



# **Ressources humaines : rapport annuel**

## **Rapport du Directeur général**

### **INTRODUCTION**

1. Outre les données sur les effectifs au 31 décembre 2020 mises en ligne le 16 mars 2021<sup>1</sup> sur le site Web de l'OMS, le présent rapport contient un résumé des tendances concernant les effectifs de l'Organisation et des activités relatives aux trois piliers de la stratégie des ressources humaines : attirer les talents, retenir les talents et instaurer un environnement professionnel propice.

### **TENDANCES OBSERVÉES**

2. Au 31 décembre 2020, le nombre total de membres du personnel de l'OMS<sup>2</sup> s'établissait à 8447 (voir la Figure 1 du présent rapport et le Tableau 1 des données sur les effectifs disponibles en ligne), ce qui représente une augmentation de 2,6 % par rapport aux chiffres du 31 décembre 2019 (8233). La proportion des membres du personnel aux trois niveaux de l'Organisation a évolué comme suit entre décembre 2019 et décembre 2020 : le pourcentage de membres du personnel employés au Siège est passé de 30,1 % en décembre 2019 à 31,2 % en décembre 2020 ; le pourcentage de membres du personnel employés dans les bureaux régionaux est passé de 25 % en décembre 2019 à 24,5 % en décembre 2020 ; le pourcentage de membres du personnel employés dans les bureaux de pays a légèrement diminué pour s'établir à 44,3 % contre 44,9 % en décembre 2019 (Figure 2). La proportion des titulaires d'un engagement de longue durée dans les catégories professionnelle et de rang supérieur a augmenté dans les bureaux de pays pendant la même période. En décembre 2020, la répartition était la suivante : 48,2 % au Siège, 32 % dans les bureaux régionaux et 19,8 % dans les bureaux de pays (contre, respectivement, 49,2 %, 32,8 % et 18 % en décembre 2019).

3. Au cours de la période comprise entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2020, les dépenses en personnel, toutes catégories confondues, se sont élevées à 1,389 milliard de dollars des États-Unis (USD), soit 39 % des dépenses totales de l'Organisation qui s'établissent à 3,562 milliards USD (contre 32 % des dépenses totales pour la période de janvier à décembre 2019).

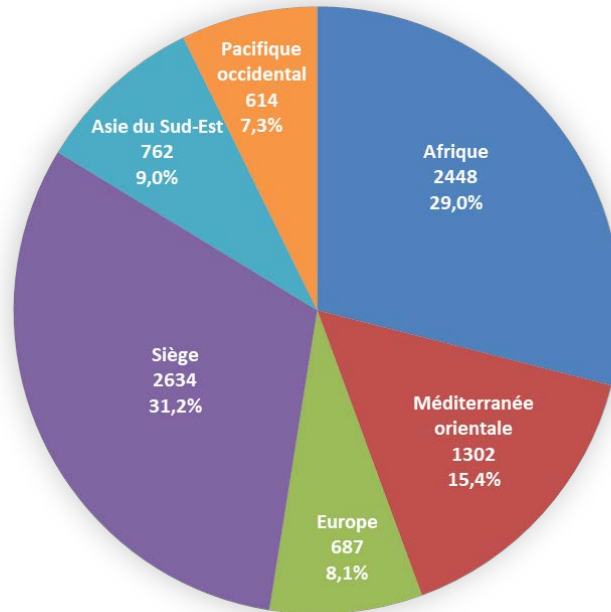
4. En ce qui concerne les autres arrangements contractuels, le nombre de consultants et de personnes ayant signé un accord pour l'exécution de travaux (voir les données sur les effectifs, Tableau 20)

<sup>1</sup> Voir <https://www.who.int/publications/m/item/workforce-data-as-at-31-december-2020> (consulté le 23 mars 2021).

<sup>2</sup> Tous les chiffres comprennent le personnel des programmes spéciaux et des dispositifs de collaboration hébergés par l'OMS. Ils ne comprennent pas en revanche le personnel travaillant pour l'Organisation panaméricaine de la Santé, le Centre international de recherche sur le cancer ou d'autres organismes administrés par l'OMS.

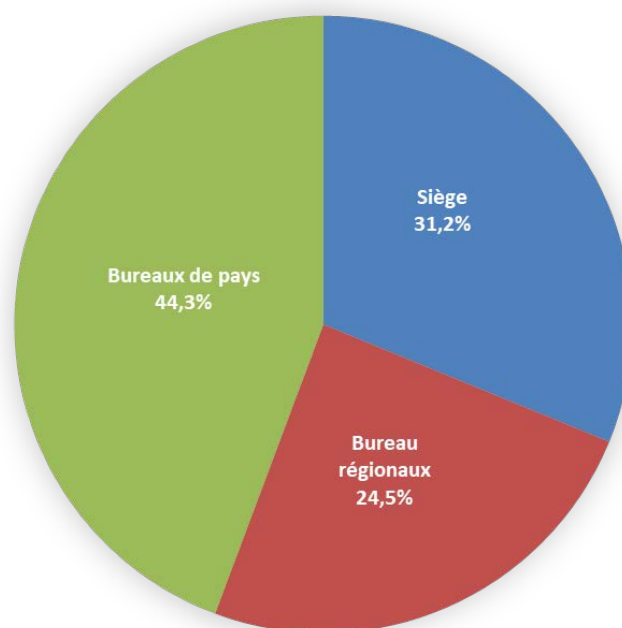
a augmenté, passant de 1575 équivalents plein temps pour la période de janvier à décembre 2019 à 1674 pour la période de janvier à décembre 2020. Parallèlement, le nombre de personnes engagées au titre d'accords de services spéciaux a augmenté, passant de 4128 pour la période de janvier à décembre 2019 à 4408 pour la période de janvier à décembre 2020.

