



ORGANISATION PANAMÉRICAINNE DE LA SANTÉ
ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ



140^e SESSION DU COMITÉ EXÉCUTIF

Washington, D.C., ÉUA, 25-29 juin 2007

Point 6.3 de l'ordre du jour provisoire

CE140/26, Rév. 1 (Fr.)

31 mai 2007

ORIGINAL: ESPAGNOL

DÉCLARATION DU REPRÉSENTANT DE L'ASSOCIATION DU PERSONNEL DU BSP

Introduction

1. Le représentant de l'Association du personnel à la 140^e session du Comité exécutif se réjouit que l'occasion lui soit donnée de faire le point sur le progrès accomplis sur le plan des relations entre le personnel et l'administration et de traiter les questions actuelles présentant un intérêt pour le personnel.
2. L'Association du personnel invite le Comité exécutif à examiner et appuyer les questions traitées dans le présent rapport.
3. Avant toute chose, nous souhaitons remercier les membres du Comité exécutif de l'Organisation panaméricaine de la Santé/Organisation mondiale de la Santé (OPS/OMS) de l'attention et de l'intérêt qu'ils portent aux affaires de l'administration et de la gestion des ressources humaines de l'OPS/OMS, et de donner la possibilité à l'Association du personnel de l'OPS/OMS (AP) de présenter les thèmes d'intérêt transcendantal du personnel qui portent sur les conditions de travail actuelles, en conformité aux dispositions de la Commission de la Fonction publique internationale.
4. À l'aide du présent document, nous faisons respectueusement le point sur les progrès accomplis dans le travail conjoint mené à bien par le personnel de l'OPS/OMS, représenté par l'AP et l'administration de l'OPS/OMS. Nous informons des progrès ponctuels accomplis jusqu'à ce jour et nous faisons le suivi de quelques thèmes qui vous avaient été présentés par l'AP au cours de sessions antérieures du Comité exécutif de l'OPS/OMS.
5. Dans le présent document, nous abordons spécifiquement : a) le système d'intégrité et de gestion des conflits; résultats à ce jour pour son établissement et

recommandation concernant des actions complémentaires; b) le renforcement des processus de recrutement et de sélection du personnel et son association à la réforme des ressources humaines; c) amélioration des capacités de gestion et de leadership administratif et leur effet direct sur la gestion des ressources humaines à l'OPS/OMS; et d) l'évaluation de la performance à 360 degrés et le développement d'une culture participative à la formation de leadership¹.

6. L'AP demande au Comité exécutif de l'OPS/OMS de prendre en considération, d'appuyer et de promouvoir les idées, les propositions et les recommandations exprimées dans le présent document.

Système d'intégrité et de gestion des conflits

7. L'OPS/OMS a pris des mesures importantes à travers l'établissement du Système d'intégrité et de gestion des conflits en vue de l'exécution des processus règlementaires qui aide à protéger les droits de ses employés. Ce système établit un cadre de procédures destiné à articuler les instances et instruments différents auxquels nos fonctionnaires pourront accéder pour gérer un conflit dans le milieu de travail. Au cas où il se produirait, nous estimons qu'il est nécessaire d'apporter des améliorations à ce système pour obtenir une coordination cohérente, ordonnée et globale entre les mécanismes et processus qui en font partie, atteignant ainsi un flux approprié et évitant de cette manière que se produisent des superpositions et/ou des contradictions durant l'exécution des procédures à l'intérieur du système. L'AP a étudié soigneusement le système et nous offrons ici notre contribution à l'introduction des améliorations nécessaires pour atteindre cet objectif.

8. Nous estimons qu'avec l'installation du Bureau de l'éthique, l'OPS/OMS a fait un pas important sur la voie du code de l'éthique et que ses différents éléments contribuent efficacement à optimiser la gestion et le travail quotidien, permettant par conséquent que l'OPS/OMS s'acquitte de sa mission de manière efficace. Nous saluons cette grande réussite. De plus, un module de formation interactive sur la mise en pratique du code de l'éthique a été mis à la disposition du personnel ; une ligne téléphonique anonyme pour les accusations a vu le jour et le site Internet du Système d'intégrité et de résolutions de

¹ « Système destiné à évaluer la performance et les résultats, dans lequel participent d'autres personnes qui connaissent la personne évaluée et non seulement son supérieur hiérarchique... Il s'agit d'une manière systématisée d'obtenir des opinions de différentes personnes concernant la performance d'un collaborateur, en particulier d'un département ou d'une organisation. Le système permet d'être utilisé de manières très différentes pour améliorer la performance en maximisant les résultats globaux de l'entreprise. L'expression provient du fait de couvrir les 360 degrés qui représentent symboliquement toutes les interactions importantes d'une personne avec son environnement de travail. L'expression 360° s'emploie également pour indiquer que les employés informent en retour leur supérieur hiérarchique de l'évaluation qu'ils font de la performance de ce dernier ». Voir : <http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/rrhh/evaluacion360.htm>

conflits est en construction. Tout ce progrès est important pour réaffirmer une culture d'éthique au sein de l'Organisation.

