

Ressources humaines : rapport annuel

Rapport du Secrétariat

1. Le présent rapport contient des informations sur les activités qui se sont déroulées jusqu'ici en 2011 dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Des informations sur la dotation en personnel du Secrétariat sont publiées séparément.¹

GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

2. Le Département Gestion des ressources humaines du Secrétariat a contribué au processus de réforme de l'OMS pour un avenir sain en mettant au point les pratiques de ressources humaines propres à accroître l'efficacité de son activité et en apportant les changements voulus. En particulier, des propositions ont été présentées sur les moyens de renforcer la souplesse du personnel et de favoriser et maintenir des résultats de haut niveau en améliorant les processus gestionnaires. Les approches proposées concernant la planification des effectifs avec une série de dispositifs pour fournir les services permettraient de répondre de façon plus souple aux besoins programmatiques qui sont différents et qui évoluent. Ces changements seraient intégrés dans un cadre de mobilité et de roulement du personnel et de renforcement du perfectionnement et de l'apprentissage du personnel.

SÉLECTION ET RECRUTEMENT

3. Le Secrétariat continue d'appliquer une procédure d'évaluation standardisée pour la sélection et le recrutement des chefs de bureau de l'OMS dans les pays en utilisant une liste d'aptitude mondiale pour les chefs de ces bureaux ainsi que pour leur plan de carrière et leur perfectionnement. Au moment de rédiger le présent rapport, 55 vacances de poste ont été annoncées aux personnes inscrites sur cette liste. L'appui des Directeurs régionaux a été indispensable au succès de l'initiative et leur réaction joue un rôle majeur pour faire porter le choix sur les candidats qui ont les meilleures chances de relever l'éventail des défis actuels et prévisibles auxquels les chefs des bureaux de pays auront à faire face.

4. En 2011, une évaluation a été effectuée sur le personnel qualifié des classes P6/D1 et D2 dans la Région africaine. Les 17 intéressés ont été invités à y participer dans un centre d'évaluation à Brazzaville en septembre 2011, dont les travaux se sont déroulés en anglais et en français. D'autres

¹ Document EB130/26 Add.1.

participeront prochainement à des évaluations dans d'autres centres qui auront lieu ailleurs. L'Organisation a repris une partie du cahier des charges de la société de consultants à laquelle elle s'était précédemment adressée pour organiser et mener les travaux des centres.

MOBILITÉ ET ROULEMENT

5. On a assisté à des mouvements significatifs du personnel entre lieux d'affectation et entre postes au même lieu d'affectation. Cette mobilité résulte de l'approche qui consiste à procéder systématiquement à des réaffectations du personnel dans certaines Régions, notamment la Région africaine et la Région du Pacifique occidental, de l'utilisation de la liste d'aptitude mondiale pour les chefs de bureau de l'OMS dans les pays et de la réaffectation des membres du personnel dont le poste a été supprimé pour des raisons programmatiques et financières.

6. La mise au point d'autres listes d'aptitude mondiales s'est poursuivie. La liste des fonctionnaires administratifs destinée à pourvoir des postes aux classes P2 à P4, a fait l'objet d'un avis de vacance interne et plus de 560 candidatures ont été reçues.

7. Une description de poste générique d'épidémiologiste a été établie par un groupe de représentants de différents bureaux. Il s'agit là de la première fonction technique spécialisée à faire l'objet d'une liste mondiale.

EFFORTS TOURNÉS VERS L'EXTÉRIEUR ET DIVERSITÉ

8. Entre le 1^{er} août 2010 et le 31 juillet 2011, 12 jeunes cadres ont été recrutés, 6 de chaque sexe. Neuf autres sont en cours d'engagement.

9. En 2010, l'OMS a offert un stage à près de 600 étudiants (dont 73 % de femmes). Le programme de stage offre une excellente source de nouveaux talents et la répartition des stagiaires correspond aux buts de l'Organisation sur la diversité des personnels.

DÉVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL

10. Le recours croissant à des descriptions de postes génériques ou types dans l'ensemble de l'Organisation permet de réduire la charge de travail et le temps nécessaire pour l'examen des différents postes et facilite considérablement l'adoption d'une méthode plus harmonieuse en matière de roulement et de mobilité en assurant un réservoir plus important de descriptions de poste comparables ou identiques. La cohérence accrue entre les postes les rend accessibles à un nombre plus important de candidats. La structure organique joue aussi un rôle important car on se dirige vers des structures plus convergentes dans les bureaux régionaux et de pays et l'équipe du Siège chargée du classement a apporté une contribution, directement et à l'occasion de visites dans un certain nombre de bureaux, assurant ainsi une approche plus cohérente pour l'ensemble de l'Organisation.

11. En période de ressources limitées comme c'est actuellement le cas, il est d'autant plus nécessaire d'aligner les objectifs stratégiques et programmatiques sur la situation financière pour que l'Organisation puisse continuer à œuvrer en faveur de la réalisation de ses principaux objectifs. C'est ainsi qu'une trentaine de départements au Siège ont entrepris un examen approfondi de leur orientation

stratégique et des structures organiques correspondantes, ce qui a conduit à réviser les organigrammes et les descriptions de poste.

12. Dans une vingtaine de cas, la restructuration a été profonde et il a fallu faire correspondre les profils de personnel aux besoins de la nouvelle structure. La restructuration a également conduit à la suppression de nombreux postes et, jusqu'ici, il n'a toujours pas été possible de replacer plus de 150 membres du personnel. Des efforts sont en cours pour essayer d'en replacer un maximum dans d'autres postes.

13. De vastes mesures d'appui ont été prises à l'intention des membres du personnel qui doivent quitter l'Organisation. Des séances d'orientation professionnelle ont été organisées avec les intéressés et cette forme d'appui sera maintenue en 2012. Une entreprise d'aide au reclassement a été chargée d'apporter un soutien au renforcement des compétences des membres du personnel qui doivent quitter l'Organisation et de les aider à rechercher de manière plus efficace d'autres possibilités d'emploi. Un site Intranet bien meilleur et bien plus large pour les plans de carrière a été introduit avec une série de moyens et de conseils en ligne pour aider les intéressés à faire le point et à planifier leur avenir. L'OMS a également collaboré avec d'autres organisations du système des Nations Unies pour les encourager à étudier avec bienveillance les dossiers des fonctionnaires qui doivent quitter l'OMS. Dans le contexte de la réorganisation, des ateliers de rédaction de curriculum vitae ont été organisés à l'intention de tous les départements touchés, y compris les bureaux extérieurs. De juillet à septembre 2011, 32 ateliers ont été organisés en anglais et en français et d'autres sont prévus jusqu'à la fin de l'année.

GESTION ET PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL

14. **Projet pilote et système électronique de gestion et de développement des services du personnel.** Le projet pilote de gestion et de développement des services du personnel a été éprouvé dans l'ensemble de l'Organisation auprès de plus de 750 membres du personnel. Il s'agissait de renforcer la culture de la performance dans l'Organisation afin de l'orienter vers des résultats institutionnels plus performants et un meilleur rapport coût/efficacité. Le projet fondé sur des recherches qualitatives et quantitatives en 2010 envisage la qualité des services du personnel, l'obligation de rendre des comptes et les perspectives de carrière comme les piliers de la réforme institutionnelle. Il comprend des interventions comportementales qui mettent l'accent sur les attitudes et comportements à la base de la gestion des services du personnel. L'outil du système de gestion et de développement des services du personnel a été amélioré. Le projet pilote qui s'étend sur 12 mois sera évalué lorsqu'il prendra fin en juillet 2012. Les bureaux régionaux bénéficient d'un appui pour le passage au système électronique de gestion et de développement des services du personnel dont l'introduction permettra de surveiller et de notifier le respect des prescriptions et les notations finales par département et d'autres aspects essentiels de la gestion des services du personnel comme le perfectionnement et l'apprentissage.

15. Un atelier interorganisations sur les innovations en matière de récompense et de reconnaissance et les moyens d'action en cas de qualité insuffisante des services a été organisé pour jeter les bases d'une politique à l'échelle de l'Organisation au cours du prochain exercice en vue d'une approche fondée sur des résultats plus performants.