**Figure 1. Répartition du personnel de l'OMS au 31 décembre 2020, par bureau**



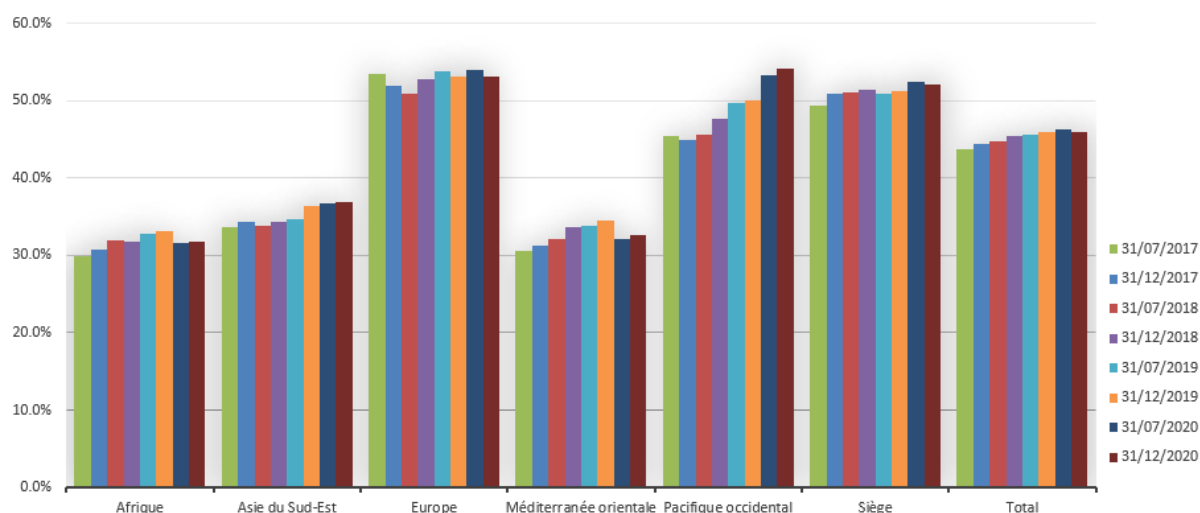
Effectif total : 8447

**Figure 2. Répartition du personnel de l'OMS au 31 décembre 2020, par niveau**



5. Au 31 décembre 2020, les femmes représentaient 45,9 % des membres du personnel des catégories professionnelle et de rang supérieur titulaires d'un engagement de longue durée (voir la Figure 3 et les données sur les effectifs, Tableau 3), contre 45,8 % en décembre 2019. Au cours de la même période, le nombre de femmes occupant des postes de classe P.4 et au-dessus dans l'ensemble de l'Organisation est resté stable. Par ailleurs, le nombre de femmes occupant des postes de classe P.6, D.1 et D.2 au Siège a lui aussi augmenté par rapport à décembre 2019. Le Secrétariat continue à prendre des mesures pour accroître le nombre de femmes qualifiées candidates aux postes de chef de bureau de pays. Au 31 décembre 2020, 37,1 % des chefs de bureau de pays étaient des femmes, proportion en baisse par rapport à décembre 2019 (37,4 %), bien qu'il y ait une augmentation de 2,1 points de pourcentage depuis 2017. Dans les classes P.6, D.1 et D.2, la proportion de femmes au 31 décembre 2020 avait légèrement diminué pour s'établir à 35,5 %, contre 35,7 % au 31 décembre 2019. Il est à noter toutefois que l'augmentation est de 4,1 points de pourcentage depuis 2017 (voir la Figure 4).

**Figure 3. Pourcentage de femmes dans les catégories professionnelle et de rang supérieur, par bureau**

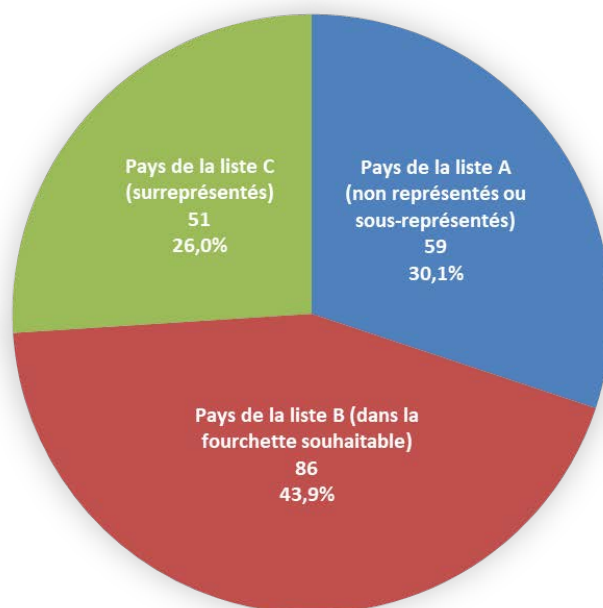


**Figure 4. Parité hommes-femmes – tendance de juillet 2017 à décembre 2020**

Indicateur	Juillet 2017	Décembre 2017	Juillet 2018	Décembre 2018	Juillet 2019	Décembre 2019	Juillet 2020	Décembre 2020	Changement entre juillet 2017 et décembre 2020
Pourcentage de femmes dans les catégories professionnelle et de rang supérieur titulaires d'un engagement de longue durée	43,7 %	44,4 %	44,7 %	45,4 %	45,6 %	45,8 %	46,2 %	45,9 %	Augmentation de 2,2 points de pourcentage depuis juillet 2017
Pourcentage de femmes à la classe P.4 et au-dessus	41,1 %	41,9 %	42,5 %	43,4 %	43,5 %	43,5 %	43,8 %	43,5 %	Augmentation de 2,4 points de pourcentage depuis juillet 2017
Pourcentage de femmes à la tête d'un bureau de pays	35,0 %	33,3 %	33,1 %	35,8 %	39,3 %	37,4 %	37,9 %	37,1 %	Augmentation de 2,1 points de pourcentage depuis juillet 2017
Pourcentage de femmes dans les classes P.6, D.1 et D.2	31,4 %	35,1 %	37,0 %	35,4 %	37,5 %	35,7 %	36,1 %	35,5 %	Augmentation de 4,1 points de pourcentage depuis juillet 2017

6. Au 31 décembre 2020, 30,1 % des États Membres (59 sur 196)<sup>1</sup> étaient sous-représentés ou non représentés (voir la Figure 5 et les données sur les effectifs, Tableau 4), ce qui représente un progrès par rapport à la proportion de 31,6 % (62 sur 196 États Membres)<sup>1</sup> enregistrée l'an dernier. En ce qui concerne les changements de composition, six États Membres sont sortis de la fourchette souhaitable en termes de représentation ou y sont entrés.

**Figure 5. Répartition des États Membres de l'OMS<sup>1</sup> au 31 décembre 2020, selon la représentation géographique**



**Figure 6. Représentation géographique – tendance de juillet 2017 à décembre 2020**

Indicateur	Juillet 2017	Décembre 2017	Juillet 2018	Décembre 2018	Juillet 2019	Décembre 2019	Juillet 2020	Décembre 2020	Changement entre juillet 2017 et décembre 2020
Pourcentage des États Membres sous-représentés ou non représentés	32,1 %	32,1 %	31,6 %	32,1 %	31,6 %	31,6 %	30,6 %	30,1 %	Baisse de 2 points de pourcentage depuis juillet 2017
Pourcentage de membres du personnel des catégories professionnelle et de rang supérieur (titulaires d'engagements temporaires compris) originaires de pays en développement	43,0 %	43,0 %	42,8 %	42,5 %	43,4 %	44,5 %	44,1 %	44,2 %	Augmentation de 1,2 point de pourcentage depuis juillet 2017
Pourcentage de membres du personnel des catégories professionnelle et de rang supérieur titulaires d'engagements de longue durée originaires de pays en développement	40,8 %	40,7 %	41,1 %	41,1 %	41,7 %	42,6 %	43,3 %	43,8 %	Augmentation de 3 points de pourcentage depuis juillet 2017
Pourcentage de membres du personnel des classes D.1 et D.2 originaires de pays en développement dans l'ensemble de l'Organisation	32,2 %	31,7 %	30,8 %	33,5 %	33,8 %	34,6 %	35,9 %	37,3 %	Augmentation de 5,1 points de pourcentage depuis juillet 2017

