

## **Comité de coordination de l'OMPI**

**Quatre-vingtième session (52<sup>e</sup> session ordinaire)**  
**Genève, 4 – 8 octobre 2021**

### **STRATÉGIE EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES POUR 2022-2026**

*Document établi par le Secrétariat*

1. Le Plan stratégique à moyen terme (PSMT) de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) pour 2022-2026 constitue la base de la stratégie en matière de ressources humaines pour cette période. Le Département de la gestion des ressources humaines (DGRH) est un élément essentiel de la structure qui permet à l'Organisation d'atteindre ses objectifs stratégiques.
2. Les quatre piliers et la fondation de la maison de la stratégie figurant dans le PSMT sous-tendent la vision et la mission de l'Organisation et déterminent l'orientation stratégique sur la base de laquelle son programme de travail sera établi. Les quatre piliers ont des incidences aussi bien ciblées que transversales sur la gestion des ressources humaines qui appellent une action stratégique de la part du DGRH, tandis que la fondation définit le type de culture dont l'Organisation a besoin pour concrétiser sa vision et s'acquitter de sa mission.
3. En partenariat avec les unités opérationnelles, le DGRH fera en sorte que l'Organisation dispose des talents nécessaires pour mener à bien son programme de travail et qu'elle puisse les déployer avec la souplesse nécessaire pour faire face à l'évolution permanente des besoins opérationnels. Le DGRH appuiera également l'amélioration des performances de l'Organisation grâce un système de gestion des performances individuelles davantage axé sur l'évaluation continue, le renforcement des compétences et des mesures d'incitation. Cela suppose d'investir dans la mise en valeur des capacités en gestion et d'adopter une perspective plus stratégique concernant la formation interne comme outil de création de compétences spécifiques. Enfin, le DGRH participera activement à l'instauration d'une culture institutionnelle plus ouverte, plus dynamique et davantage axée sur la collaboration, ce qui est indispensable pour créer un environnement de travail sain et inclusif, propre à favoriser la performance et l'innovation.

4. Outre ces grandes priorités, le DGRH continuera de travailler à la réalisation des objectifs et ambitions énoncés dans le PSMT en rapprochant les politiques applicables aux ressources humaines des besoins opérationnels particuliers de l'OMPI sans pour autant s'écarter du cadre stratégique relatif aux ressources humaines en vigueur dans le système commun des Nations Unies. Le DGRH continuera de rationaliser et d'automatiser les procédures de gestion des ressources humaines afin de gagner en efficacité et de favoriser la délégation des décisions en matière de ressources humaines associée à l'obligation redditionnelle du personnel de supervision. De plus, l'action engagée pour garantir l'exactitude et l'accessibilité des données relatives aux ressources humaines et améliorer l'analyse de l'effectif se poursuivra. Des données analytiques à jour et de qualité relatives aux ressources humaines sont essentielles pour la prise de décisions, tant au niveau de l'Organisation qu'au sein des différentes unités.

5. Pour tourner la page de la pandémie et entrer dans la "nouvelle norme", le DGRH fera du bien-être du personnel et des politiques centrées sur l'humain de nature à garantir l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle un volet essentiel de son mandat. Sachant que le monde du travail de demain reposera en partie sur des "environnements de travail hybrides", et fort des enseignements qu'il a pu tirer de la pandémie, le DGRH aidera les unités opérationnelles à mettre en place de nouvelles modalités de fonctionnement pour permettre au personnel de collaborer et de participer de manière productive.

6. La précédente stratégie en matière de ressources humaines soulignait le rôle du DGRH pour préparer l'OMPI au monde de demain. Si beaucoup a déjà été fait, comme il ressort des rapports annuels sur les ressources humaines, l'action doit se poursuivre. L'actuelle stratégie en matière de ressources humaines vise à apporter des solutions aux questions spécifiques non encore résolues qui ont été identifiées dans le cadre de vastes consultations avec les unités opérationnelles comme étant essentielles pour la concrétisation de la vision énoncée dans le PSMT. Ces questions sont à la base du programme de travail stratégique du DGRH pour les cinq prochaines années, qui s'articule autour des objectifs ci-après, étroitement liés entre eux :

