



---

## Ressources humaines : rapport annuel

### Rapport du Secrétariat

1. Le présent rapport contient des informations sur les priorités et les activités dans le domaine de la gestion des ressources humaines en 2010. Des informations sur la dotation en personnel du Secrétariat sont publiées séparément.<sup>1</sup>

#### STRATÉGIE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES À L'OMS

2. La stratégie de gestion des ressources humaines de l'OMS pour la période 2010-2015 est actuellement mise en œuvre dans l'ensemble de l'Organisation. Au titre de cette stratégie, les responsables des ressources humaines se sont engagés à faciliter la transformation nécessaire pour instaurer une culture d'entreprise qui favorise l'excellence. Ce changement contribuera à motiver le personnel et à rendre l'OMS plus efficiente et globalement plus efficace. Il aura ainsi un effet positif sur l'exécution des programmes et sur l'image de l'Organisation.

3. La stratégie de gestion des ressources humaines définit les objectifs suivants dans l'optique de cette transformation :

- **Faire en sorte que les candidats retenus soient ceux qui i) font la preuve qu'ils sont les plus qualifiés pour les postes concernés, et ii) adhèrent à l'orientation stratégique et à l'idéal de l'Organisation.** Pour ainsi pourvoir les postes vacants, on cherchera davantage à évaluer les compétences et à repérer les plus grands talents parmi les candidats intérieurs et extérieurs (voir les paragraphes 4 à 10).
- **Accroître l'appui aux opérations de l'OMS dans les pays.** Cet objectif sera atteint moyennant une répartition plus rationnelle et stratégique des ressources humaines dans l'ensemble de l'Organisation, une plus grande adéquation entre les profils des membres du personnel et les qualités requises, une plus grande mobilité et davantage de roulement entre le Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays, ainsi qu'une meilleure planification des effectifs (voir les paragraphes 11 à 15).
- **Contribuer à créer une Organisation plus ouverte, plus visionnaire et plus professionnelle.** Pour y parvenir, on privilégiera davantage l'innovation, l'encadrement, les résultats, la réflexion

---

<sup>1</sup> Voir le document EB128/31 Add.1.

stratégique, le réseautage, l'échange de connaissances, l'apprentissage, le respect des différences culturelles et l'excellence (voir les paragraphes 16 à 37).

## **GESTION DES TALENTS**

4. Gérer les talents suppose de concevoir et d'appliquer des stratégies, des politiques et des systèmes pour attirer, recruter et fidéliser des personnes hautement qualifiées et pour développer leurs compétences. La gestion des talents occupe une place centrale dans la nouvelle stratégie en matière de ressources humaines.

5. Les approches préconisées dans la stratégie mettent l'accent sur le suivi du comportement professionnel, le perfectionnement du personnel et l'apprentissage, la gestion des ressources humaines en fonction des compétences, la mobilité, la création de listes d'aptitude mondiales et une amélioration des fonctions de repérage d'éventuels candidats et de recrutement. Tous ces aspects sont cruciaux pour faire en sorte que la gestion des talents soit intégrée durablement dans la gestion de l'Organisation. L'application de cette stratégie se mesure au moyen d'indicateurs assortis d'un calendrier clairement défini. On constate des progrès pour chacun de ces aspects ; pour plus de précisions sur chacun d'entre eux, voir les sections correspondantes.

6. La gestion des talents est également au cœur du programme mondial d'apprentissage destiné au personnel chargé des ressources humaines à l'OMS. Le but du programme, qui sera appliqué au premier trimestre de 2011, est que le personnel en charge des ressources humaines ait une conception commune de la gestion des talents et soit conscient qu'il est important de planifier la relève pour l'avenir de l'OMS, et que la fonction ressources humaines joue un rôle capital dans la pérennité de l'Organisation. Le programme donnera les moyens au personnel chargé des ressources humaines de former des partenariats stratégiques avec les administrateurs de programme et d'aider à intégrer la gestion des talents dans les activités ordinaires de l'Organisation.

## **CENTRES D'ÉVALUATION**

7. En décembre 2008, le Groupe de la Politique mondiale, composé du Directeur général et des Directeurs régionaux, a décidé d'appliquer une nouvelle procédure d'évaluation normalisée à la sélection, au recrutement et au perfectionnement des chefs de bureau de l'OMS dans les pays. Conformément à cette décision, une liste d'aptitude mondiale a été établie le 1<sup>er</sup> avril 2010 pour les chefs de bureau de l'OMS dans les pays. Depuis lors, plus de 30 vacances de poste ont été annoncées aux personnes inscrites sur la liste.