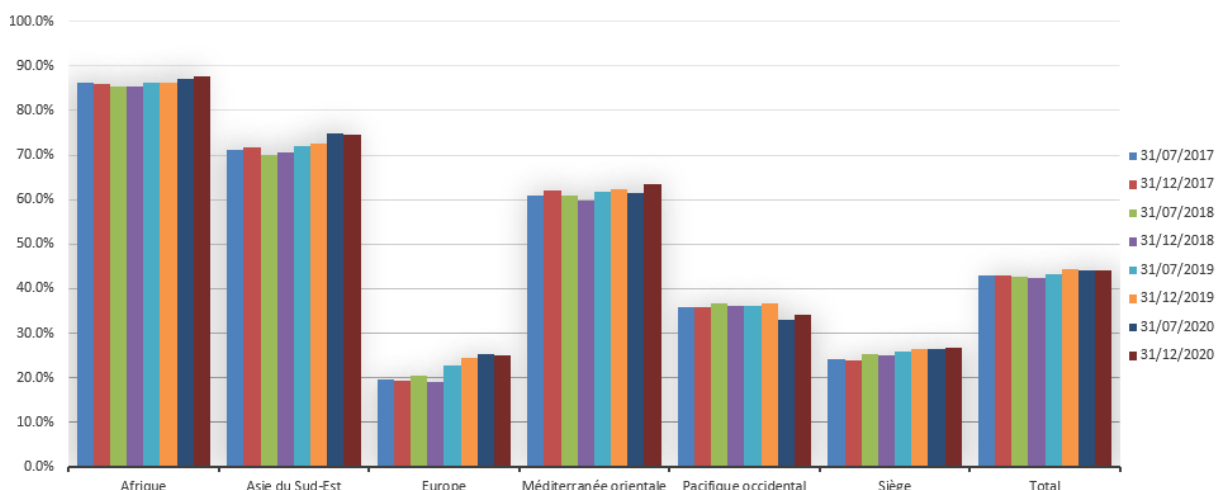
<sup>1</sup> Y compris deux Membres associés.

Indicateur	Juillet 2017	Décembre 2017	Juillet 2018	Décembre 2018	Juillet 2019	Décembre 2019	Juillet 2020	Décembre 2020	Changement entre juillet 2017 et décembre 2020
Pourcentage de membres du personnel des classes D.1 et D.2 originaires de pays en développement au Siège	12,5 %	10,9 %	13,8 %	16,4 %	15,9 %	15,6 %	19,1 %	21,1 %	Augmentation de 8,6 points de pourcentage depuis juillet 2017

7. On observe depuis juillet 2017, une augmentation de la proportion des membres du personnel des catégories professionnelle et de rang supérieur (titulaires de contrats temporaires compris) originaires de pays en développement ; au cours des 12 derniers mois, cette proportion est passée de 42,6 % à 43,8 % pour les titulaires d'un engagement de longue durée (Figure 6). À l'échelle de toute l'Organisation, la proportion des membres du personnel des classes D.1 et D.2 originaires de pays en développement est passée de 34,6 % en décembre 2019 à 37,3 % en décembre 2020. On trouvera à la Figure 7 une comparaison du pourcentage de membres du personnel de la catégorie professionnelle recrutés sur le plan international originaires de pays en développement entre juillet 2017 et décembre 2020, par bureau.

8. Le Tableau 11, qui présente des données sur les personnels, a été étendu et le Tableau 11b a été ajouté. Ainsi, le Tableau 11 permet d'analyser l'évolution des candidatures féminines et le Tableau 11b l'évolution des candidatures en fonction de la représentation géographique. Ces tableaux montrent que le pourcentage de candidates a légèrement augmenté au cours des quatre dernières années tandis que le nombre de candidatures de ressortissants de pays non représentés ou sous-représentés a peu évolué (sachant que la classification des pays change également avec le temps). L'Organisation a consenti d'importants efforts pour combler l'écart entre hommes et femmes et davantage d'investissements sont prévus en 2021 pour améliorer la représentation géographique (voir les paragraphes 10 et 25 ci-dessous).

**Figure 7. Comparaison du pourcentage de membres du personnel de la catégorie professionnelle recrutés sur le plan international originaires de pays en développement entre juillet 2017 et décembre 2020, par bureau**



9. Le nombre des membres du personnel des classes P.6 et au-dessus est passé de 275 en juillet 2017 à 289 en décembre 2020 (Figure 8), une augmentation de 5 % reflétant l'orientation stratégique de la transformation de l'OMS.

**Figure 8. Comparaison entre le nombre des membres du personnel des classes P.6 et au-dessus entre juillet 2017 et décembre 2020, par bureau**

Bureau	P.6/D.1			D.2			Hors classes			Total		
	Juillet 2017	Décembre 2020	Différence entre 2017 et 2020	Juillet 2017	Décembre 2020	Différence entre 2017 et 2020	Juillet 2017	Décembre 2020	Différence entre 2017 et 2020	Juillet 2017	Décembre 2020	Différence entre 2017 et 2020
Afrique	41	33	-20 %	1	2	100 %	1	1	0 %	43	36	-16 %
Asie du Sud-Est	23	20	-13 %	2	2	0 %	1	1	0 %	26	23	-12 %
Europe	25	27	8 %	1	0	-100 %	1	1	0 %	27	28	4 %
Méditerranée orientale	28	27	-4 %	4	11	175 %	1	1	0 %	33	39	18 %
Pacifique occidental	16	18	13 %	2	2	0 %	1	1	0 %	19	21	11 %
Siège	86	80	-7 %	29	43	48 %	12	19	58 %	127	142	12 %
<b>Total</b>	<b>219</b>	<b>205</b>	<b>-6 %</b>	<b>39</b>	<b>60</b>	<b>54 %</b>	<b>17</b>	<b>24</b>	<b>41 %</b>	<b>275</b>	<b>289</b>	<b>5 %</b>

## ATTIRER LES TALENTS

### Recherche de talents et campagnes d'information

10. À ce jour, des campagnes d'information ont été menées en collaboration avec les États Membres, en particulier pour améliorer la parité entre les sexes. Des efforts ciblés se poursuivent dans le cadre de programmes d'orientation professionnelle, de mentorat et de perfectionnement des cadres afin de renforcer les capacités des femmes de classe moins élevée pour qu'elles puissent aspirer à des postes de plus haute responsabilité. Des investissements supplémentaires ont été consentis en 2020 dans le cadre de nouveaux accords avec des prestataires de services externes pour mener des campagnes d'information et de recrutement ciblées, afin de progresser par rapport aux objectifs en matière de diversité, notamment en ce qui concerne la parité entre les sexes et l'amélioration de la représentation géographique. Depuis la fin de l'année 2020, l'OMS collabore davantage avec les États Membres et les prestataires de services externes pour participer à des salons de l'emploi en ligne, dans le but de trouver des candidates, des candidats de pays sous-représentés ou non représentés, ainsi que de jeunes cadres. En 2021, l'OMS a lancé, à titre d'essai, un projet de programme pour les jeunes cadres, qui contribuera également à accroître la diversité parmi les membres du personnel.

### Recrutement et sélection

11. Compte tenu des réorientations stratégiques et institutionnelles ambitieuses exigées par le treizième programme général de travail de l'OMS, 2019-2023, le Directeur général a entrepris un réexamen des processus essentiels de l'Organisation pour déterminer leur efficacité. Une analyse du processus de recrutement a mis en lumière plusieurs domaines susceptibles d'être rationalisés et améliorés.

