



Ressources humaines : stratégie révisée

1. Dans le cadre de la réforme gestionnaire de l'OMS, une stratégie des ressources humaines à l'échelle de l'Organisation a été élaborée ; elle comprend un modèle de planification stratégique des effectifs et de perfectionnement du personnel et doit permettre à l'OMS de s'appuyer sur un personnel à la fois souple, mobile, très performant, pleinement formé et prêt à relever de nouveaux défis. La stratégie actuelle du Secrétariat en matière de ressources humaines, qui couvre la période 2010-2015, a été établie avant le début du programme de réforme de l'OMS. La stratégie révisée des ressources humaines¹ répond aux défis dans ce domaine que l'Organisation aura à relever dans le cadre de sa réforme gestionnaire.

STRUCTURE

2. La stratégie révisée des ressources humaines peut être imaginée comme un tissu dans la fabrication duquel interviendraient deux ensembles de fils. À l'intérieur de cette structure, on trouve un premier ensemble vertical – les trois éléments (piliers) décrits ci-dessous (Attirer les talents, Retenir les talents – gestion des carrières, et Un environnement professionnel propice) – et un second représentant quatre principes transversaux (équilibre entre les sexes, diversité, collaboration et responsabilité), qui recoupe chacun des trois piliers, dont il fait partie intégrante.

Premier pilier. Attirer les talents

3. Les processus de sélection seront simplifiés, rationalisés et accélérés grâce à l'application de modes opératoires normalisés qui harmonisent les pratiques à l'échelle de l'Organisation. Le délai visé pour la sélection des membres du personnel international de la catégorie professionnelle et de rang supérieur a été ramené à 15 semaines, c'est-à-dire moins de quatre mois entre le moment où l'avis de vacance de poste est affiché et celui où la décision de sélection est prise. De plus, des listes mondiales de candidats présélectionnés seront établies pour certains postes pour permettre de les pourvoir plus rapidement.

4. Avec l'abandon des engagements continus, les engagements à durée déterminée deviendront la norme pour les nouveaux recrutements. Ce type d'engagement a été modifié pour permettre à l'Organisation d'employer des personnes à ce titre au-delà de la période actuellement prévue de cinq ans, afin de pouvoir répondre aux besoins des programmes et à condition que des fonds soient disponibles. De même, les engagements temporaires seront utilisés de manière efficace par rapport aux coûts.

¹ http://www.who.int/about/who_reform/ebpbac-hr-strategy.pdf (consulté le 20 décembre 2013).

5. En outre, les discussions relatives à la réforme ont mis en lumière la nécessité pour l'OMS d'utiliser plus efficacement les engagements de personnes n'ayant pas le statut de membre du personnel. Ces personnes ayant un statut, des droits et des obligations différents de ceux des fonctionnaires internationaux, d'autres conditions d'emploi seront prévues pour des activités clairement définies et elles seront appliquées systématiquement dans toute l'Organisation.

Deuxième pilier. Retenir les talents – gestion des carrières

6. Afin de demeurer pertinente et compétitive dans le domaine de la santé mondiale, l'OMS doit non seulement rechercher des talents lors de la phase de recrutement initiale, mais également savoir les retenir et perfectionner le personnel, en particulier les personnes titulaires d'engagements continus. Un modèle de gestion des carrières s'impose pour veiller à ce que les membres du personnel à tous les niveaux de l'Organisation soient dotés des compétences, des connaissances et de l'expérience requises pour l'exécution des projets de l'OMS à court et à long terme, et qu'ils soient incités à se perfectionner et à relever de nouveaux défis. On attend des membres du personnel qu'ils prennent l'initiative dans la gestion de leur carrière, avec l'appui de l'Organisation. La gestion des carrières comporte quatre éléments principaux : planification des effectifs, évaluation du comportement professionnel, développement professionnel et mobilité.

7. La planification des effectifs se fera grâce à un inventaire des compétences, des analyses des besoins en personnel et la planification de la relève. L'inventaire a pour but de recueillir des informations sur les compétences et les expériences disponibles dans l'ensemble de l'Organisation et servira d'outil de planification efficace pour la dotation en personnel, le développement professionnel et pour attirer de nouveaux talents.