8. Le deuxième cycle de cette initiative a pris fin dernièrement. Lors de ce cycle, les avis de vacance de poste ont également été diffusés en dehors de l'Organisation afin d'attirer des candidats d'horizons plus divers. Il y a eu 856 candidatures. Après une sélection rigoureuse, 60 candidats ont été invités à participer aux évaluations, organisées selon le cas en anglais, en espagnol et en français, dans l'un des 14 centres d'examen mis en place à Addis-Abeba, Kuala Lumpur, Panama et Tunis.

9. Lors de la phase initiale du projet, un prestataire extérieur a été engagé pour aider à concevoir et faire fonctionner les centres d'évaluation. Progressivement, ce travail s'effectue en interne et, pendant le processus d'évaluation de 2010, une grande partie des tâches a été menée à bien par l'Organisation elle-même, le personnel de l'OMS ayant suivi une formation pour apprendre à administrer les centres. Les évaluations proprement dites ont été effectuées comme auparavant par le consultant.

10. Il a été demandé au Secrétariat de proposer des options pour assumer une plus grande partie du processus d'évaluation, en mettant l'accent sur la fonction d'expert au sein de l'OMS. Les incidences précises de ces options ainsi que les moyens logistiques et le financement qu'elles requièrent seront présentés pour examen au Groupe de la Politique mondiale et la décision finale sera prise par le Directeur général.

## **MOBILITÉ ET ROULEMENT**

11. Un groupe de travail à composition mixte encadrement-personnel a élaboré un projet de politique de mobilité qui a été examiné à plusieurs niveaux au sein de l'OMS. Cette politique préconise une approche mondiale prévoyant deux actions parallèles : le mouvement systématique du personnel dans chaque Région, complété par l'utilisation de listes d'aptitude mondiales dans certains secteurs administratifs et techniques essentiels. Un essai pilote a été effectué dans la Région du Pacifique occidental ; il y sera renouvelé et sera aussi réalisé dans au moins une autre Région en 2011.

12. En outre, deux mécanismes assurent un degré important de mobilité : les candidatures aux avis de vacances de poste et les candidatures aux transferts latéraux, qui, les unes comme les autres, continuent à être vivement encouragées.

### **Listes d'aptitude mondiales**

13. Compte tenu de l'expérience acquise depuis la création de la liste d'aptitude mondiale pour les chefs de bureaux de pays de l'OMS, il est prévu de dresser plusieurs listes mondiales pour des postes génériques à tous les niveaux de l'Organisation. La première d'entre elles concernera la fonction de fonctionnaire administratif dans l'ensemble de l'Organisation.

14. Le groupe visé pour la sélection des fonctionnaires administratifs englobe : i) tous les fonctionnaires administratifs en poste de niveau P.2 à P.4 qui répondent à l'avis de vacance de poste ; et ii) les candidats intérieurs et extérieurs qui répondent à l'avis de vacance de poste générique. L'élément clé de ce processus de sélection est la liste d'aptitude mondiale, qui constitue le réservoir à partir duquel les candidats seront sélectionnés pour pourvoir les futurs postes vacants de fonctionnaire administratif.

15. D'autres listes d'aptitude mondiales seront établies pour des groupes professionnels génériques s'occupant d'aspects techniques de la santé.

## **EFFORTS D'INFORMATION TOURNÉS VERS L'EXTÉRIEUR ET DIVERSITÉ**

16. Au cours des 10 dernières années, la répartition géographique s'est améliorée et des signes indiquent que l'écart entre hommes et femmes se comble à l'OMS.<sup>1</sup> Pour mieux cerner les obstacles à une plus grande diversité, une enquête détaillée a été menée dernièrement auprès des personnes qui ont été recrutées à l'OMS au niveau international au cours des deux dernières années. Les nouveaux membres du personnel ont été sondés sur la qualité du processus de recrutement et sur les raisons

---

<sup>1</sup> Voir le document EB128/31 Add.1 pour plus de précisions.

personnelles qui les ont incités à briguer un emploi à l'OMS. Les résultats seront diffusés après analyse approfondie.

17. La stratégie d'image de l'OMS a fait un grand pas en avant et le site Internet de recrutement a été entièrement réorganisé. La nouvelle version est conçue pour attirer davantage de postulants extérieurs : différents styles rédactionnels sont employés et le témoignage de personnes actuellement au service de l'OMS donne une touche plus personnelle au site. Celui-ci sera mis en service sous peu.