12. Une initiative pilote de recrutement ayant commencé au début de 2019 visait à réduire la durée moyenne globale de recrutement de 156 à 80 jours. L'objectif principal était de réduire la charge administrative des responsables du recrutement et des comités de sélection en offrant des services de présélection des candidats pour l'établissement de la liste non restreinte et en prévoyant des entrevues asynchrones. L'initiative pilote a coïncidé avec les changements organisationnels mis en œuvre par la transformation de sorte que le délai de recrutement est resté en moyenne de 160 jours en 2019, dans une fourchette de 64 à 376 jours. Des améliorations ont toutefois été constatées en 2020, avec un délai moyen

de recrutement de 126 jours, dans une fourchette de 36 à 216 jours. Au cours des deux périodes, le recrutement des postes de niveau élevé a pris davantage de temps, tandis que les postes pour lesquels on disposait de listes préétablies ont été les plus rapidement pourvus.

13. Les enseignements tirés de l'initiative pilote actuellement en cours d'analyse seront soumis au Directeur général avec des recommandations en vue de la prochaine phase du projet, au cours de laquelle de nouveaux outils seront envisagés, notamment le recours à l'intelligence artificielle et à des tests psychométriques, de même que des approches visant à supprimer les goulets d'étranglement.

## **PROGRAMME MONDIAL DE STAGES**

14. Comme l'a demandé l'Assemblée de la Santé dans sa résolution WHA71.13 (2018), le rapport annuel sur les ressources humaines comprend des statistiques relatives aux données démographiques des candidats aux stages et des stagiaires acceptés, notamment quant au sexe et au pays d'origine. On trouvera les statistiques sur les stagiaires dans les Tableaux 16, 17 et 18 des données sur les effectifs.

15. Il est important d'examiner cette mise à jour dans le cadre d'un aperçu plus large des changements apportés au programme de stages et des progrès réalisés de 2018 à juillet 2020 dans la mise en œuvre de la résolution WHA71.13. On notera que le nombre total de stagiaires a chuté, passant de 511 en 2019 à 91 en 2020. En 2020, 18,7 % des stagiaires étaient basés dans un bureau de pays, 26,4 % dans un bureau régional et 54,9 % au Siège, contre, respectivement, 16,4 %, 29,4 % et 54,2 % en 2019. La diminution globale du nombre de stagiaires en 2020 est principalement due aux effets de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) au Siège, dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays. Parmi les autres facteurs qui ont contribué à la diminution au Siège, où l'on est passé de 277 stagiaires en 2019 à 50 en 2020, il convient de mentionner les modifications apportées au processus de candidature et de recrutement pour l'ensemble des stages de 2020 (avec l'achèvement exceptionnel des stages de 2019 en décembre 2019 et l'absence de reports en janvier 2020). Il faut également tenir compte de l'exercice de restructuration au Siège à la fin de 2019 qui a retardé la planification des stages et le recrutement en 2020 avant la finalisation du nouvel organigramme.

16. Le contexte mondial de la pandémie de COVID-19 en 2020 a affecté les opérations du programme de stages. En mars, à la suite du confinement dans de nombreux pays associé à la brusque fermeture des frontières internationales et aux restrictions de voyage, il a fallu suspendre temporairement tout nouveau recrutement de stagiaires de même que l'arrivée de certains qui avaient déjà été recrutés. Pendant la brève période qui a précédé la fermeture des frontières et l'introduction des restrictions de voyage, certains stagiaires qui se trouvaient déjà dans leur lieu d'affectation ont choisi de regagner rapidement leur pays d'origine tandis que d'autres ont préféré rester sur place en poursuivant leur stage, dans la mesure du possible, depuis leur domicile local.

17. La situation mondiale a été étroitement suivie par le programme au cours des mois ultérieurs. De juin à septembre, les frontières internationales ont commencé lentement à s'ouvrir et les restrictions de voyage à être levées. Au cours de cette période, les ressources du programme de stages ont visé avant tout à faciliter le retour des stagiaires dans leur pays en leur apportant l'appui nécessaire. Dans certaines situations, des mesures exceptionnelles ont été apportées à cet égard. La décision formelle a été prise en juillet de suspendre le programme pour le reste de 2020 et de continuer à suivre l'évolution de la situation afin de déterminer comment la question des stages serait traitée par le programme en 2021. Au premier trimestre 2021, en raison de la pandémie de COVID-19, le programme est resté suspendu jusqu'à nouvel avis, la situation mondiale devant continuer à être surveillée. L'OMS ne propose pas de stages à distance.

18. Sachant que dans sa résolution WHA71.13 (2018), l'Assemblée de la Santé a demandé que d'ici à 2022, au moins 50 % des stagiaires acceptés viennent des pays les moins avancés et des pays à revenu intermédiaire, l'augmentation de la proportion de stagiaires originaires de ces pays en 2019 de près de 4 points de pourcentage était très encourageante (29,6 % contre 25,7 % en 2018). Cette proportion est passée à 35,2 % en 2020. En outre, il est très encourageant de constater que la proportion au Siège a considérablement augmenté pour atteindre le niveau record de 48 % en juillet 2020, soit près de 19 points de pourcentage de plus que le précédent maximum de 29,6 % atteint en décembre 2019. Le Tableau 17 des données sur les effectifs indique la répartition géographique des stagiaires par nationalité pour la période allant de janvier à juillet 2020. Au total, 44 nationalités étaient représentées en 2020 contre 82 en 2019 (soit 38 de moins), une diminution due au contexte actuel. Sur les 44 pays d'origine des stagiaires en 2020, près de la moitié (48 %) étaient un des pays les moins avancés ou un pays à revenu intermédiaire. Parmi les stagiaires, 80,2 % étaient des femmes (contre 75,1 % en 2019).

19. En janvier 2020, l'OMS a commencé à verser une indemnité de subsistance aux stagiaires ne recevant aucune aide extérieure ou uniquement une aide modeste. En outre, dans l'ensemble de l'Organisation, tous les stagiaires bénéficient d'une assurance-maladie et, dans certains lieux d'affectation, tous continuent à recevoir des tickets-restaurant, indépendamment de leurs besoins financiers. Chaque unité technique qui accueille un stagiaire verse au Département Gestion des ressources humaines et des talents un montant équivalent par stagiaire et le paiement de l'indemnité de subsistance est géré de façon centrale. Ainsi, aucun avantage n'est donné aux étudiants bénéficiant d'une aide extérieure, ce qui garantit l'impartialité du processus de sélection. De mars à septembre, les stagiaires restés dans leur lieu d'affectation pendant la durée du confinement et des restrictions de voyage ont continué de recevoir un soutien financier et en nature. Dans les cas où le maintien des restrictions de voyage a empêché des stagiaires de quitter leur lieu d'affectation et de regagner leur pays à la fin du stage, l'OMS est intervenue auprès des autorités du pays d'accueil en cherchant à obtenir une prolongation à titre exceptionnel de leur autorisation de séjour. Lors de ces périodes prolongées, une indemnité de subsistance et/ou pour frais de repas a continué de leur être versée jusqu'à ce qu'ils puissent quitter le lieu d'affectation.

