



## Rapport de l'Ombudsman<sup>1</sup>

1. Depuis 2018, conformément à l'obligation de rendre compte de leur action,<sup>2</sup> tous les ombudsmans de l'OMS ont remis un rapport annuel sur leurs activités au Conseil exécutif. Le présent document vise à décrire les activités menées par l'Ombudsman en 2021, à mettre en évidence les principaux problèmes structurels recensés pendant cette période et à donner suite à la réponse de l'administration aux recommandations formulées dans les précédents rapports.<sup>3</sup> La réponse de l'administration aux recommandations formulées par l'Ombudsman figure dans un document distinct.<sup>4</sup>

2. Le rôle principal de l'Ombudsman<sup>5</sup> est d'apporter une assistance confidentielle aux membres du personnel qui s'adressent volontairement au Bureau.<sup>6</sup> Sur la base de ces conversations confidentielles, il suit les tendances afin de pouvoir déceler sans retard les problèmes systémiques potentiellement significatifs, en informer les hauts responsables et les conseiller sur les mesures correctives et préventives qui s'imposent. En aidant les différents visiteurs et en présentant ses observations à la direction, l'Ombudsman permet à l'Organisation de mieux faire face aux problèmes importants susceptibles d'entraver sa mission. En fin de compte, il cherche à promouvoir un meilleur environnement de travail fondé sur la défense des valeurs fondamentales de l'Organisation que sont notamment le respect, l'intégrité, la tolérance et la non-discrimination.

3. La lutte contre la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) a été l'un des axes majeurs des travaux de l'OMS en 2020 et est restée une priorité pour l'Organisation tout au long de l'année 2021. À l'échelle mondiale, la crise sanitaire a imposé de nouvelles façons de travailler en ligne et a réorganisé l'environnement de travail, ce qui a eu de grandes répercussions sur la vie et le travail de nombreux

---

<sup>1</sup> Le présent document d'information est soumis au Conseil exécutif conformément aux conclusions qu'il a prises à sa cent quarante et unième session en mai 2017 concernant la recommandation du Corps commun d'inspection des Nations Unies invitant tous les organes délibérants de l'ensemble du système des Nations Unies à veiller à ce que « l'ombudsman puisse leur faire rapport régulièrement sur les problèmes d'ordre structurel ». (Voir le document EB141/2, dont le Conseil a pris note à sa cent quarante et unième session, et le document EB141/2017/REC/1, procès-verbaux de la première séance, section 6 (en anglais seulement)).

<sup>2</sup> Le présent document a été établi par le Bureau de l'Ombudsman et les services de médiation en consultation avec l'ensemble des ombudsmans régionaux de l'OMS et il reflète donc les opinions de tous les ombudsmans de l'Organisation. Toute mention de l'Ombudsman se rapporte donc aux travaux du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation ainsi qu'à ceux des ombudsmans régionaux.

<sup>3</sup> Voir les documents EB148/INF./2 et EB148/INF./3.

<sup>4</sup> Voir le document EB150/INF./3.

<sup>5</sup> On trouvera des informations générales sur le rôle de l'Ombudsman et la structure de ses services dans l'annexe au présent rapport.

<sup>6</sup> Ci-après, « visiteurs ».

collègues. L'effet de la pandémie s'est également fait ressentir sur la charge de travail de l'Ombudsman, dans la mesure où un grand nombre d'affaires traitées ont concerné des difficultés rencontrées dans le cadre des nouvelles conditions de travail et des difficultés de communication qu'elles occasionnent, aussi bien pour les membres du personnel à titre individuel que pour les équipes entières.

4. La nouvelle réalité a causé des différences dans les conditions et les pratiques de travail entre les collègues travaillant chez eux et ceux qui sont physiquement présents dans les bureaux. Si les membres du personnel ont continué dans leur grande majorité de travailler depuis leur domicile, d'autres ont continué de le faire dans les locaux de l'OMS, en raison de la nature de leurs fonctions ou de leur rôle de direction et d'encadrement. Le nombre de membres du personnel présents au bureau a évolué au fil du temps en fonction de la situation sanitaire. Les différences au niveau des conditions de travail ont contribué à générer des tensions entre les membres du personnel. Par exemple, certaines personnes travaillant depuis leur domicile ont eu l'impression que leur travail perdait de la valeur dans la mesure où elles n'étaient pas considérées comme des travailleurs « essentiels ». Dans d'autres cas, les personnes priées de se rendre au bureau craignaient que le contact physique avec les collègues ne représente un risque.

5. Plus généralement, les difficultés liées à la pandémie ont été source de stress prolongé au sein du personnel de l'OMS dans son ensemble, avec des répercussions d'ampleur sur la santé mentale. La situation a nui à la cohésion de nombreuses équipes et de nombreux départements, conduisant certaines personnes au bord de l'épuisement. Le présent rapport se concentre donc sur ce problème et comprend plusieurs recommandations connexes, dont certaines donnent suite aux questions déjà soulevées dans le rapport de l'an dernier.

6. Si ces recommandations mettent en lumière les carences que l'OMS doit pallier, l'Ombudsman a conscience que, depuis le début de la pandémie, la riposte de l'Organisation à la crise sanitaire se caractérise par le niveau exceptionnel d'engagement et de loyauté de chaque membre du personnel de l'OMS envers la mission de l'Organisation. Comme l'a souligné l'Ombudsman dans le rapport de l'an dernier, il convient de reconnaître le travail acharné et les efforts inlassables déployés par l'ensemble du personnel pendant cette période difficile.

