans l'attente de l'achèvement des enquêtes.
10. **Pilier 4 : Éducation et sensibilisation** – Du fait d'une réduction du budget alloué aux voyages, le Département ERD n'a pas été en mesure d'organiser de visites sur le terrain en 2025. Il a toutefois organisé des formations sur l'éthique et des séances d'information destinées aux membres du personnel de l'OMS, en ligne et en présentiel au Siège de l'Organisation.
11. Le Département a organisé 14 séances de formation interactive, dont ont bénéficié plus de 900 participantes et participants. Il s'agissait notamment de séances d'accueil au Siège de l'OMS et dans les bureaux régionaux, de séances d'information personnalisées sur l'éthique pour les bureaux régionaux et de pays, ainsi que la participation à des sessions avec d'autres fonctions.
12. Le module révisé de formation obligatoire de sensibilisation en matière d'éthique « Ethics Empowerment » a été relancé en 2026, et le personnel de l'OMS y a accès dans les six langues officielles.

13. L'OMS continue à contribuer activement aux réunions régulières des organisations membres du Réseau Déontologie des organisations multilatérales, dont elle assure actuellement la présidence.

Gestion globale des risques

14. **Gouvernance** – Le Comité mondial de gestion des risques, soutenu par le Département ERD dans ses fonctions de secrétariat, a continué à superviser l'évaluation active, le suivi et la gestion des principaux risques¹ de l'Organisation ayant un impact sur la mise en œuvre du quatorzième programme général de travail, 2025-2028. Il a également continué à orienter la mise en œuvre de la stratégie de gestion globale des risques et du cadre de propension au risque

15. Dans le cadre de son mandat, le Département ERD a effectué l'évaluation annuelle des principaux risques de l'Organisation, notamment la détermination des risques émergents causés par des facteurs géopolitiques, socio-économiques et environnementaux permanents, et a présenté les résultats pour examen par le Comité mondial de gestion des risques. Les responsables des risques ont été confirmés, et les plans de gestion et de traitement ont été actualisés pour chaque risque principal, fournissant la description du risque, les facteurs de risque internes et externes, les mesures d'atténuation proposées, les niveaux d'acceptabilité du risque et les indicateurs de risque clés.

16. La propension au risque de l'Organisation est régulièrement évaluée par le Secrétariat afin de garantir son alignement sur les objectifs stratégiques et le contexte opérationnel de l'OMS. Soutenu par le Département ERD, le Comité mondial de gestion des risques a examiné et validé les niveaux d'acceptabilité du risque pour les principaux facteurs de succès afin de tenir compte de l'évolution de l'environnement et de veiller à ce que les niveaux de tolérance restent appropriés et réactifs face aux défis émergents.

17. Les bureaux régionaux ont continué à renforcer la sensibilisation et la culture en matière de gestion des risques, en assurant une responsabilisation claire s'agissant de qui relèvent les risques et en s'attaquant aux risques critiques aux niveaux régional et national. Dans ce contexte, la composition des comités de conformité et de gestion des risques a été examinée dans l'ensemble des Régions afin d'intégrer plus pleinement la haute direction dans les structures de gouvernance associées.

18. **Cadre directeur** – Les principales réalisations dans la mise en œuvre de la stratégie de gestion globale des risques de l'OMS comprenaient la mise à jour continue de la politique de gestion des risques institutionnels, en s'appuyant sur les pratiques existantes de gestion des risques de l'OMS et en intégrant celles-ci, dans un contexte d'alignement sur la stratégie de gestion des risques et le cadre de propension au risque. Le Département ERD a également parachevé les matériels de formation sur l'application de manière concrète de la propension au risque.

19. **Intégration de la gestion des risques dans les opérations** – Le Département ERD et son réseau régional ont fourni des orientations techniques et ont accru la sensibilisation à la nécessité d'intégrer la gestion des risques aux premiers stades de la planification opérationnelle.

¹ Voir [les principaux risques de l'OMS](#) (consulté le 25 mars 2026).