## **RETENIR LES TALENTS**

### **Gestion des services du personnel**

20. La gestion des services est essentielle pour disposer du niveau d'excellence du personnel nécessaire à la réalisation des objectifs ambitieux énoncés dans le treizième programme général de travail, 2019-2023. Un système efficace de gestion des services repose sur une solide culture de l'action performante, sur un environnement professionnel favorable à la santé, ainsi que sur des capacités et une responsabilisation individuelles et en matière de gestion. Un examen analytique (avec un rapport publié en mars 2019 dans le cadre des analyses des processus effectuées dans le cadre de la transformation) des pratiques de l'OMS dans les domaines clés de la gestion des services a permis de mettre en lumière un certain nombre de problèmes comparativement aux pratiques d'autres organisations.

21. Parmi les recommandations du rapport déjà mises en œuvre, on peut mentionner par exemple : la semaine consacrée aux objectifs, les nouvelles récompenses pour services rendus et l'extension du programme de formation à l'encadrement pour la transformation de la santé en Afrique (Pathways to Leadership for the Transformation of Health in Africa) mis en place par le Bureau régional de l'Afrique, qui prévoit la rétroaction à 360 degrés comme outil de perfectionnement, associée à des tests d'intelligence émotionnelle et d'autoévaluation StrengthsFinder. L'OMS étudie actuellement une nouvelle proposition tendant à mettre en œuvre plus largement la rétroaction à 360 degrés pour le personnel. Les recommandations visant à moderniser et à améliorer l'outil de gestion des services et à définir une autre



---

approche d'évaluation n'ont pas encore été mises en œuvre ; elles sont examinées dans le cadre du projet visant à remplacer le système de planification des ressources institutionnelles de l'OMS.

22. À partir de 2019, l'OMS a utilisé la gestion des services pour aligner les objectifs de chaque membre du personnel sur les cibles du triple milliard pendant la semaine consacrée aux objectifs, en reliant chaque objectif du système électronique de gestion et de développement des services (ePMDS) à un produit du budget programme. Les membres du personnel et leur supérieur hiérarchique ont été invités à examiner et à fixer ensemble les objectifs individuels et ceux de l'équipe dans le contexte du treizième programme général de travail, 2019-2023, et des produits du budget programme ; en 2019, chaque membre du personnel a inscrit le numéro du produit correspondant à la description de ses propres objectifs dans son formulaire.

23. L'OMS a apporté des modifications à l'ePMDS pour 2020 afin que les produits puissent être choisis sur un menu déroulant et que chacun soit en mesure d'estimer le pourcentage de son temps à consacrer à chaque objectif SMART pendant l'ensemble de l'année. Un rapprochement pourra être effectué lors de l'examen de fin d'année avec le temps réellement consacré à chaque objectif. Dès le début de 2021, il sera possible de produire des rapports sur les services du personnel par unité et par bureau en se fondant sur les évaluations des ePMDS, en reliant les résultats individuels aux produits et objectifs à l'échelle de l'Organisation.

24. Plus récemment, l'extension rapide du télétravail à grande échelle dans le contexte de la COVID-19 a soulevé de nouveaux problèmes tant pour les supérieurs hiérarchiques que pour les membres du personnel, avec de nouvelles exigences concernant l'aménagement des modalités de travail dont l'Organisation devra tenir compte dans l'approche future de la gestion des services.

## **Formation et perfectionnement du personnel**

25. Pour l'exercice biennal 2020-2021, la mise en œuvre de 12 initiatives mondiales et de 40 initiatives régionales d'apprentissage a été approuvée. Parmi les initiatives mondiales figure le cours sur le leadership, les femmes et les Nations Unies organisé par l'École des cadres du système des Nations Unies ciblant le personnel féminin des classes P.4 et P.5 à l'échelle mondiale. En 2020, 59 places ont été attribuées pour ce cours qui a été suivi par 81 femmes de 2015 à 2019. Il y a aussi le programme de formation à l'encadrement pour la transformation de la santé, qui est dirigé et coordonné par le Bureau régional de l'Afrique (voir les paragraphes 31 et 32 ci-dessous).

26. iLearn, l'outil actuellement utilisé par l'OMS pour l'apprentissage et le perfectionnement qui est accessible à l'ensemble du personnel, a compté plus de 18 000 utilisateurs en 2020. À la fin de 2020, les inscriptions aux cours de formation de cette seule année ont atteint un nombre record dépassant 115 000 à l'échelle mondiale (sans compter les inscriptions aux formations obligatoires). iLearn assure aussi aux utilisateurs externes, comme les membres du personnel d'urgence et de lutte contre la poliomyélite, l'accès à la formation obligatoire de l'OMS.

27. Une approche cohérente et mondiale pour la formation obligatoire a été appliquée via iLearn en mai 2018. Elle permet aux supérieurs hiérarchiques et responsables de programmes de vérifier que les formations obligatoires sont suivies. Le taux d'observation des cours de formation obligatoires à l'OMS reste supérieur à 90 % aussi bien pour le cours de formation des Nations Unies sur la prévention du harcèlement, du harcèlement sexuel et de l'abus de pouvoir (93,3 %) que pour celui intitulé « S'acquitter de ses fonctions avec fierté : tolérance zéro vis-à-vis de l'exploitation et des abus sexuels commis par notre personnel » (96,5 %). Ces cours ont été récemment étendus à l'ensemble du personnel de l'OMS. Des cours de formation obligatoires sur d'autres sujets sont ajoutés à iLearn pour améliorer la qualité des services et les compétences du personnel. Il s'agit notamment du cours BSAFE du Département de

la sûreté et de la sécurité des Nations Unies (suivi à ce jour par plus de 7000 membres du personnel), ainsi que des cours sur la cybersécurité (Cybersecurity Essentials) (taux de 88 %), les achats mondiaux, la gestion des risques, et les finances et la responsabilisation.

28. L'OMS a passé un nouveau contrat avec LinkedIn Learning en 2019 au titre d'un accord-cadre pour l'ensemble du système des Nations Unies. Le contenu du programme LinkedIn Learning entièrement intégré à la plateforme iLearn est accessible à l'ensemble du personnel de l'OMS. Les cours sont disponibles en sept langues (allemand, anglais, chinois, espagnol, français, japonais et portugais) et 70 nouveaux cours sont ajoutés chaque semaine (la moitié environ en anglais, l'autre moitié répartie entre les autres langues). En 2020, des cours ont été visionnés 20 000 fois et des vidéos 180 000 fois par le personnel de l'OMS, les principaux domaines d'intérêt étant le travail à distance, l'équilibre entre travail et vie privée, Microsoft Teams, Power BI, la communication interpersonnelle, l'intelligence émotionnelle et la gestion du temps.

29. Afin d'apporter un appui à l'apprentissage du personnel pendant les restrictions dues à la COVID-19, le Département Gestion des ressources humaines et des talents a collaboré avec LinkedIn Learning pour créer de nouvelles listes de lecture, en anglais et en français, accessibles aux membres et non-membres du personnel via des ordinateurs de bureau et des portables. Parmi les sujets traités figurent l'équilibre entre travail et vie privée, le travail à distance, la résilience, la gestion du changement, la méditation de pleine conscience pour le travail et la vie, la création d'un environnement professionnel sain et d'une bonne ergonomie, la plateforme Workplace from Facebook, le leadership des Nations Unies en période d'incertitude et les systèmes informatiques de l'OMS (Jabber, OneDrive, OneNote, Microsoft Teams, vConnect, WebEx).

