



---

## **Ressources humaines**

### **Stratégie de recrutement intégrant la parité entre les sexes et l'équilibre géographique**

#### **Rapport du Secrétariat**

#### **HISTORIQUE**

1. La présente note a été préparée en réponse à la résolution WHA56.17 dans laquelle le Directeur général était prié de redoubler d'efforts afin d'atteindre la parité entre les sexes au sein de la catégorie professionnelle, d'augmenter la proportion des femmes aux postes de responsabilité et de soumettre un plan d'action en matière de recrutement intégrant les principes de parité entre les sexes et de représentation géographique équitable. L'analyse du recrutement du personnel et les modifications y relatives proposées dans le présent rapport doivent en principe aider l'OMS à répondre à la résolution WHA56.17 durant la période 2004-2005. Dans la résolution WHA56.35, l'Assemblée de la Santé prie le Directeur général de donner la préférence à des candidats de pays non représentés ou sous-représentés, notamment de pays en développement, et a approuvé la mise à jour de la formule appliquée pour fixer la fourchette souhaitable, pour les Etats Membres, en ce qui concerne l'engagement du personnel international au Secrétariat de l'OMS.

2. Le paragraphe 4.2 de l'article IV « Nominations et promotions » du Statut du Personnel de l'OMS stipule que :

*La considération dominante dans la nomination, le transfert ou la promotion des membres du personnel doit être d'assurer à l'Organisation les services de personnes qui possèdent les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité. L'importance d'un recrutement effectué sur une base géographique aussi large que possible sera dûment prise en considération.*

L'Organisation doit par conséquent s'efforcer d'atteindre la cible d'une représentation géographique large sans transiger sur la qualité du personnel sélectionné. Par conséquent, pour réussir, elle doit améliorer sa capacité à identifier diverses sources de candidats potentiels et à s'appuyer sur ces dernières. Il faut élargir et soutenir la recherche de personnel potentiel afin de s'assurer que les administrateurs chargés de recruter le personnel aient un plus grand choix de candidats.

3. Le plan d'action défini ci-après est à placer dans le contexte d'une stratégie de recrutement général qui intègre la parité entre les sexes et l'équilibre géographique. Cette stratégie est conforme

aux demandes de l'Assemblée de la Santé et à la réforme continue de la gestion des ressources humaines à l'OMS et est fondée sur les meilleures pratiques appliquées dans les organisations internationales. L'élément central est un encadrement au plus haut niveau qui soit responsable, attaché à la diversité et montrant l'exemple. L'objectif de la stratégie est d'améliorer l'efficacité de la politique de recrutement afin d'élargir la nature représentative du personnel de l'OMS. Un personnel diversifié est à même de mieux comprendre les exigences opérationnelles des Etats Membres et d'y répondre. La mise en oeuvre de cette stratégie renforcera également la position de l'OMS en tant qu'« employeur de qualité » dans le domaine de la santé publique internationale.

4. Pour réussir, une stratégie de recrutement doit refléter les objectifs de l'Organisation et être sensible à l'évolution des priorités. Il doit y avoir un lien évident entre cette stratégie et la planification stratégique de l'Organisation afin de s'assurer que les besoins en personnel sont pris en compte à tous les stades du cycle de planification.

5. L'Organisation s'est toujours efforcée de diversifier son personnel. Elle travaille actuellement à atteindre trois cibles fixées par l'Assemblée de la Santé :

- a) pourvoir 60 % des postes au cours des deux prochaines années parmi les postes de la catégorie professionnelle et de rang supérieur, quelle qu'en soit la source de financement, pour les ressortissants de pays non représentés ou sous-représentés, notamment de pays en développement, sur la base de la formule énoncée dans la résolution WHA56.35 ;
- b) engager 50 % de femmes aux postes de la catégorie professionnelle et de rang supérieur conformément à la résolution WHA56.17 ;
- c) augmenter la proportion des femmes aux postes de responsabilité conformément à la résolution WHA56.17.

L'état d'avancement de ces trois cibles est :

- a) 33,7 % des engagements intéressaient les pays non représentés ou sous-représentés en 2002. Au 1<sup>er</sup> septembre 2003, il y avait 44 personnes de pays non représentés (23 % au total) et 11 de pays sous-représentés (6 %) ;
- b) de 1999 au 30 septembre 2003, on a enregistré 38,4 % d'engagements de femmes ;
- c) au 30 septembre 2003, les femmes représentaient 20 % du personnel à des postes P.6 et au-dessus.