20. En vue d'accroître la sensibilisation et d'améliorer la compréhension du cadre relatif aux mesures de protection environnementale et sociale, des séances de formation sur l'outil d'évaluation des risques relatifs aux mesures mentionnées ci-dessus ont été organisées au niveau régional.

21. **Systèmes et outils** – Le Département ERD a apporté des contributions techniques à la conception et a soutenu la mise au point finale du module de gestion des risques du module de gestion des risques dans le cadre de la composante Système de gestion des programmes du système de gestion opérationnelle (BMS) qui a été lancé fin 2025. Le nouveau système permet d'intégrer le cycle de gestion des risques aux processus de planification opérationnelle, permettant ainsi d'identifier, d'évaluer, de surveiller et de notifier les risques moyennant une approche structurée qui soutient l'assurance qualité, l'approbation formelle, la transmission à un échelon supérieur et la notification des États Membres. La propension a été officiellement incluse dans le module de gestion des risques, intégrant les niveaux cibles de risque conformément à la déclaration approuvée sur la propension au risque.

22. Par ailleurs, le Département ERD a organisé des séances de formation au Siège et dans les cinq bureaux régionaux afin de renforcer les capacités en matière d'utilisation du module de gestion des risques. Les bureaux régionaux ont réalisé des progrès significatifs dans la transmission de ces formations à leurs centres budgétaires respectifs.

23. **Capacités et culture du risque** – Afin de renforcer davantage la culture du risque au sein de l'Organisation, le Département ERD et son réseau régional ont continué à dispenser des formations à un public plus large, notamment en organisant des séances d'introduction à l'intention des représentantes et représentants de l'OMS ainsi que des séances d'information sur la propension au risque pour les centres budgétaires.

24. Une évaluation de la maturité de la gestion globale des risques de l'OMS a été réalisée par IOS en 2025. Elle portait essentiellement sur les six dimensions clés définies dans le modèle de maturité de référence du système des Nations Unies pour la gestion des risques. Les résultats de l'évaluation placent l'Organisation au niveau « établi », des progrès étant notés dans les six dimensions de maturité de la gestion des risques. Pour certaines dimensions, telles que la gouvernance et la structure institutionnelle, il a été évalué que l'Organisation était proche du niveau « avancé ».

Conformité

25. Le transfert de la fonction conformité du Département ERD à la Division Fonctions institutionnelles en septembre 2025 n'a pas interrompu le soutien fourni par le Département aux bureaux régionaux et aux bureaux principaux, qui a continué pendant la majeure partie de l'année. Ce soutien comprenait l'organisation de réunions du réseau des responsables de la conformité et de la gestion des risques, la fourniture d'outils méthodologiques et d'orientations techniques informelles, ainsi que la facilitation de l'échange et du suivi des recommandations issues de la vérification et de l'examen de la conformité. Les réunions régulières du réseau des responsables de conformité et de la gestion des risques ont permis de renforcer l'apprentissage par les pairs, d'encourager les bonnes pratiques et de maintenir une compréhension cohérente de la conformité dans l'ensemble des bureaux. Les activités relatives à la liste de contrôle pour l'autoévaluation au titre du cadre de contrôle interne sont désormais menées par la Division Fonctions institutionnelles.

26. Le Bureau régional de l'Afrique a renforcé la surveillance grâce à un modèle de pôle et à des revues thématiques, a élargi l'assurance des tiers et a amélioré la responsabilisation des partenaires d'exécution. Le Bureau régional de l'Asie du Sud-Est a introduit des innovations dans les pays, notamment des tableaux de bord internes, des comités d'examen de la coopération financière et des vérifications menées par des tiers pour les partenaires d'exécution. Le Bureau régional de l'Europe a renforcé les contrôles internes en améliorant le suivi des vérifications et en mettant en place des protections concernant les subventions et la coopération financière. Le Bureau régional de la Méditerranée orientale a fait progresser la surveillance grâce à des examens fondés sur les risques, des outils normalisés et un suivi systématique des observations émanant des vérifications. Le Bureau régional du Pacifique occidental a mis en place un suivi clé fondé sur des indicateurs de performance par l'intermédiaire de son comité de conformité et de gestion des risques.