9. En ce qui concerne le Médiateur, cela fait un an qu'il s'acquitte de ses fonctions et nous considérons que son apport à la gestion des conflits à l'intérieur de l'OPS/OMS a été précieux et de qualité. Afin d'assurer la qualité de ce service au sein de l'OPS/OMS, il est indispensable d'obtenir l'indépendance de ce bureau en termes budgétaires et programmatiques. Pour réaliser cet objectif, nous proposons et nous demandons que, tenant en compte le prochain début du cycle budgétaire (BPB 08-09), les mesures soient prises et les changements nécessaires soient introduits pour que le Bureau du Médiateur soit autonome et responsable de la planification, programmation et utilisation de ses propres ressources financières. Ce poste est doté de la hiérarchie suffisante pour pouvoir programmer ses activités d'après les directives de l'Organisation. De même nous proposons que cette demande s'applique également au Bureau de l'éthique. De cette manière serait obtenue l'indépendance budgétaire et programmatique souhaitée pour les deux bureaux, ce qui serait reflété dans l'organigramme de l'OPS/OMS au moyen d'une ligne en pointillé pour chacun d'eux sous le Bureau de la Directrice adjointe, soulignant ainsi que l'administration de l'OPS/OMS est engagée dans le service et le fonctionnement indépendants et autonomes de chacun des bureaux.

10. L'AP considère également qu'il est nécessaire d'optimiser le système de justice interne, plus concrètement le fonctionnement du Conseil d'appel de l'OPS/OMS au moyen de la modification et de l'actualisation des normes qui le régissent. Cette modification et cette actualisation ne devraient prendre ni beaucoup de temps ni beaucoup d'efforts. Nous sommes convaincus que le Conseil d'appel peut fonctionner de manière plus efficace et contribuer substantiellement à la qualité des processus internes. Dans ce concept, l'AP se permet d'insister sur l'importance d'adopter des normes et des procédures claires pour ce qui est de l'étape d'investigation des plaintes. L'adoption de protocoles qui assurent la confidentialité et le processus régulier est indispensable afin d'atteindre une résolution juste, à la fin du processus. L'AP est prête à contribuer à cette tâche.

11. Enfin, considérant que le Système d'intégrité et de gestion des conflits comme un tout, nous souhaitons signaler qu'au vu de sa complexité et du nombre d'acteurs et d'instruments qui le forment, il est nécessaire de faire des efforts supplémentaires pour doter le personnel de l'OPS/OMS d'un mécanisme cohérent, ordonné et complet qui contient des normes claires et équitables. Le groupe de travail de l'OPS/OMS qui est en train de développer ce système, et auquel participe l'AP, s'engage à obtenir un produit final de la meilleure qualité possible. Toutefois, nous considérons comme élément indispensable pour le fonctionnement optimal de ce système que les différents acteurs qui y participent combinent leurs efforts en respectant son indépendance, et en renforçant l'objectivité et la rationalité dans la gestion des cas.

Renforcement des processus de recrutement et de sélection du personnel

12. L'agenda de la session actuelle du Comité exécutif de l'OPS/OMS prévoit de prendre les mesures nécessaires pour introduire des changements transcendants au Règlement du personnel, qui cherchent à aligner l'OPS/OMS sur les efforts que mène le Système commun des Nations Unies pour réformer les modalités contractuelles et les conditions de service des ressources humaines du système (réforme contractuelle²). La proposition de réforme contractuelle consiste à introduire un contrat unique d'emploi pour le personnel, qui varierait seulement en fonction de la durée de la période de service ininterrompu. C'est-à-dire que l'on cherche à passer à trois modalités de contrat en ayant comme variable unique de différenciation la durée de ces contrats : (i) permanent; (ii) de durée déterminée; et (iii) de court terme. L'AP recommande que dans le processus d'exécution de l'introduction de ces règles du personnel de l'OPS/OMS dans l'objectif de s'aligner sur la réforme contractuelle, soient étudiés, déterminés et incorporés à ces modifications des systèmes de contrôle et de surveillance appropriés qui permettent et assurent l'usage correct de ces trois types de contrat, veillant ainsi à la transparence, la responsabilité administrative, la planification des ressources humaines et au traitement équitable du personnel de l'OPS/OMS.