7. En décembre 2020, le Directeur général a annoncé que 2021 serait l'Année du personnel. Cette initiative avait pour objectif de donner aux membres du personnel les moyens de contribuer à la mission de l'OMS et de permettre à tous nos collègues d'avoir voix au chapitre à l'heure de tracer la trajectoire à venir de l'Organisation.<sup>1</sup> Ces objectifs sont conformes au pilier relatif au changement de culture du programme de transformation de l'OMS, qui cherche à mettre les membres du personnel au centre du processus de changement de l'Organisation. L'Ombudsman a saisi l'occasion offerte par l'Année du personnel pour appuyer les efforts visant à renforcer la nouvelle culture organisationnelle en faisant la promotion d'un engagement plus fort du personnel aux trois niveaux de l'Organisation, en particulier en ce qui concerne la mise en œuvre des politiques clés. Des recommandations précises sont présentées dans le présent rapport.

## **RETOMBÉES POSITIVES DÉCOULANT DES RAPPORTS DE L'OMBUDSMAN**

8. Il s'agit du cinquième rapport soumis par l'Ombudsman au Conseil exécutif. En donnant à l'Ombudsman l'occasion de faire rapport au Conseil, l'OMS a fait part de son engagement en faveur de la transparence et de l'obligation de rendre compte. Il s'agit d'une initiative remarquable si l'on considère

---

<sup>1</sup> Message du Directeur général à l'intention de tout le personnel – Lettre de fin d'année aux collègues de l'OMS – 2020, 23 décembre 2020.

que, parmi les organisations dans lesquelles interviennent l'Ombudsman et les services de médiation au Siège,<sup>1</sup> seule l'OMS a permis à l'Ombudsman d'interagir directement avec ses organes délibérants. L'expérience accumulée depuis cinq ans a été largement positive et mérite une analyse plus approfondie.

9. Le fait que l'Ombudsman fasse directement rapport au Conseil exécutif a produit des résultats tangibles. S'il n'a pas encore été donné suite à quelques-unes des recommandations formulées par l'Ombudsman les années précédentes, la plupart sont en cours d'application par le Secrétariat ou ont déjà été appliquées. Un tel résultat montre combien les rapports de l'Ombudsman au Conseil sont importants pour faire réellement changer l'Organisation. Cela n'aurait pas été possible sans le soutien de la direction générale, notamment du Directeur général lui-même, et une collaboration étroite avec les services de l'ensemble du Secrétariat, aussi bien au Siège que dans les Régions de l'OMS, y compris dans des domaines comme les ressources humaines, l'éthique, ainsi que la santé et le bien-être du personnel.

10. Dans l'ensemble, le Secrétariat a répondu positivement aux recommandations de l'Ombudsman. Des exemples des réponses favorables sont présentés ci-dessous.

### **Questions juridiques, réglementaires, financières et relatives au non-respect des obligations**

#### **a) Nécessité de s'atteler au problème des comportements irrespectueux et du harcèlement**

##### **Réaffectation facilitée des membres du personnel vivant des situations intenable**

Voici certaines des recommandations de l'Ombudsman dans ce domaine qui ont été mises en application par le Secrétariat : i) refonte de la politique de prévention du harcèlement ; ii) mise en place d'une formation obligatoire sur la prévention du harcèlement pour l'ensemble du personnel ; et iii) création d'un mécanisme accéléré pour la réaffectation des membres du personnel dans certains cas spécifiques, en particulier dans les situations de harcèlement, par l'intermédiaire d'un groupe spécial interservices composé du Cabinet du Directeur général, des Ressources humaines, du service chargé de l'éthique, du Service de santé au travail et de l'Ombudsman, afin de passer en revue les situations liées au harcèlement et d'autres problèmes systémiques.<sup>2</sup> Des démarches concertées visant à dégager des solutions, y compris la réaffectation, ont été entreprises grâce à ce groupe interservices, qui devrait disposer d'un fonds spécial pour financer ce type d'opérations.<sup>3</sup>

#### **b) Égalité d'accès au règlement à l'amiable des différends dans toute l'OMS**

L'Ombudsman a formulé les recommandations suivantes : i) tous les membres du personnel devraient avoir des possibilités semblables d'accès au règlement à l'amiable des différends, indépendamment de leur lieu d'affectation ; et ii) tous les bureaux régionaux devraient créer un bureau pour un ombudsman régional spécialisé/professionnel.<sup>1</sup> Des progrès considérables ont été faits dans ce domaine, dans la mesure où la quasi-totalité des bureaux régionaux ont maintenant mis en place un ombudsman régional spécialisé/professionnel pour aider le personnel à résoudre à l'amiable les différends liés au travail.

<sup>1</sup> Le Bureau de l'Ombudsman et les services de médiation sont au service de l'OMS, du secrétariat du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida, du Centre international de recherche sur le cancer et du Centre international de calcul des Nations Unies.

<sup>2</sup> Voir le document EB142/INF./2 (janvier 2018).

<sup>3</sup> Voir le document EB 146/INF./2 (janvier 2020).

## Valeurs, éthique et normes

### a) Progrès vers plus de diversité de race/d'âge/de genre

Les recommandations de l'Ombudsman appliquées par le Secrétariat sont les suivantes : i) encourager la communication entre la direction générale et le personnel sur les questions de diversité et d'inclusion ; et ii) mettre en place des initiatives en matière de formation dans le but d'éviter les préjugés.<sup>1</sup> Il est encourageant de constater comment le Secrétariat est allé bien au-delà de ces cibles modestes en mettant en place au sein de l'OMS une nouvelle structure chargée de s'intéresser aux questions de diversité, d'équité et d'inclusion.

### b) Mobilisation active du personnel

Parmi les changements nécessaires pour permettre au personnel de prendre la parole et de se mobiliser en qualité de témoins actifs sur les questions relatives au travail, l'Ombudsman a formulé les recommandations suivantes : i) tous les administrateurs devraient appliquer la politique de la porte ouverte, en suivant l'exemple donné par le Directeur général ; et ii) tous les membres du personnel devraient disposer d'informations sur les options disponibles pour traiter les problèmes en lien avec le travail.<sup>2</sup> L'Ombudsman note que le Secrétariat a fait des progrès importants sur ces questions.