6. Ces statistiques sont générales et il existe de grandes variations entre les Régions de l'OMS et au Siège même. Cette disparité donne à entendre que certains lieux d'affectation et certains programmes ont davantage de possibilités de diversifier le personnel que d'autres. Il s'agit de créer un élan durable à l'échelle de l'Organisation pour permettre aux administrateurs de programme d'atteindre les cibles fixées.

---

## PLAN D'ACTION VISANT A APPLIQUER LA STRATEGIE EN MATIERE DE RECRUTEMENT

7. Pour atteindre les cibles fixées par l'Assemblée de la Santé, l'OMS a mis sur pied un plan d'action général qui reflète une politique cohérente de gestion de la diversité. Les différents éléments de ce plan sont décrits ci-après.

8. **Prévoir les besoins en ressources humaines.** Les stades de planification stratégique et opérationnelle du cycle du budget programme donneront l'occasion d'optimiser la planification des ressources humaines et de faciliter le regroupement mondial des données émanant des Régions et du Siège. Une fois achevées, les prévisions relatives aux ressources humaines identifieront les priorités générales concernant la dotation en personnel sur une période de quatre ans, comprendront la planification préliminaire de la relève et recenseront éventuellement de nouveaux domaines nécessitant un soutien. Elles seront complétées par un plan détaillé de deux ans qui s'appuiera sur des objectifs plus clairement définis et des niveaux attendus de financement.

9. La première étape consistera à s'appuyer sur les retraites prévues et la rotation volontaire estimée. Le nombre de départs à la retraite prévus pour décembre 2007 offre d'importantes opportunités. Durant cette période, près d'un poste professionnel sur cinq deviendra vacant.<sup>1</sup> Dans le cas des départs à la retraite, les postes peuvent être réaffectés vers des domaines de priorité plus élevée et les définitions d'emploi révisées à l'avance afin de répondre aux besoins en termes de fonctions exercées et de connaissances, d'aptitudes et de compétences requises.

10. Un outil de planification des ressources humaines informatisé, basé sur un projet pilote entrepris au Siège, sera mis en place. Cela aidera les programmes à recenser la quantité et le type de personnel dont ils auront besoin dans les années à venir. Il est possible d'établir la comparaison avec les ressources actuelles pour voir s'il existe des lacunes et quelles mesures seront nécessaires pour y remédier.

11. **Atteindre les gens.** Avec l'élargissement de l'accès à l'Internet, de plus en plus de personnes ont consulté le site Web de l'OMS ces dernières années. Cela est illustré par le fait qu'au cours des neuf mois qui se sont écoulés depuis le lancement du système de recrutement électronique en décembre 2002,<sup>2</sup> des ressortissants de 185 pays sur un total de 194 Etats Membres et Membres associés<sup>3</sup> ont envoyé des demandes de candidature. Le système de recrutement électronique de l'OMS est donc un instrument qui a un potentiel considérable. Il permet non seulement de faire acte de candidature en ligne, mais donne également aux candidats la possibilité d'étudier les offres d'emploi à l'OMS et améliore la communication avec les demandeurs. Il offre également à l'OMS la possibilité de tester les candidats de manière approfondie et de cibler les sources de candidats en sélectionnant soigneusement les institutions intéressantes. Le système de recrutement électronique sera installé dans tous les bureaux régionaux d'ici mars 2004.

12. Cependant, l'OMS doit essayer d'atteindre le plus de candidats possible. A l'heure actuelle, elle dépend essentiellement des divers candidats qui répondent aux postes affichés sur les sites Web et aux avis de vacance de poste diffusés dans les Etats Membres. Toutefois, il faut absolument publier les

---

<sup>1</sup> Voir document A56/38, Tableau 10.

<sup>2</sup> Voir document A56/40, section III.

<sup>3</sup> Les pays qui n'ont envoyé aucune demande de candidature à ce jour sont Antigua-et-Barbuda, Burundi, Iles Cook, Nauru, Nioué, Qatar, Samoa, Timor-Leste et Tokélaou.

détails concernant les postes vacants aussi largement et efficacement que possible. L'emploi du courrier électronique pour envoyer les avis de vacance de poste s'est avéré un système rapide, efficace et rentable. Les programmes techniques ainsi que les représentants de l'OMS et les agents de liaison dans les pays sont encouragés à identifier les sources possibles de talents telles que les institutions et associations auxquelles on peut envoyer des liens, ce qui leur permet d'examiner rapidement et facilement les avis de vacance de l'OMS. Cette option sera également offerte comme une première étape aux centres collaborateurs de l'OMS d'ici la fin de 2003.