18. Chaque année, l'OMS accueille plus de 500 stagiaires dans le monde. En 2009, ils venaient de 74 États Membres, dont 34 étaient des pays en développement ; les femmes représentaient 67 % du nombre total de stagiaires. D'après les données dont on dispose pour le moment, les chiffres seront similaires en 2010. Le programme est une excellente source de talents pour un futur recrutement. Dans cette optique, les stagiaires ont été invités en septembre 2010 à suivre un exposé sur le thème « comment on en vient à travailler pour l'OMS », dans le cadre de la stratégie d'image appliquée par l'Organisation pour être reconnue comme un employeur de choix.

19. Dix jeunes cadres – huit femmes et deux hommes – ont été recrutés au cours de la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 juillet 2010. La Suède parraine quatre d'entre eux, l'Allemagne et l'Espagne deux chacune, la Belgique et la Finlande un chacune. Six autres jeunes cadres ont été recrutés et devraient entrer au service de l'OMS avant la fin de l'année. Pendant la période considérée, les jeunes cadres ont été affectés en nombre quasi égal aux bureaux de pays, aux bureaux régionaux et au Siège.

20. Conformément aux cibles que l'OMS s'est fixées concernant la diversité, le groupe spécial créé par le Secrétariat à cette fin a continué à encourager les candidatures de groupes sous-représentés. Les discussions avec les bureaux régionaux ont porté sur les nouveaux moyens de diffuser les avis de vacance de poste en utilisant des ressources documentaires telles que les revues spécialisées, les publications scientifiques et les sites Web apparentés.

21. Au cours de la période considérée, il y a eu 11 nominations directes à l'OMS, six à des postes de la classe P.5 et cinq à des postes de la classe P.4. Ces nominations étaient des détachements de personnel par des États Membres (dont cinq de pays sous-représentés) ; les femmes représentaient 82 % des intéressés.

## **DÉVELOPPEMENT DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE**

22. Dans le domaine de la gestion et de la classification des postes, le Secrétariat continue à appliquer sa politique consistant à utiliser davantage de descriptions de postes génériques dans l'ensemble de l'Organisation, ce qui réduit la charge de travail et le temps nécessaire pour examiner les candidatures, facilite le roulement et la mobilité du personnel en permettant un plus grand parallélisme entre les postes et en les rendant accessibles à un plus grand nombre de candidats. La structure organisationnelle sera également cruciale pour adopter des approches structurelles plus génériques dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays ces prochaines années, pour une plus grande cohérence dans l'ensemble de l'Organisation.

## **GESTION ET PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL**

23. Pour faciliter l'apprentissage et le perfectionnement, l'Organisation aborde sur le mode de la collaboration la planification des outils pédagogiques et l'établissement de rapports sur l'utilisation de

ces outils. Le Secrétariat a coordonné une vaste analyse des besoins et des ressources nécessaires pour y répondre pendant la période 2010-2011, étude achevée au début de 2010. Les comités d'apprentissage des principaux bureaux ont activement contribué à déterminer les priorités dans leurs Régions respectives, et des domaines prioritaires ont été définis au niveau mondial pour les activités pouvant être entreprises dans l'ensemble de l'Organisation. Le Secrétariat s'occupe des domaines d'apprentissage prioritaires qui, à l'échelle mondiale, touchent aux compétences essentielles, et il continue à surveiller tous les domaines prioritaires au niveau mondial. La difficulté, quand il s'agit d'exécuter les programmes d'apprentissage, reste de trouver un juste équilibre entre les autres contraintes des participants et les priorités de l'Organisation en matière d'apprentissage. Toutefois, abordé au niveau mondial, l'apprentissage devrait être mieux planifié. Même s'il faut plus de temps pour mettre en place des programmes mondiaux, la formule commence à répondre aux besoins des apprenants à l'OMS et continuera à y répondre à l'avenir.

24. L'approche axée sur la collaboration a été renforcée par l'intégration du Département Gestion des compétences et formation dans le Département Ressources humaines au Siège. De plus, les agents des bureaux régionaux chargés de la formation professionnelle ont participé à une réunion mondiale sur les ressources humaines en octobre 2010. C'était la première fois que les responsables des ressources humaines et de la formation se réunissaient et la réunion leur a permis d'aborder la question de l'harmonisation des outils et des méthodes de travail, y compris l'instauration d'un mode opératoire normalisé pour l'apprentissage.

25. Un groupe spécial a été chargé en 2010 d'étudier différentes approches en matière de cyberapprentissage et de faire des recommandations en vue de créer une plate-forme qui héberge tous les programmes de cyberapprentissage de l'OMS destinés aux membres du personnel et aux partenaires extérieurs, au niveau mondial. Le groupe spécial se compose des principales parties prenantes aux initiatives de cyberapprentissage de l'OMS, choisies en fonction de leur expérience dans ce domaine et qui défendent le point de vue de trois groupes : les prestataires, les formateurs et les administrateurs.

