



Déclaration de la représentante ou du représentant des associations du personnel de l'OMS

1. La présente déclaration est présentée au nom des associations du personnel de l'OMS, du CIRC, de l'OPS et de l'ONUSIDA, qui représentent ensemble les membres du personnel de tous les bureaux principaux et lieux d'affectation.

Honorer les collègues et reconnaître la perte d'expertise

2. Nous commençons par rendre hommage aux collègues dont les contrats ont pris fin en 2025 à la suite du processus de définition des priorités et de réalignement, ainsi qu'à ceux qui partiront en 2026 à la fin du processus.

3. Derrière chaque poste supprimé se trouvait un ou une collègue qui apportait une expertise, une mémoire institutionnelle et un dévouement à la mission de l'OMS. Leur départ représente non seulement un ajustement du personnel, mais aussi une perte humaine et technique majeure.

4. Nous reconnaissons également l'impact sur celles et ceux qui restent. Beaucoup ont dû assumer des responsabilités supplémentaires dans un environnement d'incertitude. Par conséquent, la reprise institutionnelle doit prendre en compte non seulement l'alignement structurel, mais aussi les conséquences humaines du changement, en particulier dans des contextes fragiles et touchés par les conflits.

Collaboration, remerciements et partage des responsabilités

5. Dès le départ, nous reconnaissons que la direction a collaboré avec les associations du personnel durant l'une des périodes les plus difficiles de l'histoire récente de l'OMS. Nous sommes conscients de l'intention déclarée d'appliquer les principes de transparence, d'équité et d'humanité tout au long du processus de définition des priorités et de réalignement.

6. Parallèlement, il importe de réfléchir à la manière dont ces principes ont été perçus en pratique par le personnel ainsi que leurs représentantes et représentants lors de leur mise en œuvre, et cela dans le but d'améliorer les futurs processus de réforme.

7. Nous réitérons nos remerciements pour les mesures exceptionnelles adoptées dans le respect du devoir de protection de l'Organisation envers les collègues concernés, qui ont apporté un soutien considérable pendant une transition difficile.

8. Nous souhaitons également reconnaître la valeur des plateformes de collaboration structurées existantes. Des échanges réguliers, notamment des réunions mensuelles entre le Directeur général et les associations du personnel, ainsi que le Conseil mondial personnel/administration, offrent un espace précieux de dialogue et de compréhension mutuelle sur les questions liées au personnel. Alors que l'Organisation est tournée vers l'avenir, nous espérons que ces bases solides de collaboration seront maintenues et renforcées lors de la prochaine phase qui concernera la haute direction.

9. Les membres du personnel du Siège, des bureaux régionaux et de pays continuent de contribuer à la mission de l'Organisation dans divers contextes opérationnels, y compris dans des contextes fragiles et touchés par des conflits où la pression est particulièrement aiguë. À cet égard, nous remercions les États Membres d'avoir rendu hommage à la résilience et à l'engagement du personnel de l'OMS,¹ lors de la précédente réunion du Comité du programme, du budget et de l'administration. Cette reconnaissance est grandement appréciée par les membres du personnel à tous les niveaux de l'Organisation.

Communication et confiance pendant le changement

10. Bien que plusieurs séances d'information aient été organisées à l'intention des États Membres tout au long du processus de définition des priorités et de réalignement, la communication interne avec le personnel a suivi un rythme différent. Au cours d'une année marquée par des réductions considérables du nombre de membres du personnel et des changements structurels, les opportunités de dialogue direct avec le personnel ont été perçues comme étant limitées.

11. Une communication rapide constitue un élément essentiel de la transparence et du devoir de protection. Une clarté démontrée à un stade plus précoce du processus concernant les priorités et les changements structurels aurait pu permettre de réduire l'incertitude, les spéculations et l'anxiété au sein de l'Organisation.

12. Des occasions régulières de dialogue direct entre la direction et le personnel, y compris des échanges structurés, seront importantes pour rebâtir la confiance et améliorer la compréhension commune à l'avenir.

13. Bien que les représentantes et représentants des associations du personnel aient activement participé aux comités d'examen ad hoc, leur implication n'intervenait pas toujours en amont, et l'accès aux informations de fond relatives aux premières étapes du processus de définition des priorités était limité. La participation à un stade plus avancé du processus n'équivaut pas à une implication complète dans les considérations antérieures liée à la conception.

