



Elaboration de la politique de ressources humaines

Rapport du Directeur général

GENERALITES

1. La réforme des ressources humaines fait partie intégrante du programme de changement gestionnaire de l'OMS. L'objet de la réforme gestionnaire est de permettre à l'Organisation de mieux répondre aux besoins des Etats Membres au XXI^e siècle.
2. La stratégie institutionnelle de l'OMS définit des objectifs clairs qui exigent une excellence dans six fonctions centrales : politique et sensibilisation, appui technique et politique, technologies, outils et principes directeurs, normes, constitution de partenariats et gestion de l'information.¹ Pour remplir ces fonctions, l'OMS doit pouvoir recruter et travailler avec les personnes les plus capables auprès des gouvernements, de la fonction publique, des universités, du secteur de la santé publique et de la société civile. Elle doit pouvoir maintenir la qualité du travail de son personnel. Elle doit donc se montrer un employeur attrayant, dont les méthodes, l'organisation et les politiques de ressources humaines soient tournées vers l'avenir, et attaché à l'excellence.
3. Les pratiques actuelles en matière de gestion des ressources humaines ont évolué avec le temps, sans s'inscrire dans un cadre cohérent. Elles sont généralement considérées comme excessivement complexes et comme manquant de flexibilité et de réactivité. En septembre 1999, le Directeur général a désigné un groupe spécial chargé de la réforme de la gestion des ressources humaines et composé de membres du personnel et de l'administration de programmes techniques et administratifs du Siège et des Régions. En octobre 2000, ce groupe spécial a proposé un cadre stratégique recommandant des améliorations dans un certain nombre de domaines clefs de la gestion des ressources humaines et des modalités de mise en oeuvre. Les différents éléments seront introduits sur deux ou trois périodes biennales.
4. Le cadre stratégique a été établi à l'issue d'un large processus de participation et sur la base des conclusions d'une importante étude menée par un bureau de consultants. Il s'inspire des meilleures pratiques internationales en vigueur aussi bien dans le secteur privé que dans le secteur public et correspond à la déclaration de principe sur la réforme des ressources humaines adoptée par les chefs de

¹ Voir document EB105/3.

secrétariat des organisations du système des Nations Unies,¹ ainsi qu'au cadre de gestion des ressources humaines défini par la Commission de la Fonction publique internationale.²

CHANGEMENTS RELATIFS AUX RESSOURCES HUMAINES A L'OMS

5. Le Directeur général a décidé que les propositions du groupe spécial seraient mises en oeuvre progressivement. Un grand nombre de celles-ci peuvent être mises en oeuvre immédiatement ; certaines nécessiteront un travail plus approfondi ; d'autres exigeront des amendements au Règlement du Personnel, qui devront être soumis au Conseil exécutif pour confirmation.

6. Les divers changements sont décrits ci-après pour examen par le Conseil. Ils reposent en grande partie sur les recommandations du groupe spécial et s'inscrivent dans un ensemble complet dont les éléments sont liés entre eux. Les coûts indiqués s'entendent pour le reste de la période biennale en cours.

Eléments acceptés sur lesquels le travail se poursuit

Réorganisation des fonctions Ressources humaines, nouveau système d'information compris

7. La mise en place d'un système d'information gestionnaire intégré, dont les ressources humaines seraient un élément important, progresse. L'introduction d'un tel système n'est pas prévue avant la fin de la période biennale en cours. Il convient donc d'améliorer d'urgence la fonction Ressources humaines du système actuel. Parallèlement, des processus comme le recrutement et le classement seront redéfinis et rationalisés, et les rôles et responsabilités en gestion des ressources humaines réexaminés.

8. Le coût de l'expertise technique nécessaire pour les applications Ressources humaines est estimé à US \$1,1 million.

Planification des effectifs

9. Une bonne planification des effectifs est au coeur de nombre des réformes prévues et constitue un aspect déterminant du recrutement, de la mobilité et du roulement, du développement du personnel et de la gestion de l'exécution des tâches. Des principes directeurs sont en préparation en ce qui concerne la planification des effectifs et son application. L'analyse des effectifs et leur planification seront intégrées dans l'exécution du budget programme en cours. Elles sont donc considérées comme prioritaires en 2001. Les coûts sont estimés à US \$300 000.

Dotation en personnel, équilibre hommes-femmes et répartition géographique compris

10. Les efforts porteront principalement sur l'amélioration des processus existants afin de maintenir l'excellence du personnel. On renforce actuellement les capacités de prospection, par exemple en sollicitant le concours des Etats Membres, des représentants de l'OMS ou de bureaux de recrutement, en

¹ The reform of Human Resources Management in the United Nations system. Genève, CCQA, 1998.

² Rapport de la Commission de la Fonction publique internationale pour l'année 2000. Document A/55/30, annexe II.

vue d'améliorer la sélection et le recrutement, et des listes seront établies pour faciliter le recrutement et l'évaluation sur la base des compétences. De nouveaux instruments sont actuellement mis au point et appliqués pour atteindre les cibles de la représentation géographique et de l'équilibre hommes-femmes, et suivre les progrès accomplis. Ces activités sont en cours et les coûts sont estimés à US \$100 000.