13. L'AP considère que le recrutement du personnel à l'OPS/OMS doit toujours être transparent, objectif et s'efforcer d'attirer et de maintenir les meilleures ressources humaines que l'on peut trouver sur le marché du travail, pour pouvoir ainsi disposer de fonctionnaires de premier ordre qui permettent à l'OPS/OMS de s'acquitter efficacement de sa mission. Dans cet esprit, nous prions instamment l'administration de l'OPS/OMS de prêter une attention particulière aux processus de recrutement et de sélection du personnel dans le cadre du processus des changements aux règles du personnel prévus dans l'agenda du Comité exécutif. L'AP réitère l'appel à ce que soient utilisés des procédés de sélection compétitive dans l'ensemble de l'OPS/OMS pour les recrutements temporaires, en particulier pour ceux d'une durée de six mois ou plus.

14. En ce qui concerne la sélection des postes à responsabilité de gestion, nous estimons qu'il est important d'harmoniser les processus de recrutement, de nomination et de désignation des fonctionnaires destinés à occuper des charges de gestion à l'OPS/OMS selon les spécificités du poste. D'après une étude rapide, nous avons observé que les charges de gestion actuellement occupées n'ont pas toutes été désignées à la suite d'un processus compétitif de recrutement et de sélection, avec l'annonce correspondante du poste vacant. L'une des possibilités pour occuper ces postes de niveau gestionnaire serait la rotation et dans d'autres la mobilité de type latéral, à savoir des actions prévues dans les règles. Nous avons un accord avec l'Administration que sera développée une politique qui explicite les différentes méthodes par lesquelles on pourra accéder à ces postes. Le but poursuivi par l'AP est de garantir que toute personne faisant partie du corps des

² Voir <http://www.un.org/spanish/reforma/a60692c1.html>

fonctionnaires de l'OPS/OMS passe par les processus ordinaires définis pour le recrutement, la sélection et désignation du personnel de l'Organisation.

Amélioration des capacités de gestion et de leadership administratif et leur effet direct sur la gestion des ressources humaines à l'OPS/OMS

15. Dans le but de renforcer la bonne relation interpersonnelle entre les membres du personnel qui contribue à la réalisation des objectifs de l'OPS/OMS, l'AP considère comme fondamentale l'exécution et l'usage régulier d'outils de rétroinformation entre les fonctionnaires à tous les niveaux en ce qui concerne l'accomplissement de leurs tâches. La pratique et l'usage régulier de ces outils favoriserait une dynamique et une culture d'ouverture et de réceptivité aux critiques constructives, mais elle conduirait principalement l'OPS/OMS à la prévention des conflits dans le milieu de travail. De même, le résultat de l'usage de ces outils servirait pour l'analyse et le diagnostic de la situation dans le milieu de travail et permettrait par conséquent d'être en position d'orienter le personnel vers des changements de conduite ou vers l'élimination de pratiques inappropriées de manière entreprenante et participative. Les managers de l'OPS/OMS doivent développer et démontrer de la solidité dans leur capacité à diriger le personnel dont ils ont la charge, et nous pensons que ces outils seront utiles à cette fin. Nous voyons trop fréquemment que la capacité de leadership se confond avec l'usage autoritaire et discrétionnaire du pouvoir de la part des managers de l'OPS/OMS, suscitant ainsi du ressentiment dans le personnel subordonné, ainsi que de la démotivation et de la frustration par rapport à la mise en œuvre des changements institutionnels.

Évaluation de la performance à 360 degrés et le développement d'une culture participative à la formation de leadership

16. En plus de l'usage régulier d'outils qui permettent la rétroinformation entre le personnel de l'OPS/OMS, la formation de leadership administratif doit être complétée par un système efficace et objectif d'évaluation de la performance. À cet égard, l'AP réitère la demande d'adopter un système d'évaluation de la performance à 360 degrés à tous les niveaux. La mise en œuvre de ce système, actuellement en pratique dans d'autres organismes internationaux, viendrait compléter utilement les efforts pour renforcer le leadership administratif et contribuerait à développer de manière continue et participative l'orientation des activités de formation de leadership, en particulier dans les aspects relatifs à la gestion des ressources humaines.