13. On continue de perfectionner le système de recrutement électronique afin d'établir une liste de candidats et d'inventorier les aptitudes du personnel en poste. Des modèles de fonctions devraient être disponibles d'ici le début de 2004 et opérationnels d'ici le milieu de l'année. Ils permettront de rechercher des aptitudes et compétences rares afin de recenser plus facilement les candidats voulus pour les besoins à court terme et les situations d'urgence. La liste des candidats, notamment, facilitera en dernier ressort la recherche, dans les pays non représentés et sous-représentés, de candidats en fonction du meilleur rapport coût/efficacité et de la parité entre les sexes ; en 2002, seuls 30 % des actes de candidature émanaient de femmes.

14. On rédige actuellement une documentation promotionnelle qui fixe les possibilités d'emploi à l'OMS, les profils de connaissances, aptitudes et compétences requises, et les moyens d'information sur les ouvertures actuelles. Le personnel de l'OMS sera encouragé à diffuser ce matériel promotionnel lors des réunions et conférences et à « découvrir les talents ». Au cours de la première moitié de 2004, l'Organisation reformulera les avis de vacance de poste servant à annoncer les emplois, en conjonction avec l'introduction dans l'ensemble du système des Nations Unies d'une nouvelle norme-cadre permettant de déterminer la classe des postes professionnels. La norme révisée signifie qu'il faut définir les emplois sous un format différent et au moyen de critères révisés.

15. On s'efforce actuellement de rationaliser et de simplifier le processus de recrutement en insistant sur la rapidité et la réactivité. L'amélioration de la planification et l'identification rapide des besoins offriront des avantages importants. Le processus relatif à la rédaction et à la révision des définitions d'emploi a été restructuré et informatisé. Dans le cadre du programme de rationalisation administrative, des délais plus stricts sont fixés en matière de sélection.

16. Les missions de recrutement, axées sur les pays prioritaires, sont un moyen précieux de sensibiliser l'OMS, d'élargir le réseau de contacts institutionnels et de recenser les candidats éventuels à un emploi à l'OMS. En conjonction avec les Etats Membres, il est prévu d'envoyer un certain nombre de missions sur le terrain entre 2004 et 2005. Ces missions exigent un investissement considérable en matière de ressources financières et de personnel. On ne doit, par conséquent, y avoir recours qu'avec parcimonie et seulement lorsqu'il est clair qu'elles produiront des résultats valables.

17. Les avis de vacance de poste doivent être diffusés plus largement au niveau national. Les Etats Membres doivent utiliser tous les moyens à leur disposition pour diffuser largement et rapidement les avis de vacance de poste à l'OMS sur le plan interne. Les autorités nationales sont les mieux placées pour savoir quelles institutions et associations sont susceptibles de compter des personnes pouvant intéresser l'OMS. Les Etats Membres peuvent jouer un rôle important, à savoir contribuer à la prospection de candidats par l'Organisation.

18. **Investir en vue de l'avenir.** Une planification améliorée permettra au personnel à tous les niveaux de l'OMS d'être sensibilisé aux besoins futurs. Un accent nouveau étant mis sur le perfectionnement professionnel et l'élargissement des compétences dans le cadre du système de gestion et de développement des services du personnel, les fonctionnaires auront à leur disposition davantage de possibilités d'apprentissage qui leur permettront d'entrer en concurrence pour occuper

des postes plus élevés, ce qui contribuera à corriger le déséquilibre relatif à la parité entre les sexes et à la répartition géographique. Certaines pratiques, telles que le fait d'offrir au personnel local la possibilité d'être sélectionné pour des affectations au niveau professionnel pour des périodes limitées, en cours dans une des Régions, pourraient être diffusées plus largement. La mise au point d'un programme de mobilité et de roulement dans l'occupation des postes offrira également la possibilité de se perfectionner sur le plan professionnel et élargira les perspectives de carrière tout en satisfaisant les besoins programmatiques, notamment au niveau des pays.