30. Le Département Gestion des ressources humaines et des talents collabore étroitement avec l'Académie de l'OMS ; il participe au Groupe de coordination interne des technologies d'apprentissage de l'Académie ainsi qu'au Groupe consultatif sur la stratégie d'apprentissage de l'OMS et au Groupe d'apprentissage des Nations Unies :

- le Groupe de coordination interne des technologies d'apprentissage de l'Académie de l'OMS réunit les responsables, points focaux et administrateurs actuels du système de gestion des technologies d'apprentissage et d'apprentissage numérique afin d'appuyer la plateforme de l'Académie de l'OMS regroupant les données d'expérience et la mise au point des technologies d'apprentissage ;
- le Groupe consultatif sur la stratégie d'apprentissage de l'OMS et le Groupe d'apprentissage des Nations Unies : la stratégie d'apprentissage de l'OMS vise à aborder les défis futurs pour la santé dans le monde par l'apprentissage et la formation. Elle proposera un cadre et une approche pour l'apprentissage et la formation du personnel de l'Organisation en précisant comment elle appuiera l'apprentissage à l'extérieur et dans différents secteurs afin d'atteindre les objectifs sanitaires mondiaux, nationaux et individuels et d'assurer à chacun le meilleur niveau de santé possible.

31. Plus de 180 membres du personnel de classes différentes ont bénéficié du programme de formation à l'encadrement pour la transformation de la santé mis en place par le Bureau régional de l'Afrique en novembre 2018. Le programme a amélioré les compétences du personnel dans les domaines de l'encadrement institutionnel et individuel et de l'encadrement des équipes, ainsi que des compétences de réflexion analytique et stratégique. Un programme de leadership des femmes a également été lancé, visant à surmonter les obstacles à la progression des carrières féminines au Bureau régional. Le programme de formation à l'encadrement a désormais été étendu à l'ensemble de l'Organisation. Les programmes destinés aux Bureaux régionaux de la Méditerranée orientale et de l'Europe, dont la préparation en est aux phases finales, seront lancés au début de 2021.

32. Le programme de formation à l'encadrement pour la transformation de la santé du Bureau régional de l'Afrique a conduit à un sensible renforcement de la participation du personnel au niveau des unités, à la suite des modifications pratiques de l'encadrement et de l'amélioration des compétences gestionnaires des participants. Le programme fait également partie de la stratégie de formation des futurs dirigeants de l'OMS à travers une approche associant compétences adéquates, qualités voulues et formation personnalisée. Compte tenu de la situation actuelle et des contraintes imposées par la COVID-19, le programme a été adapté pour continuer à répondre aux besoins en matière d'encadrement. Les nouveaux dirigeants ont bénéficié d'un accompagnement supplémentaire, en particulier pour la gestion en temps de crise, la direction d'équipes à distance, la promotion de la résilience des équipes et la flexibilité. L'évaluation de la transformation mondiale fournira des informations plus détaillées sur l'impact du programme et sur la manière de rendre les dirigeants et les responsables de l'OMS les plus efficaces possible dans un contexte de plus en plus incertain et complexe.

33. Le programme mondial de mentorat de l'OMS s'inscrit dans une approche de développement organisationnel qui vise à favoriser le perfectionnement professionnel en aidant le personnel à apprendre au travail, à échanger des connaissances et à renforcer ses capacités. Depuis son lancement officiel à l'échelle mondiale en décembre 2019 en présence du Directeur général, on compte plus de 180 mentors et 22 nouvelles paires mentoriales ont été encadrées et soutenues tout au long du mentorat en 2020. Des discussions de carrière pour mentors et mentorés propres à favoriser la confiance en soi ont été introduites pour faciliter les échanges sur les plans de carrière au moyen d'une approche de formation des formateurs. Soixante-quatre mentors et responsables ont participé à cette formation, qui repose sur l'accompagnement et qui propose un ensemble d'instruments pour faciliter les échanges sur les carrières et le perfectionnement. En février 2021, dans le cadre d'une collaboration avec le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, une première cohorte de 25 membres du personnel de l'OMS a pu participer au programme de mentorat Together des Nations Unies, et ainsi élargir les possibilités de réseautage et de perfectionnement du personnel de l'Organisation à l'échelle mondiale. En ce qui concerne le programme mondial de mentorat de l'OMS, sept nouvelles paires mentoriales ont déjà été constituées depuis janvier.

34. Dans la Région africaine, afin de renforcer l'efficacité organisationnelle, de transformer la culture institutionnelle et d'établir un solide programme d'encadrement, on a mis au point des programmes de développement complémentaires ciblant le personnel n'occupant pas des postes de direction. Deux initiatives centrées sur la personne ont été lancées depuis. La première est le programme de mentorat du Bureau régional de l'Afrique, dans lequel des cadres supérieurs ou des personnels plus expérimentés aident des collègues moins chevronnés à se perfectionner et à devenir plus performants. Le programme vise à la fois à renforcer la collaboration au sein du personnel et à autonomiser les moins chevronnés. À ce jour, la première cohorte (juillet-décembre 2020) était composée de 33 mentors formés avec succès et associés en paires à 65 mentorés moins chevronnés. L'initiative de mentorat est un programme de six mois mené au moyen d'une plateforme virtuelle. Une deuxième cohorte a été créée en février 2021. Cent quinze mentors (dont des membres du personnel d'autres Régions) et 249 mentorés ont été formés et associés par paires sur la base de leurs valeurs individuelles et professionnelles. La deuxième initiative est le programme pour des équipes plus performantes. Fondé sur le cadre des compétences de l'OMS, ce programme, qui comprend 32 modules de formation et un accompagnement personnalisé, vise à mettre en place des équipes performantes et à renforcer la collaboration dans et entre les domaines techniques du Bureau régional et des bureaux de pays. À ce jour, 58 membres du personnel ont bénéficié de cette initiative de renforcement des capacités. Quatre ateliers et 30 séances d'accompagnement personnalisé ont été organisés pour 21 membres du personnel technique et opérationnel.

## Plans et évolution de carrière

35. L'initiative en faveur des plans de carrière comprend un programme mondial d'évolution de carrière lié aux améliorations et aux réformes de l'évaluation des services, de la planification de la relève, de la mobilité, de l'apprentissage et du perfectionnement (dont font partie les activités de l'Académie de l'OMS) et d'autres initiatives connexes.

36. Un séminaire sur les plans de carrière a été organisé à l'intention de l'ensemble du personnel en novembre 2020. À cette occasion, le cadre et l'architecture de haut niveau pour la gestion des carrières ont été présentés, ainsi qu'un plan d'action actualisé qui doit être mis en œuvre de 2020 à 2022. Ce plan d'action prévoit l'extension du programme de formation à l'encadrement et de son dispositif de rétroaction à 360 degrés pour soutenir les priorités stratégiques de l'Organisation définies dans le treizième programme général de travail, 2019-2023. Au titre de la participation du personnel, une enquête auprès du personnel sur les plans de carrière a été lancée en février 2021. Celle-ci sera suivie de discussions de groupe auxquelles participeront certaines personnes pour élaborer des plans de carrière spécifiques en fonction d'orientations données et dans des domaines thématiques relevant de la santé publique et des opérations. Chaque mois, l'ensemble du personnel est informé des progrès accomplis dans le cadre de ce programme de travail.