- contribuer à l'instauration d'une culture institutionnelle dynamique qui favorise le dialogue, la collaboration, le partage des connaissances et le travail d'équipe;
- renforcer la capacité d'adaptation de l'Organisation, créer des marges de manœuvre suffisantes et accroître la mobilité pour répondre à l'évolution des besoins en personnel des unités opérationnelles tout en renforçant la diversité et l'inclusion;
- veiller à ce que la gestion des performances apporte une valeur ajoutée en termes d'amélioration des résultats de l'Organisation et de renforcement des compétences du personnel;
- adopter une perspective plus stratégique à l'égard de la formation et de l'évolution de carrière qui doivent faire partie intégrante du renforcement des compétences;
- investir dans le renforcement des capacités de supervision et de gestion;
- renforcer la participation et le bien-être du personnel; et
- instaurer un modèle de "guichet unique" adapté aux besoins des unités opérationnelles pour les services du DGRH

7. Les sections ci-après développent ces objectifs et précisent comment ils seront intégrés dans un programme de travail stratégique pour la fonction des ressources humaines. Il sera rendu compte de l'avancement de la mise en œuvre dans les rapports annuels sur les ressources humaines.

*Contribuer à l'instauration d'une culture institutionnelle dynamique qui favorise le dialogue, la collaboration, le partage des connaissances et le travail d'équipe*

8. Les quatre piliers du PSMT traduisent la volonté de l'Organisation de jouer un rôle de premier plan dans la création d'un écosystème mondial de propriété intellectuelle équitable et performant. Jouer un rôle de premier plan signifie ouvrir l'accès, expliquer, rassembler, créer des partenariats, aider les utilisateurs à tous les niveaux et s'imposer comme source de référence mondiale pour les savoirs et les conseils en matière de politiques. Si elle veut être en mesure de développer ses capacités face au changement et adopter des modalités de travail dont l'objectif va au-delà de la seule qualité, l'OMPI doit instaurer une culture interne favorable.

9. La culture actuelle, qui trouve son origine dans l'histoire de l'Organisation et son évolution au fil des ans, entretient des aspects hiérarchiques qui favorisent davantage l'immobilisme que le changement, la compartimentation que la collaboration et la communication verticale que le dialogue ouvert. Comme dans nombre d'organisations du système des Nations Unies, la culture actuelle semble aussi favoriser une certaine mentalité légaliste concernant les droits. Ces différents éléments ont influé sur la manière dont les ressources humaines ont été gérées jusqu'ici et ont contribué à l'effritement de la confiance entre la direction et le personnel. La nécessité d'un changement de culture a été reconnue dans PSMT comme un aspect essentiel de la fondation de la maison de la stratégie et a été réaffirmée récemment à l'échelle de l'Organisation à l'occasion des consultations sur la stratégie relative aux ressources humaines.

10. Une culture propice à la réalisation des objectifs stratégiques énoncés dans le PSMT est une culture qui permet de remédier à la compartimentation, de faire participer le personnel et de créer un climat de confiance. Elle encourage un dialogue ouvert et l'échange productif d'idées et de points de vue. Elle favorise l'innovation et valorise le travail d'équipe, la collaboration par-delà les frontières institutionnelles et le partage des connaissances. L'Organisation est prête à se lancer dans ce périple, où la fonction des ressources humaines jouera un rôle crucial.

11. La contribution du DGRH à cet effort comportera des aspects liés au renforcement institutionnel, passant notamment par une étroite collaboration avec la Division de l'information et des médias afin d'améliorer la communication interne, en établissant par exemple des plateformes de discussion et un dialogue bidirectionnel ainsi que des structures d'encadrement appropriées et des mesures d'incitation pour soutenir les équipes intersectorielles et interunités. La fonction des ressources humaines jouera aussi un rôle moteur dans la mise en place d'activités de formation dans le domaine de la gestion de la culture interne et dans l'évaluation de l'adhésion du personnel au moyen d'enquêtes périodiques. Enfin, le DGRH contribuera à créer un climat de confiance en s'assurant que les procédures applicables en matière de ressources humaines sont mises en œuvre de manière équitable et transparente et en veillant à ce qu'il soit répondu en temps utile aux préoccupations exprimées dans le cadre des enquêtes auprès du personnel.