17. Pour le fonctionnement adéquat du système d'évaluation de la performance à 360 degrés, l'AP considère que la nécessité d'identifier et de définir de manière appropriée les conditions requises en matière de compétences de leadership que contiennent les descriptions et annonces de postes vacants revêt une importance extrême. Par exemple, les compétences de leadership qui sont exigées pour les postes de représentant de

l'OPS/OMS dans les États Membres doivent nécessairement être distinctes de celles exigées pour les postes de manager de secteur ou de chef d'unité au Bureau central. Les différences dans les fonctions dans les deux cas exigent des conditions requises distinctes en matière de compétences de leadership. Si cette situation n'est pas corrigée, on désignerait des ressources humaines qui ne sont pas conformes aux exigences réelles des fonctions de gestion et par conséquent, lorsque ces ressources humaines sont soumises à évaluation, celle-ci ferait apparaître des résultats défavorables. Il faut par conséquent qu'il existe toujours une relation directe et une concordance entre les conditions requises en matière de compétences de leadership et l'évaluation de la performance à laquelle sera soumis le fonctionnaire qui occupe la fonction de gestion.

18. Pour terminer, dans le but d'instaurer la confiance entre le personnel et d'obtenir que celui-ci participe aux processus internes de l'OPS/OMS, nous faisons appel aux managers des bureaux de pays pour qu'ils favorisent le droit à la libre association et qu'ils encouragent le respect pour la mission de l'AP et de ses délégués élus. De même, nous exhortons les bureaux de pays à mettre en œuvre les bonnes pratiques entre l'administration de l'OPS/OMS et l'AP en ce qui concerne les processus de consultation comme cela se fait au bureau central, et en harmonie avec l'esprit de coopération et de travail conjoint dans le système des Nations Unies.

Conclusions

19. Nos relations de travail avec l'administration sur les diverses questions que nous avons signalées sont soutenues, actives et constructives. Nous sommes sûrs d'apporter une contribution à l'amélioration des conditions de travail du personnel de l'OPS/OMS et par conséquent à la qualité du service de la coopération technique. Dans ce sens, notre dialogue avec la Direction de l'OPS s'inscrit dans les principes directeurs qui régissent la relation avec le personnel.

20. En ce qui concerne les thèmes exposés dans le présent document, l'AP demande respectueusement au Comité exécutif de l'OPS/OMS de formuler des observations et des recommandations concernant ces thèmes et de donner ses orientations à l'administration de l'OPS/OMS, en particulier sur les éléments suivants :

- Introduction d'améliorations au Système d'intégrité et de gestion des conflits dans le but d'atteindre une coordination cohérente, ordonnée et globale entre les mécanismes et les processus qui en font partie, obtenant de cette manière une normativité claire et équitable.
- Prise de mesures nécessaires pour que le Bureau du Médiateur et que le Bureau de l'Éthique jouissent d'autonomie dans l'usage et la disposition des ressources financières pour l'exécution de leur programme biennal de travail.

- Optimisation du système de justice interne, en particulier le fonctionnement du Conseil d'appel de l'OPS/OMS au moyen de la modification et de l'actualisation des normes qui le régissent.
- Assurance de l'utilisation des procédures de sélection compétitive dans l'ensemble de l'OPS/OMS pour les contrats temporaires, en particulier pour les contrats de six mois ou plus.
- Harmonisation des processus de recrutement, de nomination et de désignation des fonctionnaires destinés à occuper des charges de gestion pour garantir que tous ces postes passe par les processus ordinaires établis pour le recrutement et la sélection du personnel.
- Exécution et développement de l'usage régulier d'outils de rétroinformation entre les fonctionnaires de l'OPS/OMS en ce qui concerne l'accomplissement de leurs tâches pour favoriser une dynamique et une culture d'ouverture et de réceptivité aux critiques constructives, et prévenir la création de conflits dans le milieu de travail.
- Adoption d'un système d'évaluation de la performance à 360 degrés à tous les niveaux pour compléter la formation de leadership administratif.
- Identification et définition appropriée des conditions requises en matière de compétences de leadership que contiennent les descriptions et les annonces de postes vacants, assurant leur concordance avec l'évaluation de la performance à laquelle sera soumis le fonctionnaire à l'avenir.
- Favoriser le droit à la libre association et encourager le respect pour la mission de l'AP et de ses délégués élus.

21. Le personnel de l'OPS/OMS reconnaît et apprécie la confiance que portent en nous les Organes directeurs et réitère l'engagement du personnel de l'Organisation de continuer à travailler dans les domaines de la coopération technique internationale en matière de santé et à s'acquitter des mandats de l'OPS/OMS. Nous comptons sur le Comité exécutif pour continuer à guider nos actions en vue de l'amélioration de la fonction publique internationale.