16. L'éventail des possibilités de perfectionnement au niveau mondial a été élargi, la priorité étant donnée aux activités au niveau des pays conformément aux réformes proposées de l'OMS¹ avec une utilisation accrue de l'apprentissage en ligne. On peut mentionner en particulier :

- **Programme d'apprentissage administratif professionnel.** Dix ateliers ont été organisés dans trois bureaux régionaux et quatre au Siège, et d'ici fin 2011 deux autres ateliers se seront déroulés dans les deux derniers bureaux régionaux. Jusqu'ici, 345 fonctionnaires administratifs des classes G.4 à P.6 ont assisté aux ateliers, dont 104 provenant de 59 bureaux de pays et 241 des bureaux régionaux et du Siège.
- Les travaux ont commencé sur un **programme** d'apprentissage en ligne pour **la mise au courant et l'orientation mondiales** destiné aussi bien aux agents prenant leurs fonctions au sein de l'Organisation qu'au personnel déjà en poste. Le contenu et le format sont mis au point en collaboration avec l'ensemble des Régions. Le cours complétera mais ne remplacera pas les autres activités liées à la mise au courant, et un CD et une version Intranet devraient être offerts au cours du premier semestre 2012. En plus, le module sera également disponible par le biais d'une nouvelle plate-forme d'apprentissage en ligne en cours d'introduction.
- Un autre outil d'apprentissage en ligne est le programme de **rédaction efficace pour l'OMS** qui a été révisé et mis à jour avec un module sur la rédaction des propositions. Avec un tuteur par étudiant, ce cours offre un excellent exemple d'apprentissage interactif en ligne. Jusqu'ici, on a compté 128 participants, dont 81 provenaient de bureaux de pays, les autres venant des bureaux régionaux et du Siège.
- **Apprentissage des langues.** Si l'Organisation applique depuis longtemps une politique encourageant le personnel à maîtriser deux langues officielles ou davantage, celui de certains bureaux régionaux et de plusieurs bureaux de pays n'a eu aucun accès ou seulement un accès limité à la formation linguistique. À la suite d'un programme pilote en 2009, le Bureau régional de l'Europe a lancé cette année un programme de formation linguistique à distance de six mois destiné à son personnel. Au Siège, le personnel se voit offrir une formation linguistique aux frais de l'Organisation dans les six langues officielles. Comme le contrat avec le fournisseur de l'apprentissage linguistique est arrivé à échéance en août 2011, un appel d'offres a été lancé à fin 2010 conjointement par l'OMS, l'OIT, l'UIT et l'OMPI – et il s'agit là du premier appel d'offres commun concernant une formation linguistique dans le système des Nations Unies. Les principaux avantages sont des économies d'échelle, une taille optimale pour les classes et des coûts en conséquence, ainsi qu'un meilleur appui administratif du fournisseur de services.
- Le programme des **compétences de base en matière de négociation** est actuellement offert en ligne, ce qui est plus économique qu'une formation présentielle. Le module a été adapté pour englober aussi des études de cas en rapport avec la santé publique. L'atelier de niveau avancé en présentiel a également été organisé dans tous les grands bureaux de l'OMS.
- **Programme mondial d'apprentissage.** Les compétences du personnel dans l'ensemble de l'Organisation ont continué d'être renforcées en 2011 par le programme mondial d'apprentissage ciblé qui, concernant le personnel des ressources humaines, visait à améliorer les communications et à gérer le changement. Un programme mondial d'apprentissage est défini comme un programme répondant aux besoins d'une multiplicité d'unités institutionnelles dans

¹ Voir le document EBSS/2/2, paragraphe 156.

différents endroits ou d'un groupe cible particulier dans différents endroits ; 22 propositions concernant de tels programmes d'un coût total de US \$9 millions ont été approuvées en 2010-2011 et bénéficié d'un financement du Comité d'apprentissage mondial. Les responsables du programme font un rapport de situation au Comité sur une base trimestrielle. Si certaines activités mondiales ont été différées en raison des ressources humaines limitées, la plupart des programmes ont été menés à bien avec succès.