37. Des activités de gestion des carrières, un accompagnement et une orientation professionnels, des mentorats et une formation au travail d'équipe ont continué à être proposés en ligne en 2020 et en 2021, ce qui leur confère une portée vraiment mondiale. Ces initiatives visent à améliorer les compétences, à faire mieux prendre conscience de ses propres moyens, à préparer le personnel à assumer des responsabilités de niveau plus élevé et à adopter les attitudes et l'état d'esprit voulus pour des services de qualité optimale. Des missions à court terme de perfectionnement ont été proposées à distance en raison des restrictions de voyage imposées par la COVID-19, donnant ainsi à des membres du personnel issus de différents lieux d'affectation et Régions la possibilité de se former et de se perfectionner en cours d'emploi. Depuis que le Directeur général a participé en octobre 2020 à un cours magistral sur l'intelligence émotionnelle sur le lieu de travail, destiné à l'ensemble du personnel, cette question est désormais abordée à l'échelle mondiale dans le cadre de différentes initiatives visant à accroître la connaissance de soi, la collaboration et la qualité des services parmi les membres du personnel.

38. Des viviers de candidats qualifiés et présélectionnés seront créés et utilisés pour pourvoir des postes à long terme ou répondre à des besoins temporaires dans des domaines opérationnels, techniques ou administratifs. Cette initiative sera d'abord mise en œuvre à titre d'essai pour le personnel de la catégorie des services généraux dont le plan de carrière est de nature opérationnelle, et le dispositif actuel de listes continuera à être utilisé et étendu. Ces viviers seront administrés grâce à une nouvelle plateforme intégrée de gestion des talents qui permettra à l'OMS d'intégrer des informations sur les programmes d'apprentissage et de mentorat, les perspectives d'emploi, les profils des membres du personnel et les plans de carrière, qui seront utilisées à des fins d'évolution de carrière.

## Mobilité

39. Le nombre de membres du personnel des catégories professionnelle et de rang supérieur titulaires d'un engagement de longue durée ayant changé de lieu d'affectation pendant la période comprise entre janvier et décembre 2020 (voir les données sur les effectifs, Tableaux 14 et 15) est de 162 (6,8 % de l'ensemble des membres du personnel de ces catégories), ce qui constitue une diminution marquée par rapport à la période de janvier à décembre 2019 (192 membres du personnel). Les transferts d'un bureau à un autre ont cependant augmenté et représentent 47 % de l'ensemble des transferts contre 36 % en 2019.

40. Un groupe spécial sur la mobilité comprenant des membres du personnel travaillant aux trois niveaux de l'Organisation a été créé par le Directeur général en avril 2019 dans le but d'élaborer des lignes directrices sur les pratiques obligatoires prévues dans la politique de mobilité géographique. Le

groupe a procédé à de vastes consultations avec le personnel et comparé la situation de l’OMS aux politiques et pratiques d’autres organisations du système des Nations Unies et d’autres partenaires. Il a établi des recommandations qui ont été examinées par les responsables mondiaux des ressources humaines de l’OMS et par le Conseil mondial personnel/administration et qui ont servi de base pour actualiser la politique de mobilité géographique devant être soumise à l’examen du Groupe de la politique mondiale. Un exercice de simulation a été lancé en octobre 2020 afin de valider l’exactitude des données actuellement disponibles sur le personnel et sur les postes et de tester la mise en œuvre des principaux éléments des mécanismes d’orientation et de gouvernance proposés. Les conclusions tirées de cet exercice seront présentées en mai 2021.

41. Des investissements supplémentaires ont été consentis afin d’améliorer le tableau de bord des ressources humaines pour la mobilité, qui donne des informations actualisées sur les membres du personnel et leur mobilité. Début octobre 2020, après un séminaire sur la mobilité destiné à l’ensemble du personnel, 1051 membres du personnel dans le monde dont la durée d’affectation normale était atteinte ou dépassée ont été invités à participer à une simulation. Cent vingt-huit d’entre eux ont accepté l’invitation et ont participé au processus de candidature et de report entre novembre 2020 et janvier 2021. Le Conseil consultatif sur la mobilité se réunira début 2021 pour formuler des recommandations à l’intention de la direction. Les membres du personnel qui ont participé à la simulation ont fait de nombreuses observations, qui seront prises en compte pour l’élaboration de la politique de mobilité finale.

## **INSTAURER UN ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL PROPICE**

### **Stratégie sur la diversité et l’inclusion**

42. En 2020 a été établi un premier projet de stratégie sur la diversité et l’inclusion destiné au personnel de l’OMS, accompagné d’un plan d’action correspondant. La stratégie doit servir de base aux politiques, processus et plans d’actions visant : i) à attirer et retenir un personnel en favorisant la diversité ; et ii) à créer un environnement professionnel accueillant pour tous, où chacun se sente valorisé et puisse exploiter toutes ses capacités. Elle cherchera à améliorer la diversité et l’inclusion dans les cinq domaines suivants : égalité des sexes ; identité de genre et orientation sexuelle ; représentation géographique ; personnes handicapées ; et diversité des âges et des niveaux d’éducation. La stratégie et la première version du plan d’action sont encore en cours d’examen dans le cadre plus large du programme de travail de l’Organisation et devraient être publiées en 2021.

### **Prévention des comportements abusifs, harcèlement sexuel compris**

43. Suite aux précédentes recommandations des organes directeurs, contenues notamment dans le rapport du Comité du programme, du budget et de l’administration à la cent quarante-sixième session du Conseil exécutif en février 2020,<sup>1</sup> et en étroite collaboration avec le Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l’éthique, la politique actuelle sur le harcèlement a été révisée et actualisée pour viser toutes les formes de comportements abusifs en couvrant le harcèlement, le harcèlement sexuel, la discrimination et l’abus d’autorité. La politique révisée accroît la cohérence du processus de réception des plaintes, tout en reconnaissant l’attention et les mesures plus contraignantes qu’appelle le harcèlement sexuel. Les dispositions sur le harcèlement sexuel sont conformes à la politique type des Nations Unies sur le harcèlement sexuel. La politique a été publiée début 2021 et le plan de mise en œuvre initial est actuellement appliqué. Une attention particulière est vouée au plan de mise en œuvre afin de veiller à ce que la formation et les autres formes d’appui nécessaires soient en place à tous les niveaux de l’Organisation.

---

<sup>1</sup> Document EB146/3.

## **Systeme de justice interne**

44. Le Secrétariat continue à suivre la réforme du système de justice interne entreprise en 2016 ; les améliorations apportées ont notamment consisté à privilégier le règlement amiable des différends, ce qui a permis de réduire fortement le nombre d'appels. Le Secrétariat attend un examen des réformes du système de justice interne de 2016 pour pouvoir apporter de nouvelles améliorations sur la base des enseignements qui auront été tirés. Le Bureau de l'Ombudsman continue de collaborer à l'élaboration et à la mise en place de mécanismes de règlement amiable visant à améliorer les relations professionnelles et à promouvoir davantage le respect au travail.