## **SERVICE MÉDICAL ET DE SANTÉ DE L'OMS ET BIEN-ÊTRE DU PERSONNEL**

26. La politique du Secrétariat concernant l'emploi des personnes handicapées est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> août 2010. Cette politique traduit la volonté de l'OMS de ne tolérer aucune sorte de stigmatisation ou de discrimination et de faciliter l'emploi, l'avancement et la fidélisation des personnes handicapées dans l'Organisation. Elle est conforme à la Convention relative aux droits des personnes handicapées et à la déclaration de principe sur le handicap du Réseau ressources humaines du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS), que le Comité de haut niveau du CCS a entérinée pour l'ensemble du système des Nations Unies en 2009. Afin de s'acquitter de son mandat en matière de santé au niveau mondial, l'OMS se doit de lever les obstacles à la participation des personnes handicapées sur ses lieux de travail et de veiller à ce que les questions de handicap soient prises en compte dans ses programmes techniques.

27. Les efforts faits continuellement pour adopter des politiques de protection et de promotion de la santé du personnel dans l'ensemble du monde ont été renforcés par l'approbation officielle, en mars 2010, de la politique mondiale de santé des travailleurs et de sécurité au travail à l'OMS. Cette politique redéfinit les rôles et responsabilités, renforce les fonctions des comités de santé et de sécurité des travailleurs, et insiste sur la nécessité d'évaluer et de surveiller la santé et la sécurité du personnel de l'OMS à l'échelle mondiale.

28. L'OMS a commencé à mettre en place sa base de données médicale en ligne, base mondiale qui permet de mieux suivre et surveiller la santé du personnel. Dans le cadre de ce projet, deux membres du service médical et de santé du Secrétariat se rendent en mission dans chacun des bureaux régionaux pour aider à installer la base de données, former ses utilisateurs et mettre en place le système électronique de congé maladie dans les bureaux régionaux et au Centre international de Recherche sur le Cancer.

29. Entre autres activités, les équipes médicales et psychosociales de l'OMS animent des séances d'éducation sanitaire pour promouvoir la santé et la sécurité, en ce qui concerne notamment la gestion du stress, les premiers secours et le VIH sur le lieu de travail, organisent un suivi actif en cas de congé maladie pour faciliter la reprise du travail et assurent des consultations médicales, psychologiques et psychosociales régulières pour les problèmes liés au travail, les problèmes personnels et familiaux.

## **TOLÉRANCE ZÉRO DU HARCÈLEMENT**

30. En septembre 2010, l'Organisation a publié une politique révisée de prévention du harcèlement à l'OMS, qui est l'aboutissement d'un processus complet de collaboration mené pendant deux ans pour réviser la politique en vigueur, comme l'avait demandé le Directeur général en 2007. Ont participé à ce vaste processus de consultation des représentants des Associations du Personnel de l'OMS, des hauts fonctionnaires et d'autres administrateurs du Siège et des bureaux régionaux. Cette politique réaffirme la volonté de l'OMS d'instaurer un cadre de travail où il n'y a pas de harcèlement, où les plaintes trouvent une solution rapide et juste et où les principes généralement acceptés de courtoisie, de civilité et de professionnalisme et les usages correspondants constituent la norme attendue de l'ensemble du personnel.

31. La politique met plus nettement l'accent sur le devoir qu'ont les administrateurs de s'engager et d'aider à prévenir le harcèlement et à prendre les mesures correctives nécessaires. De plus, elle étend considérablement les possibilités de règlement informel offertes aux membres du personnel, en prévoyant notamment une procédure de conciliation qui peut comprendre une médiation. La conciliation est un processus confidentiel et librement consenti qui offre aux membres du personnel une possibilité de trouver une solution aux plaintes pour harcèlement avec l'aide d'une partie neutre désignée, le plus souvent le médiateur de l'Organisation au Siège ou dans les Régions. Ce mécanisme devrait permettre de résoudre les plaintes d'une manière satisfaisante pour les membres du personnel concernés et d'éviter ainsi que les tensions ne s'aggravent et ne donnent lieu à des situations de conflit prolongées et coûteuses. Pour mesurer les progrès accomplis dans ce domaine et déterminer si les changements apportés à la politique ont eu l'effet voulu, un groupe de suivi et d'évaluation a été créé, au sein duquel sont représentées l'administration et les Associations du Personnel.