Gestion de l'exécution des tâches

11. Un nouveau système de gestion de l'exécution des tâches a été mis au point, qui relie les objectifs individuels et les objectifs d'équipe aux plans de travail de l'OMS, normalise l'évaluation du comportement professionnel, améliore le suivi, la transparence et le contrôle, et fournit des indications précises sur la conduite à tenir en cas d'insuffisances dans l'exécution des tâches. Les mesures destinées à récompenser la qualité du travail sont actuellement révisées et l'on prévoit une reconnaissance non pécuniaire, sur la base de l'expérience acquise.

12. Le système devrait être mis en place en janvier 2002 ; la planification et la formation du personnel auront lieu courant 2001. Les coûts directs supplémentaires sont estimés à US \$100 000.

Procédures d'examen des plaintes

13. Les procédures de médiation et de résolution des conflits ont été améliorées en 2000, et une nouvelle politique a été mise en place concernant le harcèlement sur le lieu de travail ; le rôle du Médiateur à l'échelle de l'Organisation a été renforcé. On continuera en 2001 à affiner les méthodes d'examen des plaintes. Le coût est estimé à US \$175 000.

Milieu de travail propice

14. Des politiques et des méthodes de travail qui aident à faire face aux exigences souvent conflictuelles de la vie professionnelle et de la vie personnelle sont essentielles pour attirer et retenir un personnel de qualité. Les propositions visant à créer un milieu de travail plus favorable tiennent compte de la politique visant à concilier vie professionnelle et vie familiale adoptée par les chefs de secrétariat des organisations du système des Nations Unies.¹ Elles ont pour but d'instaurer un meilleur équilibre entre les responsabilités professionnelles et privées :

- en réaffirmant ou en définissant plus clairement les politiques en vigueur en ce qui concerne le congé maternité, le congé d'adoption et un recours plus souple au congé de maladie sans certificat médical ;
- en introduisant de nouvelles politiques et pratiques concernant, par exemple, le congé de paternité, le congé pour raisons familiales, les voyages en mission avec des enfants nourris au sein.

15. Certains de ces changements supposent des amendements au Règlement du Personnel. Dans l'ensemble, ils alignent la pratique de l'OMS sur celle du régime commun des Nations Unies ou sur les recommandations internes de l'OMS. Le congé de paternité n'est pas encore reconnu par le régime commun ; une absence de cinq jours est donc proposée, ce qui est le chiffre minimum en discussion dans le cadre du régime commun.²

¹ Work/Family Agenda. Policy Statement by ACC. Document ACC/1995/PER/R.3.

² Voir document EB107/15 Add.1.

16. Les propositions sont neutres en termes de coûts ; des coûts directs supplémentaires ne seront envisagés qu'en cas de remplacement du personnel.

Perfectionnement du personnel et gestion des carrières

17. Les principaux éléments de la composante Perfectionnement du personnel du cadre stratégique sont les suivants :

- un programme dynamique de perfectionnement du personnel reposant sur les deux principes suivants : d'une part, à tous les niveaux de l'Organisation, les administrateurs ont la responsabilité de contribuer au développement de carrière de leur personnel ; d'autre part, les plans de carrière individuels devraient être liés à l'évaluation du comportement professionnel et aux besoins en personnel de l'Organisation ;
- donner la priorité aux membres du personnel en qui l'Organisation prévoit d'investir à plus long terme et aux membres du personnel qui jouent un rôle essentiel pour le processus de changement, à savoir le personnel gestionnaire et d'encadrement, dont les compétences de direction doivent être développées, et le personnel de pays ;
- la formation, l'encadrement et d'autres méthodes de perfectionnement du personnel qui visent non seulement à améliorer les compétences techniques et les compétences essentielles, mais également à renforcer les principes fondamentaux tels que des normes éthiques élevées, l'égalité des chances, la non-discrimination, la transparence et la responsabilité ;
- la pleine application de la politique de roulement et de mobilité approuvée par la direction en 1998 ;
- la collaboration avec la Commission de la Fonction publique internationale (CFPI) sur la question de la création d'un cadre de hauts responsables (à étudier de manière plus approfondie en 2001) ;
- la gestion des carrières sur la base du principe selon lequel la responsabilité est partagée entre l'Organisation, qui doit fournir un soutien structurel et un éventail de possibilités, comme la mobilité et le roulement, les administrateurs, qui doivent soutenir le perfectionnement du personnel, et le personnel, qui doit être attaché à un perfectionnement professionnel continu.

18. L'Organisation engagera 1,5 % des dépenses salariales en faveur du perfectionnement du personnel. Le coût de l'élément Mobilité s'élèvera à US \$200 000 en 2001.