14. Une participation précoce et structurée des associations du personnel dans les futurs processus de réforme renforcera la transparence, améliorera la compréhension mutuelle ainsi que la confiance dans les résultats.

Capacités organisationnelles et attentes en matière d'exécution

15. Les discussions lors de la réunion précédente du Comité ont permis de constater les préoccupations concernant la pression liée à la charge de travail dans toute l'Organisation.¹

¹ Voir le document EB158/4, paragraphe 45.

16. En dépit d'un réalignement structurel, la charge de travail demeure élevée dans de nombreux domaines, en particulier dans les bureaux de pays, ainsi que les situations d'urgence. Les attentes programmatiques restent importantes, tandis que les effectifs ont été réduits.

17. Nous abondons dans le sens des États Membres en appelant à se concentrer sur les priorités fondamentales. Sans réajustement, il existe un risque qu'il soit toujours attendu d'un nombre réduit de membres du personnel qu'ils obtiennent les mêmes résultats qu'avant la crise.

18. Les efforts visant à améliorer l'efficacité et la durabilité doivent être mis en balance avec une prise en compte globale des conditions nécessaires au maintien d'un personnel efficace et résilient.

19. Dans certains domaines, le personnel perçoit un décalage croissant entre les priorités organisationnelles, les mandats des États Membres et les ressources humaines et financières disponibles.

Santé mentale et bien-être au travail, facteurs professionnels et durabilité organisationnelle

20. Ces derniers mois, de plus en plus de membres du personnel ont exprimé leur inquiétude face à la pression liée à la charge de travail, à la détresse psychologique et à la dégradation du bien-être suite à la restructuration. Ils ont décrit un environnement dans lequel il y a « plus de travail avec moins de personnel », des charges de travail constamment élevées et irréalistes et un temps de récupération limité, s'ajoutant à l'insécurité accumulée de l'emploi, à l'incertitude et aux conflits au sein des équipes. Dans les lieux d'affectation difficiles et les situations d'urgence, où le personnel opère déjà dans des conditions de vie et de sécurité exigeantes, ces pressions peuvent être encore amplifiées.

21. Les données issues de la recherche en santé au travail montrent systématiquement que les pénuries de personnel et l'intensification de la charge de travail sont des facteurs de risque principaux d'épuisement professionnel, d'absentéisme et de rotation. L'Organisation n'est pas à l'abri de ces dynamiques. Le fait de ne pas prendre de mesures face à la détérioration des conditions de travail entraînera une baisse des performances, un désengagement, une dynamique d'équipe moins bonne et une menace pour la santé des membres du personnel.

22. Le personnel a mis en avant plusieurs domaines qui pourraient bénéficier d'une attention supplémentaire :

- la charge croissante en termes de responsabilités, de travail administratif et d'établissement de rapports ;
- des mécanismes de soutien au personnel sous-financés, y compris la couverture par l'Ombudsman et les services de conseil au personnel ; et
- des informations faisant état de conflits, de représailles et de tensions au sein des équipes.

23. Le rapport de l'Ombudsman à la cent cinquante-huitième session du Conseil exécutif² a mis en lumière la crainte persistante de représailles, les conflits entre les membres du personnel et les préoccupations liées à la gestion de la performance dans certaines parties de l'Organisation. Les

² Document EB158/INF./2.

mécanismes de résolution informelle restent une garantie importante ; en effet ils sont des éléments essentiels de la santé institutionnelle et les renforcer doit rester une priorité.

24. Les services de santé au travail et de bien-être ont indiqué la nécessité de prendre en compte les facteurs organisationnels, d'équipe et individuels sur le lieu de travail. Tandis que la demande de soutien managérial, d'équipe et de conseils est extrêmement forte et augmente, et que le nombre de cas à risque élevé augmente, il n'existe pas de ressources adéquates pour répondre à ces besoins.

25. Nous saluons le constat par le Directeur général des pressions subies par les membres du personnel. Une action continue est nécessaire, y compris une réponse proactive à l'échelle de l'Organisation associant les aspects suivants :

- doter d'un financement adéquat et renforcer les services de l'Ombudsman et de conseil dans toutes les Régions ;
- effectuer un examen structuré de la durabilité de la charge de travail aligné sur les niveaux actuels d'effectifs ;
- inclure le risque de santé mentale au travail dans le registre des risques institutionnels et appliquer efficacement des mesures d'atténuation ; et
- prendre des mesures préventives, par opposition à des mesures uniquement réactives, afin d'atténuer l'épuisement professionnel et d'autres conséquences négatives.