17. La perspective mondiale en matière d'apprentissage et de perfectionnement a permis de déterminer qu'une collaboration accrue s'impose entre ceux qui proposent des projets d'apprentissage afin d'éviter des doublons au niveau du contenu et d'assurer que les programmes soient offerts à un moment qui convienne au public cible. La conception et la mise en œuvre d'une stratégie d'apprentissage en ligne sera une priorité pour 2012-2013.

18. Le Fonds mondial pour le développement du personnel continue d'être administré pour appuyer les activités d'apprentissage à l'échelle de l'Organisation ainsi que dans les principaux bureaux. L'allocation des fonds est déterminée par le Comité d'apprentissage mondial, sur la base de la présentation de propositions tous les deux ans. Un appui est apporté aux fonctions de secrétariat, au Comité d'apprentissage au Siège et dans les grands bureaux, et l'on met l'accent sur une approche coordonnée à l'apprentissage et au perfectionnement dans l'ensemble de l'Organisation.

INDEMNITÉS ET RÉGIME COMMUN DES NATIONS UNIES

19. Le Secrétariat a poursuivi ses travaux au niveau normatif afin d'aligner les politiques et les pratiques sur celles du régime commun des Nations Unies et de clarifier les dispositions du Manuel électronique de l'OMS. Il s'agit de veiller à la cohérence dans leur mise en œuvre et de fournir une base efficace pour la gestion de certains processus. Des amendements ont été apportés à des dispositions concernant les primes d'affectation, les voyages, les déménagements, l'élément non-déménagement, la politique relative à l'emploi des retraités, l'âge minimum pour avoir droit à l'allocation pour frais d'études, et l'évacuation pour raisons médicales pour une période prolongée.

EXCELLENCE EN MATIÈRE DE SERVICES

20. La stratégie de qualité des données pour les ressources humaines a été appliquée, et ses objectifs ont été atteints en octobre 2011. Les activités de validation et de vérification ont concerné l'ensemble des bureaux de l'OMS. Les membres du personnel ont vérifié ou actualisé leurs données personnelles et familiales figurant dans le Système mondial de gestion et le personnel des ressources humaines ainsi que les points focaux administratifs ont fait des vérifications étendues pour garantir la fiabilité des données relatives à l'affectation dans tous les domaines des ressources humaines. Des vérifications ont été effectuées pour garantir la fiabilité des fiches de congés et d'absences. Des procédures strictes de surveillance et de contrôle interne ainsi que de formation continue sur l'administration des ressources humaines ont été introduites dans le Centre mondial de services afin de permettre une surveillance régulière et de maintenir la qualité des données.

21. Les efforts visant à assurer la qualité des données, ainsi que la formation du personnel au Système mondial de gestion dans les domaines liés aux ressources humaines ont été poursuivis en 2011, l'outil de formation en ligne du Système ayant été complété et actualisé.

22. Des modes de fonctionnement normalisés ont été mis en place et incorporés à la section ressources humaines du Manuel électronique de façon à préciser les rôles et les responsabilités dans le nouvel environnement décentralisé et à faciliter la compréhension des procédures administratives.

23. En matière de gestion des ressources humaines, on est en train de renforcer les outils de notification offerts dans le Système mondial de gestion pour les organes constitutionnels, la direction et les membres du personnel qui devraient être disponibles avant fin 2011. Ces améliorations faciliteront l'analyse et la prise de décisions par la direction à différents niveaux de l'Organisation. Les logiciels révisés, les notifications automatisées aux membres du personnel concernant leurs droits et obligations, et une meilleure communication courante continuent d'améliorer les échanges d'information et d'accroître la satisfaction des utilisateurs.

24. Pour réussir l'introduction du Système mondial de gestion dans la Région africaine, le Centre mondial de services a formé une équipe spécialisée chargée de fournir tous les services administratifs nécessaires concernant les ressources humaines. La communication a été améliorée avec des mises à jour régulières envoyées aux membres du personnel faisant le point de la situation. Pour suivre la qualité du travail effectué par le Centre mondial de services, on a introduit un système qui surveille les délais nécessaires à chaque transaction.

