
Déclaration du représentant des Associations du Personnel de l'OMS

1. Une « organisation apprenante » est une organisation qui facilite l'apprentissage pour ses membres et se transforme continuellement. Sous l'effet des pressions auxquelles sont confrontées les organisations modernes, certaines deviennent apprenantes pour rester compétitives dans le monde de l'entreprise. Une organisation apprenante repose sur cinq grands principes : la pensée systémique, la maîtrise personnelle, les modèles mentaux, la vision partagée et l'apprentissage en équipe.
2. On a beaucoup parlé au cours de cette réunion de la transformation de l'OMS en organisation apprenante afin qu'elle garde sa pertinence dans un environnement mondial en mutation sur le plan de la santé publique. Il n'y a aucune différence entre l'OMS et d'autres organisations qui subissent les mêmes pressions, qui ont remporté des succès similaires et qui connaissent des difficultés semblables.
3. Il est instructif d'envisager l'OMS sous l'angle des cinq principes sur lesquels repose une organisation apprenante, mentionnés plus haut.
4. Comme beaucoup d'autres organisations créées au milieu du XX^e siècle, l'OMS a hérité d'une structure hiérarchique verticale. En l'absence de modes de communication horizontaux bien établis, ces structures peuvent être à l'origine d'une concurrence interne, d'une territorialité et d'une approche parcellaire des problèmes. L'OMS n'est pas à l'abri de ces problèmes et, les années passant, elle a fait des efforts par le biais de mécanismes tels que le suivi de l'exécution et le système de points focaux pour les objectifs stratégiques afin de favoriser la communication et la planification dans certains domaines d'activité. Il y a toutefois eu peu de formation ou de débats autour de la pensée systémique, l'un des principes de l'organisation apprenante qui peut rendre ces efforts efficaces.
5. Nous observons, lorsque nous participons à la sélection de membres du personnel, que la plupart des responsables dont le poste implique des fonctions d'encadrement sont engagés en tant qu'experts techniques, et ont peu d'expérience et de compétences en matière de gestion. Ces experts, qui viennent principalement de milieux universitaires, considèrent souvent qu'ils doivent davantage sauvegarder le savoir que favoriser l'apprentissage, que ce soit pour eux-mêmes ou pour autrui. À l'OMS, parfois, leurs compétences diminuent peu à peu et les activités de l'Organisation s'orientent plus vers les processus que vers les résultats. Nous avons également constaté que, grâce au recours à des techniques d'entretien axé sur les compétences, il est plus facile de repérer les compétences non techniques pendant la procédure de sélection et ainsi d'améliorer les compétences de gestion ces dernières années. Une fois la procédure de sélection achevée, il faut accorder plus d'attention au deuxième principe, la maîtrise personnelle.

6. Pour une organisation apprenante, le troisième principe consiste à remettre en cause ses modèles mentaux. Les modèles mentaux universitaires et de santé publique sont-ils remis sérieusement en cause à l'OMS ? Comme dans de nombreuses organisations, il n'existe pas à l'OMS la culture systématique d'ouverture et de confiance nécessaire pour permettre de remettre en cause ces modèles mentaux et de préparer le terrain pour un véritable apprentissage et une véritable transformation. Bien que l'on trouve à l'OMS de nombreux exemples positifs de remise en cause des paradigmes afin de favoriser l'application de solutions novatrices – que ce soit par le biais de communautés de pratique, de prises de décisions en groupe, d'un apprentissage entre égaux ou d'autres mécanismes similaires qui, d'une certaine manière, s'opposent au modèle d'enseignement qui prévaut dans les établissements universitaires –, ces méthodes, si elles gagnent du terrain, ne sont pas universellement appliquées. Afin de créer cette culture, il faut que les comportements soient les mêmes à tous les niveaux de l'Organisation. Le Directeur général et les Directeurs régionaux peuvent donner l'exemple en accordant de l'importance aux expériences et aux connaissances pertinentes, en s'adressant davantage au personnel de l'OMS et aux agents sur le terrain afin d'apporter une contribution essentielle aux décisions stratégiques. S'ils ne le font pas, quelle que soit l'importance des sommes dépensées pour la formation, il n'y aura pas d'apprentissage. Nous observons que l'OMS dispose actuellement d'un grand nombre des mécanismes nécessaires pour remettre en cause positivement ses propres modèles mentaux, mais qu'elle ne le fait que de façon sélective et intermittente.