26. La santé mentale au travail n'est pas une question facultative. L'Organisation a la responsabilité de créer un environnement de travail sûr et sain à l'OMS.³ Elle est directement liée à la mise en œuvre des programmes, à la crédibilité organisationnelle et à la position de l'OMS en tant que leader mondial dans le domaine de la santé.

Intelligence artificielle et transformation numérique

27. L'Organisation a mis en lumière une attention accrue portée aux compétences numériques et à l'intelligence artificielle (IA) dans les cadres de gestion de la performance.

28. Les associations de personnel reconnaissent que l'IA et les outils numériques peuvent augmenter la productivité, rationaliser les processus et alléger la charge administrative. Cependant, l'IA doit être définie et mise en œuvre comme une technologie d'appui. Elle devrait compléter, plutôt que remplacer, l'expertise institutionnelle, la connaissance tacite et le jugement professionnel, et ne devrait pas être présentée comme une solution structurelle aux réductions de personnel.

29. L'introduction d'objectifs liés à l'IA dans la gestion de la performance, en particulier dans un contexte post-réalignment, peut être perçue par le personnel comme un renforcement de l'attente consistant à « faire plus avec moins ». Il est donc essentiel de définir un cadre clair afin d'éviter les messages involontaires.

³ Comme reconnu par l'OIT en 2022, un environnement de travail sûr et sain est un principe fondamental et un droit au travail, ainsi qu'une pierre angulaire d'un travail décent, de la justice sociale et du développement durable. Voir la [Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail et son suivi](#) (consulté le 5 mai 2026).

30. Nous encourageons la direction :

- à préciser que l'IA est destinée à appuyer les membres du personnel, et non pas à les remplacer ;
- à veiller à ce que la transformation numérique s'accompagne d'une simplification des processus ; et
- à impliquer les associations du personnel dès le début des discussions sur la réforme.

31. Dans ce contexte, l'intégrité de la réforme de la gestion de la performance est cruciale. L'introduction de mécanismes d'évaluation à 360 degrés pour le personnel d'encadrement est une étape positive, en principe. Toutefois, pour que ces mécanismes soient crédibles, les processus de sélection des évaluateurs doivent garantir l'indépendance, la diversité des perspectives et la protection contre les biais perçus. Un processus qui permet au personnel d'encadrement de sélectionner de manière disproportionnée leurs propres évaluateurs risque de miner la confiance dans le système.

32. Le dialogue sur la performance doit également être mené sur la base de la réciprocité. Alors que les supérieurs hiérarchiques évaluent les personnes encadrées, des canaux structurés et sûrs devraient exister pour permettre aux membres du personnel de fournir un retour d'information sur le comportement de la direction et les pratiques managériales. La responsabilisation bidirectionnelle permet de renforcer la confiance, d'améliorer la culture institutionnelle et elle est conforme à l'engagement de l'OMS en faveur de la transparence et de l'équité.

33. L'innovation technologique doit renforcer, et non saper, la pérennité du personnel. Parallèlement à la transformation numérique, la réforme de la gestion de la performance doit renforcer la responsabilisation et la confiance dans toute l'Organisation.

Justice interne et confiance institutionnelle

34. L'augmentation des demandes de révisions administratives indique que les membres du personnel recherchent la clarté et l'équité dans les processus décisionnels. Une résolution rapide reste primordiale.

35. Les retards dans les mécanismes de justice interne risquent d'aggraver l'incertitude et la détresse, et d'éroder la confiance dans les processus institutionnels. La confiance se construit grâce à une expérience constante d'équité, de transparence et de capacité à répondre aux attentes.

Financement de la pérennité et de la stabilité du personnel

36. Les contraintes financières subies au cours de l'année écoulée, ainsi qu'un environnement mondial de plus en plus complexe, continuent de faire peser d'importantes exigences sur l'Organisation et son personnel.

37. Nous prenons acte des efforts soutenus de la direction pour faire avancer la réforme sur le financement, et saluons la décision des États Membres d'augmenter progressivement les contributions fixées. Des progrès continus vers la réalisation de la cible convenue de 50 % du budget de base financé par des contributions fixées seront essentiels pour garantir un modèle de financement plus prévisible, durable et flexible pour l'OMS.