POLITIQUE ET MANUEL ÉLECTRONIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

25. L'expérience acquise grâce au précédent Manuel électronique des ressources humaines a été précieuse pour mettre au point et concevoir le nouveau Manuel électronique général de l'OMS et une section révisée et élargie sur les ressources humaines a été ajoutée au Manuel électronique de l'OMS en septembre 2011.

26. Poursuivant ses activités concernant l'administration de la justice, le Secrétariat a mis en œuvre la politique révisée de prévention du harcèlement à l'OMS. Cette politique renforce l'engagement de l'Organisation en faveur d'un environnement professionnel à l'abri du harcèlement où le personnel à tous les niveaux évite les comportements de nature à instaurer un climat d'hostilité et d'intimidation. Cette politique offre aussi à tous les intéressés un moyen d'examiner des allégations de harcèlement et de veiller au respect des procédures.

27. Le Secrétariat continue aussi de mettre en œuvre un moyen informel d'examiner les mesures ou les décisions administratives afin de résoudre les problèmes à un stade précoce, sans attendre qu'une procédure d'appel soit engagée en bonne et due forme. Cette procédure d'examen a fait ses preuves, permettant de désamorcer des situations conflictuelles et de promouvoir un environnement professionnel plus positif et constructif, facilitant l'évaluation des décisions de la direction et donnant à l'administration la possibilité d'examiner, le cas échéant, des questions de responsabilité et de mettre en lumière des carences potentielles au niveau des règles et des procédures.

28. Actuellement, les questions d'éthique sont traitées par l'Organisation dans le cadre de différentes entités : le Bureau du Directeur général, le Département de la Gestion des ressources humaines, le Bureau du Conseiller juridique et le Bureau des services de contrôle interne. La mise en place d'une unité d'éthique à part entière est envisagée comme un élément clé du processus de réforme gestionnaire de l'OMS. Un programme de formation en ligne sur l'éthique, qui sera obligatoire pour tous les membres du personnel, est en cours de mise au point en collaboration avec l'ONUSIDA, sur la base d'un programme déjà en place à l'OPS.

SANTÉ ET SERVICES MÉDICAUX

29. Ces services apportent des soins préventifs, médicaux et psychosociaux à tous les membres du personnel de l’OMS et en particulier un soutien dans la période actuelle de restructuration. En outre, l’équipe continue d’offrir des séances d’éducation pour la santé sur différents sujets, en particulier la gestion du stress, les premiers secours, le VIH sur le lieu de travail et le sevrage tabagique.

30. La gestion du stress au travail et l’appui et les conseils psychosociaux au personnel sont fournis dans le cadre de séances en groupe sur la gestion du stress et de consultations médicales, psychosociales et psychologiques individuelles. Un appui médical et psychosocial est également apporté au personnel afin de faciliter la reprise du travail après un congé maladie prolongé.

31. L’OMS coopère étroitement avec d’autres organismes des Nations Unies et contribue à l’harmonisation des politiques et des pratiques sanitaires dans le système des Nations Unies.

32. En collaboration avec les départements techniques, les équipes de secours médicaux d’urgence des Nations Unies et le groupe de la gestion du stress traumatique des Nations Unies, les équipes médicales et de santé au Siège et au niveau régional ont apporté un appui médical et des conseils aux membres du personnel de l’OMS et à leur famille touchés par des événements traumatisants comme l’accident nucléaire de Fukushima au Japon et l’attentat à la bombe contre le bâtiment des Nations Unies à Abuja.

33. À la suite du lancement de la politique mondiale du Secrétariat pour la santé et la sécurité au travail, l’équipe médicale et de santé a pris l’initiative d’organiser des consultations visant à définir le rôle et les responsabilités du Comité du Siège sur la santé et la sécurité au travail et de définir les activités à prévoir au cours de l’année à venir.

34. Une base de données médicale mondiale en ligne introduite dans les Bureaux régionaux des Amériques, de l’Asie du Sud-Est et de l’Europe ainsi qu’au CIRC vise à mieux surveiller la santé des membres du personnel et de la direction, quelle que soit la maladie ou l’affection en cause.

MESURES À PRENDRE PAR LE CONSEIL EXÉCUTIF

35. Le Conseil est invité à prendre note du rapport.

= = =