*Renforcer la capacité d'adaptation de l'Organisation et créer des marges de manœuvre suffisantes pour répondre à l'évolution des besoins en personnel des unités opérationnelles, tout en renforçant la diversité et l'inclusion*

12. Les organisations capables d'adaptation sont tout à la fois stables et dynamiques. Elles comportent des caractéristiques essentielles stables, qui évoluent lentement, comme une vision claire, une mission impérieuse, des valeurs communes, des compétences de base adéquates et une gestion efficace des connaissances, et s'emploient par ailleurs à se doter de capacités dynamiques qui leur permettent de s'adapter rapidement aux nouveaux défis et aux nouvelles opportunités. Il s'agit en particulier d'être à même de réaffecter les ressources, qu'il s'agisse de ressources financières ou humaines, là où elles sont le plus nécessaires, de mobiliser

rapidement des équipes dans l'ensemble de l'Organisation et de donner aux équipes opérationnelles les moyens de prendre des décisions.

13. La mise en œuvre du programme de travail de l'Organisation établi sur la base du PSMT exige souplesse et réactivité pour moduler la composition et les capacités de l'effectif en fonction de l'évolution des besoins opérationnels et des modalités de travail. Actuellement, les unités opérationnelles n'ont pas le sentiment d'avoir cette latitude. L'analyse des dynamiques à l'œuvre au sein du personnel réalisée en juin 2021 confirme cette appréciation :

- sur les 1579 personnes qu'emploie l'OMPI, 71% occupent des postes inscrits au budget ordinaire, 4% sont au bénéfice d'engagements temporaires et 25% sont titulaires de contrats de non-fonctionnaires. Compte tenu de la demande croissante de nouvelles compétences qui émane des unités opérationnelles et des restrictions en vigueur concernant le nombre de postes, la proportion de contrats de non-fonctionnaires devrait augmenter. Si l'augmentation du nombre de ces contrats est conforme à l'évolution actuelle du marché du travail où les attentes en matière de carrière évoluent et où la volonté de se créer un portefeuille professionnel et non plus de travailler pour un seul et même employeur gagne du terrain parmi les nouvelles générations, l'OMPI doit néanmoins veiller à conserver dans son effectif régulier les compétences spécialisées qui lui sont indispensables pour répondre aux nouveaux besoins opérationnels. Le fait de recourir à des contrats de courte durée, ou de faire appel à des prestataires extérieurs, pour s'assurer ces compétences augmenterait les risques pour l'Organisation et majorerait le coût global. Il sera par conséquent important de trouver le juste équilibre;
- sur l'ensemble des fonctionnaires, environ deux tiers sont au bénéfice d'un engagement permanent ou continu et un tiers au bénéfice d'un engagement de durée déterminée. Sur ce point, l'OMPI se distingue de la plupart des organisations du système des Nations Unies et des autres organisations internationales, qui privilégient les engagements de durée déterminée, ce qui leur donne davantage de souplesse pour adapter leur effectif en fonction de l'évolution des besoins;
- les fonctionnaires restent dans l'Organisation beaucoup plus longtemps que dans la plupart des autres organisations internationales. À l'OMPI, environ un tiers des fonctionnaires sont en poste depuis plus de 20 ans, contre moins de 10% dans l'ensemble du système des Nations Unies et encore moins dans d'autres organisations internationales. Le nombre de nouveaux arrivants est par conséquent nettement moins élevé à l'OMPI que dans d'autres organisations comparables;
- du fait de la stabilité des engagements et de la durée de service importante, les fonctionnaires de l'OMPI sont plus âgés, dans bien des cas d'une dizaine d'années, que dans la plupart des organisations onusiennes. L'âge moyen est de 51 ans;
- la mobilité externe parmi les fonctionnaires est faible, avec un taux de renouvellement du personnel qui oscille entre 4 et 6% par an ces dernières années. Contrairement à ce qui se passe dans la plupart des organisations internationales, le départ à la retraite, qui représente près de la moitié des départs, est le principal motif de cessation de service. Dans d'autres organisations comparables, les deux principaux motifs de cessation de service sont généralement l'expiration de l'engagement et la démission.

14. Autre différence notable dans l'évolution de l'effectif par rapport à ce qui se passe dans nombre d'organisations onusiennes et autres, à ce jour, il n'a été recouru que ponctuellement à la réorganisation des unités opérationnelles pour adapter l'Organisation, en particulier en ce qui concerne les ressources humaines affectées aux différentes unités, à l'évolution des besoins.

15. Tous ces éléments mis bout à bout ont également contribué à ralentir la réalisation des objectifs de l'Organisation en matière de diversité. Si des progrès considérables ont été faits, comme il ressort du dernier rapport annuel en date sur les ressources humaines, des efforts supplémentaires sont nécessaires. Une plus grande flexibilité concernant la main-d'œuvre, associée à des efforts d'information ciblés ainsi qu'à des programmes de soutien interne, pourrait aider l'Organisation à réaliser ses objectifs en matière de diversité.