27. En outre, le Bureau régional de l'Afrique a fait progresser la prévention de la fraude par l'intermédiaire de son réseau de porte-parole, en organisant des initiatives et des activités de sensibilisation auprès des partenaires d'exécution. Le Bureau régional de l'Europe a également intégré la prévention de la fraude dans son cadre de responsabilisation, alignant la surveillance des risques de fraude sur les mécanismes d'assurance existants. Le Bureau régional de la Méditerranée orientale a mené des activités de sensibilisation par l'intermédiaire d'examineurs certifiés spécialisés dans la lutte contre la fraude. Le Bureau régional du Pacifique occidental ainsi que le Siège et le Centre mondial de services ont organisé des séances de formation sur les évaluations du risque de fraude.

Principe de diligence et acteurs non étatiques

28. Afin de faire progresser et de renforcer la mise en œuvre du Cadre de collaboration avec les acteurs non étatiques, le Département ERD a entrepris une série d'activités stratégiques visant à améliorer la compréhension et la connaissance du Cadre à l'échelle de l'Organisation et à soutenir son application cohérente, notamment par des formations ciblées et des séances d'information.

29. Compte tenu des difficultés financières et programmatiques que connaît actuellement l'OMS, le Secrétariat s'est efforcé d'élargir la collaboration avec les acteurs non étatiques pour répondre aux priorités et aux objectifs stratégiques de l'Organisation, tout en protégeant son mandat, sa neutralité et sa réputation. Cela a conduit à une augmentation du nombre et de la complexité des demandes de collaboration, entraînant ainsi une charge de travail plus élevée pour le Département ERD s'agissant de l'examen et de la gestion des propositions, ainsi que du soutien apporté aux points focaux pour le Cadre de collaboration avec les acteurs non étatiques lors de leurs examens.

30. Conformément à son mandat consistant à gérer l'examen des propositions complexes de collaboration, le Département ERD a continué à fournir des orientations et des recommandations à tous les niveaux de l'Organisation. En 2025, il a réalisé plus de 350 examens de propositions complexes ou à haut risque, répondant aux demandes des départements et des unités techniques.

31. Pour répondre à la nécessité d'éliminer encore les cloisonnements et d'améliorer l'efficacité opérationnelle, en 2025 il a été décidé par le Directeur général que les centres collaborateurs de l'OMS suivraient une procédure simplifiée, dont seraient chargés les points focaux pour le Cadre de collaboration avec les acteurs non étatiques. Ce changement vise à favoriser une collaboration plus étroite avec les Divisions et les Régions, à favoriser la collaboration interdépartements et à optimiser les ressources limitées tout en maintenant la responsabilité et la supervision technique à travers l'Organisation.

32. Afin d'appuyer le Conseil exécutif et conformément au Cadre de collaboration avec les acteurs non étatiques, le Département ERD a évalué les demandes d'admission à des relations officielles présentées par des acteurs non étatiques et a mené l'examen triennal obligatoire de la collaboration avec les acteurs non étatiques en relations officielles avec l'OMS.²

33. Le Département ERD reste déterminé à promouvoir une approche constructive, souple et positive de la collaboration avec les acteurs non étatiques, conformément aux orientations du Cadre, tout en respectant le principe de transparence et en garantissant des conditions équitables de collaboration avec les acteurs non étatiques.

Mesures à prendre par le Comité du programme, du budget et de l'administration

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

- Quelles mesures le Secrétariat devrait-il prendre pour renforcer la protection contre les représailles à l'OMS ?
- Quelles mesures le Secrétariat devrait-il envisager pour déployer le cadre de gestion des risques aux trois niveaux de l'Organisation et pour faire progresser son niveau de maturité en gestion globale des risques ?

² Décision EB158(23) (2026).