19. L'élargissement des relations avec certains établissements d'enseignement s'est avéré l'un des moyens les plus fructueux d'attirer les talents en s'attachant à recruter certaines catégories de diplômés de l'enseignement supérieur. Il s'agit là d'un moyen particulièrement efficace employé dans d'autres parties du système des Nations Unies de diversifier davantage le personnel. L'OMS développe actuellement ses contacts avec les grandes écoles de santé publique afin de cibler certains candidats de pays en développement, et notamment des femmes. Ces personnes seraient encouragées à solliciter des stages ou des affectations en qualité de cadres associés et à participer au nouveau plan d'encadrement en matière de santé, première étape vers des possibilités à plus long terme à l'OMS. Une étude des systèmes intéressant les cadres associés et les stagiaires et d'autres systèmes analogues est en cours pour voir comment il est possible de les perfectionner et de les intégrer plus étroitement dans un programme général destiné à recruter de jeunes professionnels à l'OMS.

20. **Renforcer le contexte organisationnel en faveur de la diversité.** Dans le cadre de la réforme de la gestion des ressources humaines, de nouvelles mesures seront conçues et testées au sein de projets pilotes afin d'offrir un milieu de travail mieux adapté aux pressions de la vie professionnelle. Ces mesures comprendront des aménagements de travail qui tiennent mieux compte des exigences de la vie quotidienne en dehors du bureau et qui sont déjà en place à l'Organisation des Nations Unies et dans d'autres organismes internationaux. Ces mesures visent particulièrement à faciliter le recrutement et la rétention des femmes. On redoublera d'efforts pour réduire les différences de parité entre les sexes dans le contexte plus général de la gestion de la diversité. Le groupe spécial OMS sur la parité, qui réunit des administrateurs de haut niveau des Régions et du Siège, est chargé de fournir des conseils sur l'intégration des questions liées à la parité dans le courant principal des activités de l'OMS.

21. **Suivi et obligation redditionnelle.** Les rapports annuels de suivi sur les cibles à atteindre en matière de diversité dans toute l'Organisation seront affichés sur l'Intranet de l'OMS, et les services exceptionnels seront reconnus au moyen de récompenses accordées par le Directeur général. Des lignes directrices à l'intention des responsables des ressources humaines seront publiées afin de normaliser les procédures. Enfin, avec l'introduction du cadre de compétences de l'OMS en 2004-2005 en relation avec la réforme de la gestion des ressources humaines, tous les membres du personnel devront avoir, parmi les compétences essentielles, un comportement sensible à la diversité.

22. Compte tenu du fait qu'environ un tiers de tous les engagements à des postes à durée déterminée concernent le personnel engagé à titre temporaire, les considérations de parité et de répartition géographique seront prises en compte dans le recrutement du personnel temporaire et suivies. Comme c'est actuellement le cas pour les postes à durée déterminée, toute recommandation relative à la sélection, au Siège, d'un ressortissant d'un pays surreprésenté pour un contrat temporaire supérieur à six mois devra faire l'objet d'une approbation spéciale à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2004.

23. Les administrateurs doivent considérer les cibles pour lesquelles ils doivent rendre des comptes comme faisant partie intégrante de la culture organisationnelle et de leur méthode de travail. Des ateliers sont organisés pour les sensibiliser à la nécessité d'avoir des effectifs divers et leur en faire comprendre le bien-fondé. Une formation aux techniques d'entrevue sera offerte aux membres du

personnel participant aux jurys de sélection ; elle mettra l'accent sur le recueil d'informations relatives au comportement adopté par le candidat durant toute sa carrière.

24. **Evaluation.** La mise en oeuvre de la stratégie de recrutement et du plan d'action sera suivie périodiquement et évaluée par rapport à des objectifs et indicateurs fixés. Une série de rapports de gestion normalisés sera mise en place pour observer la diversité du personnel en fonction de divers critères (par exemple recrutement, promotion, examen de la gestion des services, mobilité et roulement, perfectionnement du personnel, renouvellement des effectifs et emploi des conjoints). Ce plan d'action sera adapté si besoin est, et comprendra éventuellement un soutien supplémentaire pour permettre de surmonter les difficultés inhérentes aux cibles tant au Siège que dans les bureaux régionaux. Les résultats seront communiqués par le Directeur général au Conseil exécutif et à l'Assemblée de la Santé.

### **MESURES A PRENDRE PAR LE CONSEIL EXECUTIF**

25. Le Conseil exécutif est invité à prendre note du présent rapport.

= = =