### c) Obligation pour l'OMS de veiller au bien-être de son personnel

L'Ombudsman a recommandé que le Secrétariat : i) étoffe les moyens consacrés à l'évolution des carrières ; et ii) reconnaisse davantage l'importance de l'évolution professionnelle.<sup>3</sup> Pour appliquer ces recommandations, le Secrétariat a élaboré un certain nombre de politiques de ressources humaines, y compris le lancement en mars 2018 de la politique des missions de perfectionnement de courte durée, l'approbation en novembre 2018 du programme mondial de mentorat, et la mise en place de séances d'orientation professionnelle personnalisées.

## Problèmes institutionnels, de leadership et de gestion

### a) Nécessité pour l'OMS d'investir dans ses administrateurs

Voici certaines des initiatives recommandées par l'Ombudsman pour améliorer les techniques d'encadrement des administrateurs : i) mise en place d'un programme de mentorat ; et ii) application d'un mécanisme d'évaluation des performances à 360 degrés.<sup>3</sup> L'Ombudsman prend acte du fait que le Secrétariat est allé de l'avant en instaurant un nouveau programme de mentorat et d'accompagnement, et qu'il a consenti d'importants efforts pour mettre en place un système d'évaluation des performances plus complet.

---

<sup>1</sup> Voir les documents EB144/INF./2 (janvier 2019) et EB148/INF./2 (janvier 2021).

<sup>2</sup> Voir le document EB144/INF./2 (janvier 2019).

<sup>3</sup> Voir le document EB142/INF./2 (janvier 2018).

## **ENJEUX ET VOIE À SUIVRE**

11. Sur la base d'entretiens confidentiels avec des visiteurs, l'Ombudsman a fait ressortir deux problèmes systémiques qui ont fait l'objet de discussions ultérieures avec la direction générale :

- i) les nouvelles problématiques liées à l'environnement de travail de l'OMS découlant de la pandémie de COVID-19 ; et,
- ii) la nécessité de prendre des mesures efficaces pour opérer un changement de culture majeur au sein de l'OMS.

## **NOUVELLES PROBLÉMATIQUES LIÉES À L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL DE L'OMS DÉCOULANT DE LA PANDÉMIE DE COVID-19**

12. Après le début de la crise sanitaire liée à la COVID-19, en mars 2020, le Secrétariat a décidé de demander aux collègues du Siège de travailler depuis leur domicile, à l'exception du personnel jugé « essentiel ». L'ensemble des bureaux régionaux ont adopté des mesures semblables. Si la part des membres du personnel travaillant depuis leur domicile ou au bureau a évolué au fil du temps en fonction de la situation sanitaire, la majorité des collègues se sont acquittés de leurs tâches depuis chez eux. Ces nouvelles conditions de travail sont restées en vigueur en 2021.

13. L'Ombudsman constate que, depuis le début de la pandémie, les membres du personnel ont fait preuve d'une loyauté et d'un engagement extraordinaires malgré les difficultés majeures qu'ils ont pu rencontrer. L'OMS n'aurait pas pu mettre en place sa riposte sans le dévouement de tous les collègues, qui, mois après mois, ont travaillé sans relâche dans un environnement très stressant en étant soumis à une pression intense. Avec le nouvel environnement de travail, les membres du personnel ont dû s'adapter au défi que représente le travail à domicile, ainsi que réajuster certains des objectifs professionnels qui avaient été fixés. Ces questions ont été abordées de façon approfondie dans le rapport que l'Ombudsman a soumis en 2020 au Conseil exécutif.

14. Qu'ils aient travaillé depuis leur domicile ou au bureau, les membres du personnel de l'OMS ont tous dû mener à bien leurs tâches dans un nouvel environnement de travail caractérisé par les communications en ligne. Cette nouvelle réalité a été particulièrement compliquée pour les membres du personnel s'occupant d'enfants ou de proches âgés – nos collègues femmes ou les parents isolés étant les premiers concernés – ou pour les membres du personnel vivant seuls loin de leur famille. La pandémie a également eu des répercussions sur le bien-être et la santé mentale de certains collègues, préoccupés par leur propre santé et celle de leurs proches, raison pour laquelle ils ont eu du mal à mener à bien leurs tâches. La situation a été encore plus compliquée pour le personnel temporaire et les consultants, qui ont éprouvé en outre des inquiétudes pour leur avenir professionnel du fait de la précarité de leurs contrats et des sombres perspectives financières.

15. Certains des thèmes principaux traités dans le rapport de 2020 ont refait surface en 2021. Pendant l'année, si on s'appuie sur les entretiens de l'Ombudsman avec les membres du personnel, il apparaît que la plupart des collègues se sont bien adaptés aux nouvelles façons de travailler en ligne. Néanmoins, plusieurs problèmes ont rendu le processus difficile dans les premiers temps. L'absence de contacts réguliers en présentiel a fait que des questions relativement mineures ont dû être traitées lors de réunions en ligne, dont le nombre a en conséquence explosé, empiétant par ricochet sur le temps disponible pour accomplir les tâches importantes, les collègues finissant leurs journées épuisés. En outre, certains collègues travaillant à domicile ont eu du mal à tracer une frontière claire entre le travail et la vie personnelle, ce qui a eu des répercussions sur la vie de famille.

16. Un autre problème qui est devenu manifeste dans certaines équipes pendant l'année 2021, en particulier au Siège, est le fossé entre les collègues travaillant depuis le bureau et les collègues en télétravail. Les critères distinguant ces deux groupes reposaient sur la nature des travaux effectués et, dans certains cas, sur le rôle d'encadrement du membre du personnel – avec une certaine flexibilité pour les demandes individuelles. Néanmoins, dans certains cas, les membres du personnel en télétravail semblaient avoir l'impression que le fait de ne pas être tenus d'être présents au bureau était révélateur du degré d'importance de leur travail. À l'inverse, certains collègues priés de travailler au bureau répugnaient à le faire par peur des risques sanitaires ou parce qu'ils auraient préféré profiter de la flexibilité inhérente au travail à domicile. Le déménagement vers un nouveau bâtiment du Siège dont la capacité est inférieure devrait aggraver le problème, dans la mesure où certains collègues devront partager un espace commun et travailler à tour de rôle en se mettant d'accord. À mesure que la situation continuera d'évoluer en fonction du contexte sanitaire, les membres du personnel recevront régulièrement des nouvelles par l'intermédiaire des communications du Secrétariat et des synthèses présentées par les supérieurs hiérarchiques lors des réunions d'équipe.