7. Forte des riches traditions intellectuelles de la santé publique en tant que discipline, l'OMS dispose de nombreux éléments pour une vision partagée, qui constitue le quatrième principe sur lequel repose une organisation apprenante. Notre Constitution est aussi pertinente aujourd'hui qu'il y a 60 ans. Nous sommes convaincus du bien-fondé de la prise de décisions sur des bases factuelles, qui permet souvent de battre en brèche les biais verticaux et les orthodoxies les plus tenaces. Le personnel de l'OMS est profondément attaché à améliorer la santé et le bien-être dans les États Membres. Cette vision partagée est d'une grande force et constitue une base solide pour une organisation apprenante de plus en plus efficace.

8. Afin d'être plus efficace dans un environnement mondial de plus en plus complexe, l'OMS doit faire évoluer sa vision partagée pour englober effectivement les partenariats et la collaboration. La Constitution de 1948 partait du principe que l'OMS serait l'autorité de référence pour les questions de santé publique de portée mondiale. L'OMS n'a plus le monopole, son rôle évolue : elle n'est plus seulement l'autorité technique qui définit des politiques, mais elle facilite aussi le travail d'autres institutions et partenaires clés. Pour y parvenir, elle doit disposer de compétences différentes qui ne soient pas purement techniques mais qui favorisent aussi un sentiment partagé d'appropriation et d'utilisation collective des connaissances hors des sentiers battus.

9. Ceci nous amène au cinquième principe de l'organisation apprenante. Nous avons constaté que l'OMS avait procédé à quelques améliorations remarquables pour créer un environnement rassurant permettant de partager ouvertement l'expérience et les connaissances techniques sans crainte ni prise en compte de la hiérarchie, et de les appliquer pour résoudre des problèmes en groupe. Ceci est aussi vrai dans les domaines techniques que dans les relations entre le personnel et la direction. Beaucoup d'améliorations plus profondes et plus homogènes peuvent encore être apportées. Sans apprentissage en équipe, les problèmes importants deviennent trop souvent récurrents et cycliques. À cet égard, l'instauration du Système mondial de gestion est à la fois un exemple négatif et un exemple positif. Lors de la mise en place initiale, plusieurs « groupes de réflexion » ont été réunis, les membres du personnel qui ont signalé des problèmes essentiels ont été considérés comme « négatifs », et le Système a donc continué à présenter de nombreux problèmes qui auraient pu être évités. Cependant, lors de l'instauration du Système dans les Régions en janvier 2010, de nombreuses erreurs commises lors de la mise en service au Siège ont été prises en compte, abordées ouvertement et évitées. La

capacité de l'Organisation à reconnaître ses erreurs et, dans le cas présent, à résoudre collectivement les problèmes nous incite à l'optimisme.

10. L'ensemble de ces principes s'appliquent bien entendu aux relations entre le personnel et la direction.

11. Huit membres du personnel qui travaillaient dans le domaine des technologies de l'information, au Siège ou au Centre mondial de services de Kuala Lumpur, ont récemment été licenciés. Les motifs avancés pour ces licenciements étant uniquement budgétaires, il se peut que de nombreux autres départements doivent prochainement faire des choix similaires et aussi difficiles.

12. Contrairement à ce qui s'est passé lors des licenciements précédents, de moyenne importance ou à grande échelle, où les associations du personnel de l'OMS ont joué un rôle actif tant en ce qui concerne la planification du processus qu'en ce qui concerne sa supervision, lors des récents licenciements, les associations du personnel de l'OMS n'ont été informées qu'après coup et n'ont pas eu la possibilité d'examiner le processus ou d'y participer de manière significative. Elles n'ont pas pu garantir au personnel que la procédure avait été dûment respectée car elle n'a pas pu en vérifier la transparence.

13. Nos premières discussions avec la direction ont été décourageantes car, contraire à l'esprit du Statut du Personnel, la nouvelle philosophie semblait renforcer l'idée selon laquelle les associations du personnel n'avaient pas à donner leur avis sur les procédures administratives relatives aux fins de contrat. Nous avons fait connaître notre position lors des consultations entre le personnel et la direction et, quand il a semblé que la situation n'évoluait pas, nous avons informé publiquement le personnel.