Questions à étudier de manière plus approfondie

Arrangements contractuels

19. La réforme de la politique contractuelle, préoccupation partagée par de nombreuses organisations du système des Nations Unies, est un élément majeur du plan stratégique. Le groupe spécial a recommandé un savant dosage d'engagements correspondant à des besoins de caractère permanent (contrats de durée indéterminée), moyennant une révision des procédures probatoires et de résiliation d'engagement, de contrats de projet pour les activités limitées dans le temps et en rapport avec des tâches déterminées, de contrats à court terme pour des besoins véritablement temporaires ou de courte durée (jusqu'à 11 mois), et d'externalisation d'un certain nombre de services et produits. Les propositions visant

à éliminer à terme l'utilisation prolongée des contrats temporaires sont à l'étude, et il reste à définir les modalités de mise en oeuvre. Un rapport sera présenté au Conseil exécutif en 2002.

Dotation en personnel

20. La question de la suppression des dénominations des différentes catégories de personnel (services généraux, catégorie professionnelle, directeurs) sera examinée conjointement avec celle des dénominations des emplois.

Administration des postes

21. Dans le cadre de l'amélioration de l'efficacité gestionnaire d'ensemble, le système de création et de gestion des postes sera revu en 2001.

Relations personnel-administration

22. Dans le cadre du régime commun des Nations Unies, les relations personnel-administration, qui reposent sur la confiance, le respect mutuel, une communication et une consultation efficaces et le respect de la procédure, seront encore renforcées dans toute l'Organisation. Il s'agira de définir clairement un cadre de communication, de consultation et de résolution des problèmes, de recenser les meilleures pratiques et de faciliter leur mise en oeuvre dans toute l'Organisation.

Révision du Règlement du Personnel et du Statut du Personnel

23. A l'issue de ces travaux, il est vraisemblable que le Règlement du Personnel et le Statut du Personnel devront être entièrement remaniés. Tous les changements seront soumis aux organes directeurs conformément à la procédure établie.

REPERCUSSIONS FINANCIERES

24. Les coûts non récurrents de la mise en oeuvre du cadre stratégique pendant la période biennale 2000-2001 s'élèvent à environ US \$2 millions. Il n'est pas prévu que des fonds supplémentaires doivent être sollicités auprès des Etats Membres pour ce qui est de l'exercice en cours. La réforme des ressources humaines qui se poursuit exigera un investissement supplémentaire, mais les changements devraient produire des dividendes considérables sous forme d'une meilleure gestion des ressources humaines et d'une amélioration de la qualité du travail, de la productivité et de l'efficacité.

MESURES A PRENDRE PAR LE CONSEIL EXECUTIF

25. Le Conseil exécutif est invité à prendre note du rapport et à confirmer les amendements au Règlement du Personnel contenus dans le document EB107/15 Add.1.

ANNEXE

MISE EN OEUVRE DU PLAN STRATEGIQUE : CALENDRIER RECAPITULATIF

Principaux éléments	Tâche particulière	Planification, développement et exécution						
		2000	2001		2002		2003	
I. Eléments acceptés sur lesquels le travail se poursuit			1 ^{re} sem.	2 ^e sem.	1 ^{re} sem.	2 ^e sem.	1 ^{re} sem.	2 ^e sem.
Réorganisation des fonctions Ressources humaines	Mise en place d'un système de technologie de l'information							
	Redéfinition et rationalisation des procédures – de recrutement et de classement, par exemple							
	Réexamen des rôles et responsabilités en matière de gestion des ressources humaines							
Planification des effectifs	Elaboration et application de principes directeurs							
Dotation en personnel, équilibre hommes-femmes et répartition géographique compris	Renforcement de la sélection et du recrutement							
	Elaboration et application d'instruments qui permettent d'atteindre les buts en matière d'équilibre hommes-femmes et de répartition géographique							
Gestion de l'exécution des tâches	Révision du système de reconnaissance et récompense							
	Formation nécessaire, puis introduction du nouveau système de gestion de l'exécution des tâches							
Procédures d'examen des plaintes	Amélioration des procédures d'examen des plaintes							
Milieu de travail propice	Introduction de mesures qui permettent de concilier la vie professionnelle et la vie privée							
Perfectionnement du personnel et gestion des carrières	Mettre en oeuvre un programme de perfectionnement du personnel, en accordant la priorité aux administrateurs, aux superviseurs et au personnel de pays							
	Formation ou encadrement pour accroître les compétences et renforcer les principes essentiels							
	Mettre en oeuvre une politique de mobilité							
	Etude concernant le cadre de hauts responsables : collaboration avec la CFPI							

■ Planification, développement

■ Exécution

Principaux éléments	Tâche particulière	Planification, développement et exécution						
		2000	2001		2002		2003	
II. Questions à étudier de manière plus approfondie			1 ^{re} sem.	2 ^e sem.	1 ^{re} sem.	2 ^e sem.	1 ^{re} sem.	2 ^e sem.
		Arrangements contractuels	Réviser ou introduire des dispositions relatives à la période probatoire et à la résiliation d'engagement					
Approuver les nouveaux contrats applicables au personnel temporaire et les appliquer								
Prévoir une transition pour le personnel temporaire engagé de façon prolongée								
Dotation en personnel	Réviser les dénominations des emplois							
Administration des postes	Rechercher d'autres formules de gestion du système							
Relations personnel-administration	Affiner le cadre des relations personnel-administration							
	Appliquer les meilleures pratiques							
Révision du Règlement du Personnel et du Statut du Personnel	Révision complète							