17. La pandémie de COVID-19 a également eu une incidence sur la charge de travail, les prestations et les objectifs programmatiques prévus à l'origine pour l'exercice 2020-2021. Les collègues ayant pris part directement à la riposte en ont particulièrement ressenti les effets, car ils ont dû faire face à une forte charge de travail et à une énorme pression sans pratiquement pouvoir se reposer pendant des semaines. Même les collègues qui n'étaient pas en première ligne de la riposte ont été submergés par des tâches multiples, dans la mesure où ils s'acquittaient de missions liées à la COVID-19 en plus de leur programme de travail habituel. En outre, les membres du personnel qui n'étaient pas mobilisés pour la riposte, et dont la charge de travail n'avait que peu varié, se sentaient souvent éprouvés par le fait de devoir obtenir des résultats tout en ayant à gérer des problèmes liés à la famille, aux tâches quotidiennes au sein d'un foyer ou à la santé.

18. Du fait de la situation exposée ci-dessus, un sentiment d'épuisement transparait chez de nombreux collègues, certains semblant avoir atteint leurs limites. Ce sentiment d'épuisement ne touche pas seulement les collègues s'occupant des situations d'urgence, mais également ceux qui travaillent dans d'autres départements. Les répercussions de cette situation sur la santé mentale sont indéniables et il convient d'aller plus loin sur ces questions conformément aux recommandations en cours de rédaction par le groupe de travail de l'OMS sur la santé mentale.

19. Dans ce contexte, il convient d'accorder une attention toute particulière à la situation des supérieurs hiérarchiques qui, à mesure que la crise s'aggravait, se sont retrouvés démunis. En tant que premier point de contact, il était attendu des supérieurs qu'ils s'entretiennent régulièrement avec leur équipe pour comprendre les problèmes de chacun, venir en aide à ceux qui étaient affectés, modifier au besoin les rôles et les attributions, et adapter la charge de travail. Néanmoins, tous les supérieurs hiérarchiques n'ont pas été en mesure d'avoir des conversations franches avec les membres de leur équipe concernant l'aménagement des modalités de travail ou la mise en place d'objectifs plus réalistes pour l'appréciation des services en 2020. Bon nombre d'entre eux ont subi la crise de plein fouet alors qu'ils étaient eux-mêmes angoissés du fait de préoccupations professionnelles, sanitaires et familiales. Pour la direction générale et de nombreux chefs de bureaux de pays, la situation s'est révélée plus exigeante encore, dans la mesure où ils devaient faire face à une pression extraordinaire de la part des décideurs politiques et des médias.

20. Dans son rapport de 2020, l'Ombudsman a souligné que les supérieurs hiérarchiques, comme de nombreux membres du personnel, avaient été ébranlés par le confinement et s'étaient trouvés mal préparés pour communiquer avec le personnel. C'est pourquoi l'Ombudsman a recommandé d'envisager d'apporter un soutien adapté aux supérieurs hiérarchiques, notamment sous la forme de

webinaires ciblés, d'un appui individualisé ou d'ateliers sur la gestion et le développement des services du personnel. Si différents services et initiatives ont été mis sur pied pour appuyer les administrateurs, la nature et l'ampleur du problème portent à croire qu'il convient de prendre d'autres mesures.

21. Dans le même temps, la cohésion d'équipe peut seulement se concrétiser dans une atmosphère où les échanges sont ouverts et francs, en particulier dans un contexte où les communications se font en ligne. Pourtant, ces derniers temps, cela n'a pas été le cas dans un certain nombre de départements, au sein desquels les échanges réguliers et honnêtes entre collègues ont fait défaut. Une telle situation limite le potentiel des équipes concernées et met à mal leur environnement de travail en érodant le sentiment d'inclusion et d'appartenance. Une communication dysfonctionnelle peut découler de la défiance entre collègues, elle-même pouvant être causée par une insécurité psychologique. Si les collègues ne se sentent pas en mesure de parler ouvertement à leurs supérieurs, de s'exprimer au cours des réunions d'équipe, de formuler leur point de vue et d'avancer des idées sans craindre de représailles, l'efficacité de l'équipe sera mise à mal. C'est un problème préoccupant, car la confiance, la cohésion et la croyance mutuelle en la valeur, et en l'appui de chaque membre de l'équipe, constituent la trame de n'importe quel groupe social.

22. De manière à remédier à certains des problèmes mis en évidence dans les paragraphes qui précèdent, le Secrétariat pourrait envisager d'appliquer les mesures et approches suivantes :

**a) La direction générale devrait piloter des actions supplémentaires pour motiver et encourager le personnel.**

- Le sentiment d'épuisement que ressentent nombre de collègues et d'équipes en raison des pressions auxquelles a fait face l'OMS dans la lutte contre la COVID-19, ainsi qu'en raison des difficultés générées par le nouvel environnement de travail en ligne, exige que la direction générale fasse des efforts supplémentaires pour encourager et motiver le personnel.
- La direction générale a un rôle essentiel : diriger et inspirer le personnel en s'attachant à ce que tous les collègues adhèrent à la vision, à la mission et aux valeurs de l'Organisation, et à ce qu'ils incluent ces aspects dans leur travail au quotidien. À cette fin, la direction générale doit réfléchir à la nécessité de mettre en place des initiatives plus poussées pour renforcer la cohésion interne, notamment en incitant à plus de confiance afin de fonder un environnement de travail inclusif et ouvert au sein duquel les membres du personnel n'auraient pas peur de s'exprimer.