16. Pour la suite, si les taux de renouvellement ne changent pas de manière importante et que les tendances des dernières années concernant les départs se poursuivent durant la période de mise en œuvre du PSMT, l'Organisation disposera d'une marge de manœuvre réduite pour renouveler ses compétences en fonction de l'évolution des besoins liés au programme de travail. Aussi sera-t-il important de ménager des marges de manœuvre sous forme de programmes volontaristes en matière de ressources humaines, en créant des incitations en faveur des départs volontaires, en faisant une meilleure utilisation des détachements tant auprès de l'Organisation qu'à l'extérieur et en développant les programmes d'échange de personnel, y compris avec les autres institutions œuvrant dans le domaine de la propriété intellectuelle si nécessaire. Il est également probable que l'Organisation aura besoin de restructurer certains domaines d'activité dans lesquels les programmes de travail et par conséquent les besoins concernant les profils de compétences évoluent sensiblement. La mobilité interne pourrait également permettre de faire face, dans une certaine mesure, à l'évolution des besoins. Cette possibilité sera examinée plus en détail en relation avec les améliorations apportées à la gestion des carrières.

17. L'Organisation pourrait aussi gagner en souplesse, en flexibilité et en rapidité d'adaptation en rationalisant la prise de décisions et la mise en œuvre des mesures relatives aux ressources humaines. Le DGRH a d'ores et déjà entamé une révision des procédures de prise de décision dans plusieurs domaines dans l'optique de déléguer certaines décisions relatives aux ressources humaines aux niveaux de supervision pertinents, c'est-à-dire soit au Directeur des ressources humaines, soit au supérieur hiérarchique responsable des budgets et des résultats opérationnels. Cette révision est conforme à ce qui se fait actuellement dans nombre d'organisations internationales comparables et se poursuivra tout au long de la période couverte par le PSMT.

18. Par ailleurs, la faculté des unités d'adapter leur effectif à l'évolution du programme de travail et de l'environnement opérationnel dépend de l'existence de solutions souples en matière de ressources humaines. Actuellement, le cadre applicable à la gestion des ressources humaines est trop directif, bien plus que ne l'exige le Statut et Règlement du personnel de l'ONU. Le DGRH s'attellera à la révision des politiques de gestion des ressources humaines de manière à progressivement mieux les adapter aux besoins et à les articuler davantage autour de principes, au lieu de s'efforcer de régler chaque exception.

19. Enfin, l'actuel système de gestion des postes ne favorise pas la capacité d'adaptation. Au contraire, il est compliqué pour l'Organisation de répondre aisément aux nouveaux défis, de modifier ses priorités stratégiques et de tirer parti de possibilités nouvelles qui pourraient bénéficier à ses parties prenantes. Certaines organisations internationales, notamment des institutions financières de développement et de grandes organisations non gouvernementales (ONG) mondiales, ont d'ores et déjà abandonné cette façon de gérer les ressources humaines. Plusieurs autres organisations internationales, notamment au sein du système des Nations Unies, recherchent actuellement les moyens de remplacer le système de gestion des postes au profit de budgets de personnel administrés au niveau central et répartis par secteur/région/département en fonction des priorités opérationnelles de l'Organisation. La gestion des effectifs sur la base d'une enveloppe budgétaire apporterait à l'Organisation une latitude dont elle a bien besoin pour s'adapter aux phénomènes extérieurs qui influent sur l'environnement opérationnel et adapter sa stratégie. Assorti de mesures de reddition de comptes appropriées, ce système pourrait aussi contribuer à renforcer la gestion axée sur les

résultats. Le DGRH lancera, en collaboration avec le Département des finances et de la planification des programmes, un dialogue interne afin de déterminer exactement ce qu'impliquerait pour l'Organisation le fait de passer d'un système de gestion des postes à un système de dotation en personnel en fonction du budget et comment ce nouveau système pourrait être mis en place tant sur le plan de la gouvernance que sur celui de la planification et de la gestion des ressources internes.