8. L'évaluation du comportement professionnel est un dialogue continu entre les supérieurs hiérarchiques et leurs subordonnés, qui porte sur la façon dont ont été effectuées les tâches et sur leur développement futur. Elle vise à favoriser une culture fondée sur la confiance, la transparence, la collaboration et la responsabilité, dans laquelle les collaborateurs sont considérés comme responsables de leur travail, reconnus pour leurs réalisations et aidés à réaliser leur potentiel. La gestion de niveaux inégaux de résultats est une difficulté dans toutes les organisations intergouvernementales. Parallèlement à la reconnaissance et à un système de récompense pour les membres du personnel particulièrement performants, un outil de gestion applicable aux membres du personnel dont les résultats laissent à désirer sera mis au point.

9. Un cadre d'apprentissage et de développement professionnel sera élaboré et mis en œuvre avec trois objectifs : doter les membres du personnel des moyens nécessaires pour qu'ils excellent dans l'exercice de leurs fonctions ; les aider dans leur développement professionnel ; et contribuer à mettre en place un environnement de travail favorable à une culture du respect, de la collaboration et de l'excellence.

10. La mobilité est un élément central de la gestion des carrières, car elle offre la possibilité de nouvelles expériences et d'un apprentissage dans différents lieux. Un personnel possédant des expériences variées peut enrichir l'Organisation comme les membres du personnel eux-mêmes. Cela aide à créer une identité institutionnelle et à favoriser l'unité de l'Organisation. Des politiques seront rédigées concernant les différentes formes de mobilité : géographique, fonctionnelle, passage de la catégorie des services généraux ou de celle des administrateurs recrutés sur le plan national à des postes internationaux de la catégorie professionnelle, et mobilité à l'extérieur de l'OMS.

Troisième pilier. Un environnement professionnel propice

11. Une culture de la collaboration, du respect et de l'excellence est nécessaire pour créer un environnement professionnel propice qui permettra de mettre en œuvre avec succès la stratégie révisée des ressources humaines. Trois aspects principaux doivent être envisagés : un environnement professionnel respectueux et éthique, une administration de la justice renforcée et une gestion du personnel moderne. Ce dernier aspect recouvre le renforcement des compétences gestionnaires dans le cadre d'un nouveau programme de développement de la gestion, l'accent mis sur l'équilibre vie professionnelle-vie familiale dans le cadre de politiques favorables à la vie familiale (notamment des horaires souples et des possibilités de télétravail), et un partenariat avec les représentants du personnel.

MISE EN ŒUVRE

12. La mise en œuvre de la stratégie des ressources humaines est une responsabilité commune de trois groupes de parties prenantes : le personnel des ressources humaines (au niveau mondial : le Département Gestion des ressources humaines et le Centre mondial de services ; les groupes et les bureaux régionaux ; et les bureaux de pays), l'Administration et les membres du personnel.

13. La stratégie révisée comporte certains risques inhérents, à savoir le manque de ressources à l'appui de la mise en œuvre de différentes initiatives en matière de ressources humaines (par exemple le financement nécessaire pour créer et maintenir l'inventaire des compétences) ; des inadéquations dans les systèmes et outils actuels ; un manque d'engagement total de tous les intervenants dans la mise en œuvre de la stratégie des ressources humaines ; l'évolution des priorités ; et la nécessité de prendre en compte les différentes attentes.

14. La gestion des ressources humaines dans une organisation quelle qu'elle soit est une entreprise de longue haleine, en particulier lorsqu'elle vise à susciter des changements fondamentaux de culture, notamment en ce qui concerne la gestion des carrières et de la mobilité. Il faut du temps pour répondre aux priorités nouvelles de l'Organisation.

15. À mesure que les priorités de l'Organisation changent, ses besoins en personnel aussi. La planification de la relève, par exemple, ne peut être efficace que si les activités et les besoins de l'Organisation ont été prévus à échéance de cinq à 10 ans et si le profil des effectifs nécessaires pour mettre en œuvre les priorités a été défini.

16. La mise en œuvre de la stratégie des ressources humaines dépend notamment du régime commun des Nations Unies et du modèle de financement de l'OMS. Le résultat des discussions en cours sur le changement de l'âge obligatoire de la retraite et la réforme de l'ensemble des rémunérations et prestations dans le régime commun des Nations Unies est susceptible d'avoir des répercussions majeures sur la stratégie des ressources humaines. Les initiatives proposées dans la stratégie révisée dépendent également en grande partie d'un modèle de financement qui soit prévisible et qui permette une gestion globale des ressources humaines de l'OMS.

17. Une mise en œuvre par étapes de la stratégie des ressources humaines est donc proposée : 1) conception et élaboration, 2013-2015 ; et 2) mise en œuvre – fonctionnement et réexamen, 2016-2020.

MESURES À PRENDRE PAR LE CONSEIL EXÉCUTIF

18. Le Conseil est invité à prendre note du présent rapport.