**b) Le Secrétariat devrait évaluer la façon dont le personnel affronte la situation dans différents départements.**

- Alors qu'un sentiment d'épuisement semble jouer sur la cohésion interne d'un certain nombre d'équipes, la méfiance et l'insécurité psychologique ressenties par certains membres de certaines équipes sont des symptômes qui ont été observés un peu partout.
- Afin d'éviter que le problème ne s'aggrave encore, le Secrétariat devrait envisager d'évaluer la nature et l'ampleur du problème. À cette fin, il pourrait être nécessaire de mener une évaluation approfondie de la situation, département par département, afin de collecter les informations pertinentes sur l'impact de la pandémie sur l'environnement de travail de l'Organisation. Pour ce faire, l'Ombudsman est disposé à apporter sa collaboration à la direction.

- c) **Le Secrétariat devrait encourager la mise en œuvre de mesures pratiques pour la préservation du bien-être et de la santé mentale du personnel.**
- Les immenses efforts consentis par les membres du personnel de l’OMS pour faire face à la pandémie de COVID-19 ont pesé sur le bien-être et la santé mentale de nombre d’entre eux. Pour éviter que la situation ne se détériore davantage, le Secrétariat devrait envisager de renforcer ses actions visant à appuyer et à appliquer le plan de travail et les recommandations en cours de rédaction par le groupe de travail de l’OMS sur la santé mentale. À cet égard, des mesures pratiques supplémentaires à mettre en œuvre dans un avenir proche pourraient être envisagées.
- d) **Les administrateurs et les supérieurs hiérarchiques doivent recevoir davantage de soutien concernant la façon d’interagir avec leur équipe.**
- Si le Secrétariat a déjà adopté un certain nombre d’initiatives visant à aider les supérieurs hiérarchiques dans la gestion de la nouvelle réalité de travail conformément aux recommandations formulées par l’Ombudsman en 2020, il n’en reste pas moins que certains d’entre eux se sont sentis submergés et incapables de communiquer avec les membres du personnel pour traiter des problèmes individuels, porter assistance à ceux qui en avaient besoin et adapter les plans de travail ou la charge de travail.
  - Dans ce contexte, le Secrétariat devrait étudier d’autres façons de renforcer les techniques d’encadrement en donnant des conseils et des indications sur les meilleures pratiques dans des domaines comme l’animation de réunions en ligne, la gestion des communications écrites et la vérification des missions. Les supérieurs hiérarchiques seraient ainsi capables de définir clairement les priorités et d’encourager les membres du personnel à débattre des délais et des modalités d’une mission donnée, afin de promouvoir un équilibre sain entre la vie personnelle et la vie professionnelle.

## **NÉCESSITÉ DE PRENDRE DES MESURES EFFICACES POUR OPÉRER UN CHANGEMENT DE CULTURE MAJEUR AU SEIN DE L’OMS**

23. L’un des aspects fondamentaux du travail de l’Ombudsman est de contribuer à mettre en place et à renforcer sur le lieu de travail une culture qui promeuve les valeurs fondamentales de l’Organisation, notamment l’intégrité, le respect, la dignité et la diversité.<sup>1</sup> Pour s’acquitter de ce mandat, l’Ombudsman a pris un certain nombre d’initiatives au fil des ans, notamment en mettant en avant une définition claire des valeurs de l’Organisation et en facilitant leur mise en pratique réelle. Des recommandations dans ce domaine ont été formulées dans les rapports précédents soumis par l’Ombudsman au Conseil exécutif.<sup>2</sup>

24. Dans son rapport de 2019, l’Ombudsman a résolument appuyé la définition d’un nouvel ensemble de valeurs institutionnelles dans le cadre du programme de transformation. Ces valeurs ont été compilées dans la Charte des valeurs de l’OMS de 2019, qui a mis en avant la confiance, l’excellence, l’intégrité,

---

<sup>1</sup> Voir, par exemple, le dernier point du paragraphe 2 du mandat de l’Ombudsman : « L’Ombudsman [p]articipe à la création et au renforcement d’un cadre et d’une culture professionnels conformes aux valeurs, à l’éthique et à l’intégrité fonctionnelle de l’Organisation et respectueux de la dignité, de la diversité et des droits du personnel, conformément aux règles et règlements de l’Organisation et aux Normes de conduite requises des fonctionnaires internationaux. ».

<sup>2</sup> Voir le rapport 2018 de l’Ombudsman au Conseil exécutif, document EB142/INF./2, paragraphe 18 ; et le rapport 2019 de l’Ombudsman au Conseil exécutif, document EB144/INF./2, paragraphes 9 et suivants.

la collaboration et le souci des autres comme socle de la culture institutionnelle de l'OMS. L'Ombudsman a recommandé plusieurs mesures pour intégrer ces valeurs à l'action quotidienne du Secrétariat, notamment : i) inviter les membres de la haute administration à montrer ouvertement leur engagement vis-à-vis de ces valeurs et à les considérer comme des principes fondamentaux, à la base des décisions essentielles ; ii) faire participer les administrateurs à ce processus en les priant d'appliquer ces principes lorsqu'ils gèrent des conflits ou prennent des décisions importantes ; iii) donner des orientations et former convenablement le personnel de tous les niveaux de l'Organisation au sujet de la Charte des valeurs grâce à des initiatives comme l'accompagnement, le mentorat et la formation des supérieurs hiérarchiques ; et iv) inclure les perceptions du changement culturel et l'application de ces valeurs dans les éventuelles enquêtes à venir auprès du personnel afin d'évaluer les répercussions de la Charte des valeurs.