14. Le Directeur général a alors proposé sa médiation qui, au moment où le présent document était finalisé, avait permis de parvenir à un consensus entre les associations du personnel et la direction. Il a été admis que la participation constructive du personnel à ces procédures ne diminuait pas l'autorité de la direction, mais garantissait tout simplement que les décisions étaient mieux prises et sont donc plus fiables car le personnel est sûr que la procédure a été dûment respectée. Essentiellement, cette action menée conjointement, reflète tous les aspects que nous avons décrits comme caractéristiques d'une organisation apprenante. Au lieu de réagir à une réclamation des associations du personnel, la direction a appliqué une pensée systémique car elle a pensé aux avantages systémiques de sa participation. Les deux parties ont bien voulu reconnaître qu'elles pouvaient adopter une meilleure approche et ont ainsi fait preuve de maîtrise personnelle. Les parties ont remis en cause leurs propres modèles mentaux quant au rôle de la direction et des associations du personnel. Les deux parties ont respecté mutuellement leur attachement à une vision partagée consistant à améliorer la santé et à fonder leurs décisions sur des éléments factuels ; et les deux parties ont compris qu'elles ne devaient pas s'opposer mais plutôt faire équipe même si elles n'ont pas toujours le même point de vue. Si tous les principes d'une organisation apprenante sont exploités et si les droits acquis des participants sont respectés, une nouvelle politique peut être adoptée et mise en œuvre de manière cohérente. Si nous y parvenons, cela marquera un tournant dans les relations entre le personnel et la direction et nous garantira, en outre, que nous nous transformons assurément en une organisation apprenante.

15. Actuellement, les comités du personnel des différents bureaux de l'OMS ne participent pas tous autant à ces procédures. Compte tenu de l'unicité de l'OMS, nous pensons qu'il ne doit y avoir qu'une seule approche pour une prise de décision concertée entre le personnel et la direction. Par exemple, au Siège, des représentants du personnel siègent depuis des années dans les comités de sélection et ils y ont un droit de vote et on ne considère pas du tout que cette participation diminue la responsabilité ou l'autorité de la direction, loin s'en faut. C'est toujours à la direction qu'il revient, en dernier ressort, de

prendre les décisions et d'assumer les responsabilités mais, grâce à la participation directe du personnel, les dirigeants prennent tout simplement de meilleures décisions.

16. Alors que nous n'avons pas encore ressenti tous les effets de la crise financière mondiale et que de grandes incertitudes demeurent quant à ses effets sur l'emploi à l'OMS, le personnel est de plus en plus inquiet et les projets de la direction sont de plus en plus opaques. Nous voudrions être sûrs que, dans l'ensemble de l'Organisation, les associations du personnel puissent jouer un rôle de partenaire pour les grandes décisions qui ont une incidence sur la sécurité de l'emploi et les droits des membres du personnel, afin que ces décisions ne soient pas totalement prises à huis clos.

17. S'il s'avère que nous entrons dans une période de réduction des effectifs, il est d'autant plus crucial pour l'OMS de devenir une organisation apprenante, car elle doit avoir assez de souplesse et de créativité pour mieux fonctionner avec moins de personnel.

18. Pour que cette transformation ait lieu, l'administration doit absolument montrer qu'elle a confiance dans le personnel en mettant en pratique la participation et la transparence. Nous souhaiterions établir comme premier principe fondamental, pour tous les bureaux de l'OMS, que, s'agissant du recrutement et de la réorganisation, le personnel doit être pleinement représenté du début à la fin. Ceci serait une étape essentielle dans la transformation de l'OMS en organisation apprenante.

19. Ainsi seulement le personnel sera sûr que l'administration le considère comme son principal atout, à autonomiser plutôt qu'à exploiter. Fort de cette confiance, le personnel et l'administration pourront faire face ensemble aux difficultés à venir et tirer profit d'un apprentissage mutuel au lieu de se trouver chacun dans l'impasse d'une méfiance mutuelle.

20. Nous demandons votre soutien sur cette question et nous encourageons la direction à cette politique à tous les niveaux de l'Organisation dans le monde. Nous pensons qu'ainsi l'OMS sera une organisation plus efficace, ce qui aura directement un effet positif sur la santé dans les États Membres.

= = =