## **Aménagement des modalités de travail**

45. À partir de la mi-mars 2020, l'OMS a mis en œuvre des modalités de télétravail dans les conditions particulières liées à la COVID-19 et aux mesures appliquées par les autorités nationales. En 2020, les bureaux de l'OMS ont effectué des enquêtes auprès du personnel et des examens internes concernant l'impact des mesures liées à la COVID-19 sur le personnel. Si les retours sont positifs en ce qui concerne la plupart des membres du personnel, les préoccupations évoquées dans certains domaines spécifiques appellent une réponse. L'OMS réfléchit en temps réel aux enseignements tirés de l'expérience tout en examinant aussi les questions fondamentales de savoir quelle est la nature de l'environnement professionnel, comment s'effectue le travail dans un environnement qui évolue, comment l'Organisation prend soin du personnel et comment ces expériences seront prises en compte à l'avenir. En particulier, l'OMS a recours à des groupes spéciaux pour mettre l'accent sur des problèmes tels que le retour dans les locaux de l'Organisation, et notamment la sécurité sur le site, l'aménagement des modalités de travail, les dispositions relatives aux contrats et la santé mentale du personnel. Ces équipes spéciales orienteront à la fois les prochaines étapes immédiates et les réflexions à plus long terme sur l'avenir du travail à l'OMS.

## **Opérations mondiales des ressources humaines**

46. Au cours de l'année écoulée, plusieurs innovations ont été apportées aux opérations mondiales des ressources humaines menées au sein du Centre mondial de services à Kuala Lumpur : l'introduction de sept calculatrices en ligne pour permettre aux membres du personnel d'obtenir eux-mêmes des estimations relatives à leur rémunération ; l'amélioration de l'outil de gestion des dossiers de ressources humaines, grâce au logiciel sur le cloud « service now » pour améliorer le suivi du traitement des opérations de ressources humaines et la communication avec les membres du personnel ; et la simplification des processus ainsi que l'amélioration du Système mondial de gestion pour les congés de détente du personnel qui intervient dans les situations d'urgence. Un deuxième service a été instauré pour élargir les horaires d'appui au cours de la semaine et le week-end, en particulier pour les opérations d'urgence. D'autres services des ressources humaines, comme l'intégration des nouveaux employés et la détermination de l'échelon aux fins du traitement, ont été renforcés au Centre mondial de services pour améliorer le suivi et, d'une manière générale, la qualité et l'utilité des services dispensés.

## **Santé et bien-être du personnel**

47. La santé et le bien-être du personnel conditionnent directement la capacité de l'Organisation d'atteindre ses objectifs stratégiques et constituent des éléments essentiels de son succès. Sachant que les organisations saines obtiennent davantage de résultats, l'OMS aligne sa stratégie de santé et de bien-être du personnel sur son nouveau modèle de fonctionnement à tous les niveaux de l'Organisation pour offrir à tous un environnement professionnel favorable à la santé.

48. Pour que tous bénéficient d'un tel environnement, le Service de santé au travail de l'OMS a participé à des programmes et à des initiatives, parmi lesquels le forum sur la santé et la sécurité professionnelles à

---

l'échelle du système des Nations Unies, qui est présidé par l'OMS ; il a contribué à donner un nouvel élan et une nouvelle image au Comité de l'Organisation pour la santé et la sécurité au travail et à la mise en œuvre de la stratégie du système des Nations Unies sur la santé mentale et le bien-être.

49. Le Service de santé au travail de l'OMS joue un rôle essentiel dans les activités de riposte en cas d'épidémie et dans les situations d'urgence en s'attachant à protéger et à promouvoir la santé et le bien-être du personnel. Dans le cadre de l'action actuellement menée contre la pandémie de COVID-19, il a contribué à la planification nécessaire pour garantir la continuité des opérations au Siège et à des mesures de sécurité et de santé sur le lieu de travail, dont notamment la rédaction des communications adressées au personnel ; à la mise au point de modes opératoires normalisés pour le personnel médical et de sécurité ; à l'application de mesures de lutte anti-infectieuse dans les locaux de l'OMS ; et à la tenue de séances et de webinaires de soutien psychosocial et psychologique. Avec l'aide d'experts de l'OMS, le Service de santé au travail a également élaboré des lignes directrices et des modes opératoires normalisés pour l'évaluation des risques associés à la COVID-19, les mesures de prévention sur le lieu de travail et la recherche des contacts pour le personnel. Dans le contexte actuel, il surveille quotidiennement l'état de santé de tout le personnel assurant la continuité des opérations et répond aux milliers de questions posées par les membres du personnel.

50. En outre, dans le cadre de la riposte mondiale à la COVID-19, le Service de santé au travail a joué un rôle de chef de file au sein de l'Équipe spéciale des Nations Unies pour les évacuations sanitaires liées à la COVID-19 afin d'établir une unité de coordination médicale pour ces évacuations. Depuis mai 2020, cette unité, opérationnelle 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, se charge de superviser la gestion clinique et opérationnelle des évacuations, y compris pour définir l'hôpital d'accueil et coordonner les ambulances aériennes avec le Centre stratégique des opérations aériennes des Nations Unies et le Programme alimentaire mondial. L'unité a coordonné ses efforts avec ses homologues du système des Nations Unies afin de mettre sur pied un centre des Nations Unies pour le traitement des cas de COVID-19 à Accra (Ghana) et à Nairobi (Kenya). Elle communique et interagit également avec les coordonnateurs résidents, les représentants de l'OMS dans les pays et les points focaux nationaux afin d'arriver à de nouveaux accords avec les pays pour accepter des cas d'évacuation sanitaire. Dès mars 2021, 241 cas d'évacuation sanitaire ont été traités de 51 pays de départ vers 20 pays de destination pour le traitement de la COVID-19.

51. Le Service de santé au travail continue aussi à faciliter la riposte à la deuxième plus importante flambée de maladie à virus Ebola en République démocratique du Congo. La fin de cette flambée a été déclarée le 25 juin 2020. Au cours de la riposte, le Service de santé au travail a apporté une aide médicale et un soutien psychosocial et psychologique continus ; mis sur pied un centre de vaccination ; procédé à des évaluations des risques pour la santé ; apporté une formation sur l'évacuation sanitaire ; et évalué des établissements de soins locaux. En collaboration avec des partenaires intérieurs et extérieurs, il a en outre piloté l'élaboration de plans de riposte d'urgence, y compris pour les interventions en cas d'événements faisant un grand nombre de victimes, et a assuré la formation nécessaire à cet égard. Le 7 février 2021, une autre flambée de maladie à virus Ebola a été déclarée en République démocratique du Congo et le Service de santé au travail a fourni un appui constant au personnel dépêché sur le terrain.

## **MESURES À PRENDRE PAR L'ASSEMBLÉE DE LA SANTÉ**

52. L'Assemblée de la Santé est invitée à prendre note du présent rapport.

= = =