25. À ce jour, peu de progrès ont été accomplis en matière d'inclusion des principes figurant dans la Charte des valeurs de l'OMS au processus de prise de décisions de l'Organisation ou dans le cadre des programmes de formation proposés aux membres du personnel. Le point de vue de l'Ombudsman semble avoir trouvé un écho dans le rapport d'évaluation sur la transformation de l'OMS publié récemment.<sup>1</sup> Il y est indiqué que des avancées tangibles bien que limitées se sont produites vers une nouvelle culture organisationnelle, dans ce qu'on appelle les aspects « extrinsèques »<sup>2</sup> du programme de transformation.<sup>3</sup> Parmi ces avancées, le rapport met en avant des initiatives, par exemple la Charte des valeurs, la politique de la porte ouverte et l'équipe spéciale sur les aménagements des modalités de travail.<sup>4</sup> Néanmoins, le rapport explique que les changements culturels ont été plus diffus que les changements structurels ou de processus,<sup>4</sup> dans ce qu'on appelle les aspects « intrinsèques » du programme de transformation.<sup>5</sup> Le rapport est particulièrement critique concernant l'absence de progrès au niveau des pays,<sup>6</sup> dans la mesure où la transformation ne semble pas être totalement parvenue jusqu'aux bureaux de l'OMS dans les pays.<sup>7</sup> En s'appuyant sur ces conclusions, le rapport a recommandé, entre autres, que « des mesures supplémentaires nécessaires pour améliorer la transformation à l'échelle des pays [...] soient définies et mises en œuvre ».<sup>8</sup>

26. Néanmoins, dans ce contexte, une nouvelle occasion d'opérer un changement de culture s'est présentée fin 2020 lorsque le Directeur général a proclamé l'année 2021 Année du personnel de l'OMS, en vue de construire un environnement de travail plus respectueux. Il semble qu'un parallèle clair puisse être tracé entre l'objectif principal de cette initiative et celui du programme de transformation, à savoir placer le personnel au centre du processus de changement de l'Organisation.

27. En faisant du personnel l'élément central de l'action de l'OMS et du respect, la base de la culture de l'Organisation, la déclaration du Directeur général semble conforme aux objectifs principaux du programme de transformation. Du point de vue de l'Ombudsman, les chances que cette déclaration génère des changements culturels plus profonds à l'OMS dépendront des éléments suivants : i) la convergence ou non de la mise en œuvre avec les valeurs fondamentales de l'Organisation et son

---

<sup>1</sup> Voir Volume 1 : Report – Evaluation of WHO Transformation – who-transformation-final-report.pdf.

<sup>2</sup> Voir Volume 1 : Report – Evaluation of WHO Transformation, paragraphe 3, page ix.

<sup>3</sup> Voir le document Processus de réforme de l'OMS, programme de transformation compris, et mise en œuvre de la réforme du système des Nations Unies pour le développement (EB144/31), 28 décembre 2018.

<sup>4</sup> Voir Volume 1 : Report – Evaluation of WHO Transformation, paragraphe 2, page x.

<sup>5</sup> Voir Volume 1 : Report – Evaluation of WHO Transformation, paragraphe 3, page ix.

<sup>6</sup> Voir Volume 1 : Report – Evaluation of WHO Transformation, paragraphe 2, page xii.

<sup>7</sup> Voir Volume 1 : Report – Evaluation of WHO Transformation, paragraphe 5, page xii.

<sup>8</sup> Voir Volume 1 : Report – Evaluation of WHO Transformation, recommandation 3, page 78.

adéquation ou non avec le processus de transformation ; et ii) la mobilisation réelle ou non du personnel pour mettre en place des changements stratégiques connexes et en débattre. Du point de vue pratique, l'implication du personnel dans les initiatives relevant de l'Année du personnel semble primordiale, en particulier pour ce qui est de la nouvelle politique de prévention et de lutte contre les comportements abusifs, du programme sur la diversité, l'équité et l'inclusion, des travaux du groupe de travail sur la santé mentale, des nouvelles politiques en matière de ressources humaines et d'autres initiatives en lien avec les valeurs fondamentales.

28. Une mutation de la culture organisationnelle, telle qu'elle est envisagée dans le programme de transformation comme dans le cadre de l'Année du personnel, ne peut se produire sans la mobilisation du personnel dans son ensemble, en particulier au niveau des pays. Pour que les membres du personnel soient placés au centre du processus de prise de décisions de l'OMS, les collègues doivent avoir leur mot à dire dans le contenu des nouvelles initiatives stratégiques et devraient également faire remonter des informations sur la mise en application. La mobilisation des collègues aux trois niveaux de l'Organisation dans le cadre d'une démarche ascendante ne pourra se faire sans leur adhésion et sans qu'ils s'approprient chaque nouvelle proposition.<sup>1</sup>

29. Le programme de transformation a cherché à obtenir ce type de mobilisation du personnel par l'intermédiaire d'un réseau de personnes de référence, baptisé Réseau mondial du changement, composé de 200 à 300 individus de toute l'Organisation. L'objectif était de rendre concret le changement culturel de l'Organisation dans les comportements du quotidien. Néanmoins, de l'avis de l'Ombudsman, le potentiel du Réseau n'a pas pu être exploité au maximum, surtout en raison du nombre trop faible de participants, du rôle limité qu'il a joué dans le soutien aux administrateurs, ainsi que de l'absence d'adhésion, de l'insuffisance de sa mission et du manque de formation continue dans certains domaines pertinents.

30. En tirant les enseignements de l'expérience du Réseau mondial du changement, il apparaît que pour qu'un tel réseau soit opérationnel, il convient de faire particulièrement attention à son mandat, en particulier à l'organisation et à la structure, aux filières de remontée de l'information, au processus de sélection de ses membres, à la formation, à son rôle et à sa mission. Nombre d'autres organismes des Nations Unies ont mis en place des réseaux du même type,<sup>2</sup> qui sont coordonnés par l'Ombudsman en collaboration avec d'autres parties prenantes. Leur expérience au fil des années montre que ce type de structure peut s'avérer très utile pour donner au personnel les moyens d'agir et faire en sorte que les situations difficiles ne s'enveniment pas.