## **LE SYSTÈME MONDIAL DE GESTION ET LE CENTRE MONDIAL DE SERVICES**

32. En 2010, grâce aux efforts soutenus de collaboration entre le Centre mondial de services et toutes les équipes des ressources humaines des principaux bureaux, les services offerts aux membres du personnel dans le domaine des ressources humaines se sont améliorés. Tandis que les membres de l'équipe Ressources humaines du Centre mondial de services ont continué à parfaire leur connaissance du Système mondial de gestion et des questions connexes de ressources humaines, les importantes améliorations apportées au Système et les corrections de programmation ont notablement amélioré la stabilité et la facilité d'utilisation du Système.

33. Parallèlement aux améliorations apportées au Système mondial de gestion, une deuxième phase de formation a été organisée au Siège et dans les bureaux régionaux qui utilisent le Système pour que les transactions concernant les membres du personnel soient plus rapides et de meilleure qualité. Pour compléter et renforcer cette initiative, une série de modes opératoires normalisés qui définissent de bout en bout les processus de ressources humaines faisant intervenir le Système a été instaurée en concertation avec le personnel chargé des ressources humaines dans l'ensemble de l'Organisation. Ces modes ont été incorporés dans le manuel électronique des ressources humaines, et tous les membres du personnel peuvent les consulter. Ce travail de base sera mis à profit tout au long de l'année 2011.

34. Suite à un rapport du Commissaire aux Comptes qui relevait des problèmes de qualité des données dans la base de données sur les ressources humaines en 2009,<sup>1</sup> une équipe de projet a été constituée pour recenser les domaines de données fondamentaux, définir une stratégie de qualité des données et entreprendre des activités qui garantissent l'intégrité des données à l'avenir. La première de ces activités – le nettoyage des données – a été menée à bien par l'équipe des Ressources humaines du Centre mondial de services. Même si les progrès sont déjà importants, les activités se poursuivront en 2011 pour appliquer pleinement la stratégie de qualité des données.

35. Le Système mondial de gestion devrait entrer en service dans la Région africaine le 1<sup>er</sup> janvier 2011. Dans cette perspective, un programme de formation complet a été mis au point afin de transmettre aux formateurs de la Région le savoir et les matériels dont ils ont besoin pour former eux-mêmes le personnel. Les experts de l'OMS ont ainsi formé à l'utilisation du Système quelque 70 formateurs du Bureau régional et des bureaux de pays de la Région africaine. Les cours ont été dispensés en anglais et en français sur une période de trois semaines en septembre et octobre 2010. C'était la première fois qu'un cours sur le Système mondial de gestion était assuré en français et que les matériels et outils de formation étaient disponibles dans cette langue. Les enseignements tirés de la mise en place du Système ailleurs et l'expérience acquise en matière de gestion du changement ont été pris en compte dans la stratégie de formation, de sorte que la transition devrait s'effectuer sans heurts dans la Région.

36. Le système de gestion des documents d'archives est distinct du Système mondial de gestion et constitue les archives officielles de l'Organisation pour toutes les informations confidentielles concernant les membres du personnel dans le domaine des ressources humaines. Le Centre mondial de services a rassemblé toute la documentation se rapportant aux ressources humaines reçue depuis la mise en service du Système le 1<sup>er</sup> juillet 2008 et l'a incorporée dans les dossiers du système de gestion des documents d'archives. La fonction qui permet de conserver les documents dans ce système a été intégrée dans les modes opératoires normalisés en matière de ressources humaines, et l'équipe Ressources humaines du Centre mondial de services est chargée de veiller à ce que ces modes soient appliqués. La phase finale de l'enregistrement de toutes les informations concernant les ressources humaines dans le système de gestion des documents d'archives s'achèvera en 2011, quand toutes les archives historiques seront téléchargées. On étudie actuellement la procédure d'autorisation d'accès au système de gestion des documents d'archives. Le but est de garantir une confidentialité maximale tout en veillant à ce que les informations soient accessibles aux groupes d'utilisateurs qui en ont besoin.

37. Une nouvelle liste des améliorations à apporter en priorité au Système mondial de gestion, dressée en accord avec les responsables du Système, sera suivie en 2011. Dans le domaine des ressources humaines, il s'agira principalement de continuer à automatiser le calcul des droits à

---

<sup>1</sup> Document A63/37.

prestations et des paiements correspondants, en ce qui concerne plus particulièrement les prestations hors Siège, et d'instaurer la validation automatique des données relatives aux ressources humaines.

**MESURES À PRENDRE PAR LE CONSEIL EXÉCUTIF**

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

= = =