38. Cependant, l'efficacité de cette réforme dépend non seulement des engagements, mais aussi du paiement dans les délais prévus des contributions. Dans ce contexte, nous encourageons les États Membres à continuer de soutenir l'OMS par le paiement en temps opportun et intégral des contributions fixées, conformément aux calendriers convenus. Le respect des délais de paiement, y compris les versements clés dus pendant les cycles de financement en cours ou à venir, est essentiel pour maintenir la stabilité financière, permettre une planification efficace des programmes et soutenir la continuité du personnel.

39. Les retards dans les paiements peuvent créer une incertitude opérationnelle et des difficultés en matière de planification. Un flux de trésorerie prévisible est nécessaire pour la planification des programmes, la stabilité des effectifs et la capacité de l'Organisation à faire face rapidement aux menaces émergentes pour la santé.

40. Un personnel motivé, soutenu et stable est essentiel non seulement pour l'exécution des programmes, mais aussi pour maintenir la confiance des États Membres et des donateurs dans la capacité de l'Organisation à remplir son mandat.

41. Le financement durable est non seulement une question budgétaire ; mais aussi un problème de personnel. L'incertitude financière se traduit directement par une incertitude chez les membres du personnel. Lorsque l'Organisation ne peut plus compter sur des ressources prévisibles, la structure des effectifs devient fragile, la dépendance aux contrats à court terme augmente et l'expertise institutionnelle est menacée.

42. Une base de financement plus prévisible avec moins de contributions à objet désigné permettrait à l'Organisation d'évoluer progressivement vers des modalités contractuelles plus stables et durables, renforçant la continuité et la responsabilisation et assurant la préservation du savoir institutionnel.

Modalités contractuelles et vulnérabilité structurelle

43. L'examen des modalités contractuelles est un moyen opportun et crucial d'assurer une plus grande prévisibilité, équité et pérennité au niveau du cadre de l'Organisation en matière d'emplois. L'exercice de définition des priorités et de réalignement de 2025 l'a clairement démontré. Les collègues en service depuis plusieurs années et engagés sur la base de contrats successifs à courte durée ont été touchés de manière disproportionnée, y compris dans les cas où les fonctions restaient nécessaires. Cette expérience souligne la nécessité d'évoluer vers des modèles contractuels plus durables et prévisibles.

44. L'attraction et la fidélisation de professionnels qualifiés dépendent de plus en plus de la prévisibilité, de la stabilité, du bien-être et de l'évolution de carrière, lesquels sont essentiels pour maintenir un personnel international compétitif et crédible.

45. Un cadre modernisé devrait mieux distinguer les fonctions véritablement temporaires des fonctions structurellement récurrentes, et offrir des voies vers une plus grande stabilité de l'emploi lorsque les fonctions sont de nature continue.

46. Nous apprécions les efforts déployés par la direction et les membres du personnel pour maintenir l'exécution des programmes face à des contraintes importantes. Les associations de personnel espèrent poursuivre le dialogue et la collaboration à mesure que l'Organisation évoluera.

Conclusion

47. L'OMS a connu une transformation majeure. La stabilisation structurelle est certes nécessaire, mais la résilience organisationnelle dépend en définitive de la résilience humaine. Il ne suffit pas de rendre hommage à ses collègues partis ; nous devons aussi protéger et soutenir ceux qui restent.

48. En conclusion, nous souhaiterions souligner les priorités clés suivantes :

- une intervention coordonnée face à la santé mentale et à la viabilité de la charge de travail ;
- l'alignement entre les attentes programmatiques et les effectifs disponibles ;
- une définition rigoureuse de l'IA et de la transformation numérique ;
- le renforcement de la justice interne et des mécanismes de soutien ;
- la préservation et le renforcement des services de santé et de bien-être du personnel, en garantissant un soutien en santé au travail accessible et en temps opportun, conformément au rôle de l'OMS en tant que leader mondial dans le domaine de la santé ; et
- une collaboration structurée et continue avec les associations du personnel.

49. Le succès de la réforme se mesurera à l'aune de la capacité de l'Organisation à en sortir plus forte, avec des personnes soutenues, protégées et à même d'accomplir le mandat de l'OMS.

50. Nous restons engagés à collaborer de manière constructive avec la direction et les États Membres dans le cadre de cette entreprise commune.