31. De manière à remédier à certains des problèmes mis en évidence dans les paragraphes qui précèdent, le Secrétariat pourrait envisager d'appliquer les mesures et approches suivantes :

**a) Il convient de prendre des mesures supplémentaires pour ancrer la Charte des valeurs de l'OMS dans les pratiques de l'Organisation.**

- Comme cela a été recommandé dans le rapport que l'Ombudsman a soumis en 2019 au Conseil exécutif, les principes figurant dans la Charte des valeurs de l'OMS devraient être intégrés aux fondements du processus de prise de décisions à l'OMS, notamment pour ce qui

---

<sup>1</sup> Il s'agit là de l'objectif central du programme de transformation comme du treizième programme général de travail, 2019-2023.

<sup>2</sup> Voir, par exemple, les différents programmes des conseillers pour le respect sur le lieu de travail mis en place par le Fonds monétaire international, la Banque mondiale, les Fonds et Programmes des Nations Unies (PNUD, UNICEF, ONU-Femmes, Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, FNUAP), l'Organisation internationale pour les migrations, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et le Programme alimentaire mondial.

est des décisions clés adoptées par la direction générale. À ce jour, néanmoins, la mise en œuvre effective de cette initiative a été lente, au mieux, et peu de progrès ont été accomplis.

- Pour améliorer la situation actuelle, le Secrétariat devrait faire de la Charte des valeurs la référence dans le processus de prise de décisions sur les politiques de l’OMS, afin de s’assurer que les valeurs essentielles de l’Organisation soient inscrites dans les nouvelles initiatives stratégiques concernées.
- La Charte des valeurs de l’OMS a également été conçue de façon à servir de guide à l’action des administrateurs et du personnel, et à imprimer un nouveau style dans le mode d’interaction des équipes. Il convient donc de proposer des conseils et des formations à l’ensemble du personnel. Il ne sera pas possible de susciter les changements souhaités dans la culture organisationnelle de l’OMS si l’ensemble des collègues ne partagent pas des convictions portant sur un ensemble commun de valeurs fondamentales. Les membres du personnel devraient être encouragés, guidés et incités à suivre l’exemple de l’encadrement et de la direction, et montrer leur adhésion aux valeurs de l’OMS. Il faut donc faire de l’adhésion à la Charte des valeurs de l’OMS dans les comportements une priorité au moyen de formations, de l’accompagnement, du mentorat et de discussions de groupe.

**b) Le personnel doit être placé au centre du changement culturel de l’OMS.**

- La mobilisation des membres du personnel dans leur ensemble, en particulier au niveau des pays, est fondamentale pour placer le personnel au centre du processus de changement de l’Organisation, comme le préconisent aussi bien le programme de transformation que l’Année du personnel. Pour qu’un tel changement de mentalité puisse se produire, le personnel doit y adhérer et s’impliquer dans toute nouvelle proposition relative aux valeurs de l’OMS, pas seulement au Siège et dans les bureaux régionaux, mais surtout dans les bureaux de pays.
- Le Secrétariat doit par conséquent envisager de nouvelles façons d’inciter le personnel à se mobiliser à tous les niveaux de l’Organisation, en particulier lorsqu’il s’agit d’initiatives en lien avec le changement culturel, par exemple les initiatives imaginées dans le cadre de l’Année du personnel. Certaines des initiatives prévoient déjà la mise en place d’un réseau de personnes de référence. Néanmoins, il convient de faire attention d’éviter les chevauchements dans la mise en place de tels réseaux, car cela pourrait entraîner la fragmentation et une absence de participation réelle du personnel. Les membres du personnel ne seront mobilisés que s’ils ont l’impression de pouvoir s’exprimer en toute sécurité.<sup>1</sup> Les nouvelles initiatives mises en place pour promouvoir l’intelligence émotionnelle et le respect au travail pourraient jeter les bases d’un programme ambitieux visant à renforcer la sécurité psychologique dans chaque département et chaque équipe de l’OMS.
- La création d’un réseau unifié de personnes de référence à tous les niveaux de l’Organisation pourrait renforcer la mobilisation du personnel, à condition que ces personnes de référence soient choisies de façon à représenter correctement les membres du personnel, non seulement du Siège et des bureaux régionaux, mais également des bureaux de pays. Un tel réseau pourrait permettre de garantir une bonne mobilisation du personnel et des administrateurs. Il conviendrait de porter une attention particulière au mandat de ce réseau, plus précisément à son encadrement, sa mission et la nécessité de mettre en place une

---

<sup>1</sup> Aristotle Project, Google. The Fearless Organization, Amy Edmondson.

formation continue dans les domaines pertinents, en s'inspirant de l'expérience acquise dans le cadre d'initiatives semblables dans d'autres organismes des Nations Unies. Le Secrétariat jugera peut-être bon d'établir un tel réseau, dans l'objectif d'encourager la mobilisation du personnel dans de nouvelles initiatives en lien avec les valeurs fondamentales de l'OMS, par l'intermédiaire d'une approche unifiée destinée à prévenir la fragmentation. Il convient de faire remonter des informations sur les éventuels débats à la direction générale et aux autres structures conjointes existantes, par exemple au groupe de travail de l'initiative conjointe personnel/administration relative au respect sur le lieu de travail.

## **INFORMATIONS SUR LES PROGRÈS ACCOMPLIS SUITE AUX RECOMMANDATIONS DE L'ANNÉE DERNIÈRE**

32. L'Ombudsman sait que, comme relevé dans le rapport de 2015 du Corps commun d'inspection,<sup>1</sup> il ne lui appartient pas de prescrire des mesures précises face aux problèmes structurels ni d'en suivre l'application, son rôle étant plutôt d'attirer l'attention sur ceux-ci afin d'inciter la direction à apporter de bonnes réponses. Dans cet esprit, un rapport du Secrétariat présentant les recommandations du rapport que l'Ombudsman a soumis en 2020 au Conseil exécutif, sera présenté dans un document distinct<sup>2</sup> et fournira des informations actualisées sur les mesures prises par l'administration pour y donner suite.

33. L'Ombudsman accueille avec satisfaction les efforts notables déployés par le Secrétariat pour donner suite aux recommandations. Comme il conviendra peut-être de continuer à travailler sur certaines questions en suspens, il se tient prêt à collaborer avec le Secrétariat pour examiner les futures possibilités d'amélioration dans ces domaines.

---

<sup>1</sup> CCI. Examen des services d'Ombudsman dans les organismes du système des Nations Unies. Document JIU/REP/2015/6. Genève, Corps commun d'inspection des Nations Unies, 2015 ([https://www.unjiu.org/sites/www.unjiu.org/files/jiu\\_document\\_files/products/fr/reports-notes/JIU%20Products/JIU\\_REP\\_2015\\_6\\_French.pdf](https://www.unjiu.org/sites/www.unjiu.org/files/jiu_document_files/products/fr/reports-notes/JIU%20Products/JIU_REP_2015_6_French.pdf), consulté le 15 novembre 2021).

<sup>2</sup> Voir le document EB150/INF./3.

## ANNEXE

**LE RÔLE DE L'OMBUDSMAN**

1. Comme le prévoit le Règlement du personnel en vigueur, la prévention, la réaction rapide et le règlement amiable des différends sont des éléments fondamentaux du nouveau système normalisé de justice interne de l'OMS. Dans ce cadre, l'Ombudsman joue un rôle essentiel, car il est la clé de voûte du règlement amiable des différends. Conformément aux normes de pratique internationales définies par l'Association internationale des ombudsmans, l'Ombudsman est un interlocuteur indépendant et neutre qui prête son concours en toute confidentialité pour régler à l'amiable les difficultés survenant au travail. Il écoute de manière impartiale les personnes qui sollicitent son aide, élabore des options visant à résoudre les différends de manière informelle, conseille les personnes qui lui rendent visite en respectant la confidentialité, l'indépendance, l'impartialité et l'absence de formalisme, règle les conflits par la médiation et recense les tendances systémiques. L'Ombudsman ne défend aucune personne, aucune cause ou aucun intérêt en particulier, mais plutôt un processus juste et équitable. Il ne représente aucune partie à un différend, ne mène pas d'enquêtes officielles et ne participe pas à des processus formels.

2. La tâche première d'un ombudsman consiste donc à aider les membres du personnel à régler les différends au travail de manière informelle, pour prévenir les conflits et éviter qu'un problème ne s'aggrave. En outre, par les échanges confidentiels qu'il entretient avec les personnes qui le consultent et d'autres parties prenantes au sein de l'Organisation, l'Ombudsman peut faire office de dispositif « d'alerte précoce » en décelant les problèmes qui dépassent la sphère individuelle et touchent à des questions d'ordre structurel. À ce titre, il informe les hauts responsables et les conseille sur les mesures correctives et préventives à prendre pour remédier à ces problèmes structurels et éviter ainsi des risques imprévus pour l'Organisation.

3. Les principales fonctions de l'Ombudsman consistent donc : à assurer une médiation et à faciliter la résolution des conflits ; à suivre les évolutions pour déceler sans retard les problèmes potentiellement graves et à en informer les hauts responsables ; à soutenir une action préventive ; et à promouvoir une culture institutionnelle qui défend les valeurs fondamentales de l'OMS, en particulier le respect sur le lieu de travail.

4. En créant le Bureau de l'Ombudsman, l'Organisation a manifesté sa volonté de promouvoir le bien-être de ses employés et d'améliorer les principes, règles et pratiques qui ont une incidence sur leur environnement de travail.

**LES SERVICES DE L'OMBUDSMAN À L'OMS**

5. À l'OMS, les services de l'Ombudsman sont décentralisés. Outre le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation installé au Siège, qui est à la disposition de tous les membres du personnel de l'OMS quel que soit leur type de contrat ou leur lieu d'affectation, la plupart des bureaux régionaux ont créé leur propre poste d'ombudsman afin d'encourager le règlement amiable des différends dans leur zone géographique.

6. Au Siège, le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation est une petite équipe composée de deux ombudsmans, qui ont une expérience professionnelle et qui se consacrent pleinement à l'exercice de leur fonction, et d'une assistante. Cette équipe propose des services de règlement amiable des différends aux membres du personnel de l'OMS, ainsi qu'à ceux du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida, du Centre international de recherche sur le cancer et du Centre international de calcul des Nations Unies.

7. Les Bureaux régionaux de l'Afrique, des Amériques, de l'Asie du Sud-Est et de l'Europe ont chacun créé un poste d'ombudsman professionnel spécialisé, et le Bureau régional de la Méditerranée orientale leur emboîtera le pas, puisqu'une procédure de recrutement d'un ombudsman spécialisé/professionnel a été lancée. Au Bureau régional du Pacifique occidental, quatre personnes exercent la fonction d'ombudsman à temps partiel en plus de leurs tâches techniques, avec le concours d'un consultant extérieur.

8. Les ombudsmans régionaux veillent à ce que le personnel de leur Région bénéficie d'un soutien concernant le règlement informel des problèmes survenant au travail. À cette fin, le plan de travail de chaque ombudsman régional devrait envisager des visites régulières dans les bureaux de pays ainsi que dans les postes d'urgence avancés de la Région afin de prévenir d'éventuels conflits ou situations irrégulières qui pourraient finir par ternir la réputation de l'Organisation.

9. L'OMS vise à ce que, dans toute l'Organisation, la pratique des ombudsmans soit conforme aux normes professionnelles internationales. À cette fin, le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation au Siège offre une coordination et un soutien à tous les ombudsmans régionaux.

= = =