*Veiller à ce que la gestion des performances apporte une valeur ajoutée en termes d'amélioration des résultats de l'Organisation et de renforcement des compétences du personnel*

20. L'actuel système de gestion des performances et de perfectionnement du personnel (PMSDS) est similaire à ceux de la plupart des organisations onusiennes. Toutefois, les consultations internes menées récemment confirment que, dans son application actuelle, ce système n'apporte pas grand-chose en termes d'amélioration des résultats de l'Organisation ni comme outil de perfectionnement du personnel. Le processus d'évaluation annuelle des performances est chronophage sans pour autant se traduire par des résultats concrets, s'agissant de récompenser les fonctionnaires les plus performants qui supportent l'essentiel de la charge de travail ou de remédier aux insuffisances. Le perfectionnement du personnel est souvent traité comme une préoccupation secondaire et la nécessité d'acquérir de nouvelles compétences tend à ne pas être perçue comme une responsabilité naturelle de chacun au sein de l'Organisation.

21. Ce sera une priorité pour le DGRH que de remanier le PMSDS et de le rationaliser durant la période couverte par le PSMT. La Division de la supervision interne s'est lancée dans un examen du système de gestion des performances et de perfectionnement du personnel. Les résultats de cet examen et les recommandations auxquelles il donnera lieu donneront des indications supplémentaires sur les moyens d'améliorer le système, ce qui pourrait inclure :

- s'assurer que chacun comprend ce qu'on attend de lui en termes de performances, quels sont les résultats à atteindre au cours de l'année et les comportements à adopter pour ce faire;
- assurer un retour d'information régulier, y compris de sources multiples, au moyen d'un dialogue sur les performances tout au long de l'année et pas uniquement au moment de l'évaluation annuelle;
- remettre le renforcement des compétences et l'amélioration des comportements au centre du dialogue sur les performances;
- étalonner l'évaluation des performances aux niveaux des départements, des secteurs et de l'Organisation; et
- aligner plus étroitement la politique et le processus de gestion des performances sur les politiques et procédures connexes relatives aux ressources humaines, notamment celles qui ont trait à la formation, l'évolution de carrière, la mobilité interne, la planification de la relève, les récompenses et la reconnaissance et l'amélioration des résultats.

22. Outre la révision du système et des procédures correspondantes, cet examen comporte un travail d'étalonnage qui vise, dans un premier temps, à tirer des enseignements des meilleures pratiques en vigueur et, dans un deuxième temps, à lancer une vaste phase d'apprentissage avant la mise en œuvre.

*Adopter une perspective plus stratégique à l'égard de la formation et de l'évolution de carrière qui doivent faire partie intégrante du renforcement des compétences*

23. Pour atteindre les objectifs stratégiques énoncés dans les quatre piliers du PSMT, l'Organisation devra continuer de faire preuve d'une excellence technique dans tous les domaines traditionnels de l'écosystème de la propriété intellectuelle. Toutefois, il apparaît aussi clairement que des compétences devront être renforcées et que de nouvelles compétences devront être acquises ou mises en valeur dans plusieurs domaines. Conformément aux pratiques recommandées en matière de planification de l'effectif, un recensement des compétences faisant défaut à l'échelle de l'Organisation a été entrepris avec les unités opérationnelles. À ce stade, il apparaît que plusieurs domaines de compétences liés à des éléments clés du programme de travail stratégique nécessitent un renforcement, notamment la commercialisation de la propriété intellectuelle, le dialogue de politique générale, la numérisation et l'intelligence artificielle, la mobilisation et les partenariats, l'élaboration des programmes et la gestion de projets. Une fois ce travail terminé, l'Organisation déterminera dans quelle mesure il est possible de développer les compétences en question sur le plan interne et dans quelle mesure il sera nécessaire de les rechercher à l'extérieur, au moyen de stratégies de recrutement ciblées.

24. Le renforcement de certaines compétences en interne présente le double avantage d'améliorer les perspectives de carrière et de motiver le personnel. Néanmoins, bien que les formations internes actuellement proposées au personnel couvrent des thèmes et des questions destinés à améliorer les compétences requises par le programme de travail de l'Organisation, le programme de formation n'est ni conçu ni structuré pour renforcer les compétences dans les domaines les plus importants pour répondre aux besoins de l'Organisation à un moment donné.

25. À l'avenir, le DGRH adoptera une perspective plus stratégique à l'égard de la formation. Il entend pour ce faire mettre au point une stratégie de formation interne fondée sur les informations relatives aux besoins et aux déficits en matière de compétences 1) issues des activités de planification des effectifs à laquelle se livrent actuellement et périodiquement le DGRH et les différentes unités opérationnelles à l'échelle de l'Organisation; 2) consignées dans le PMSDS comme domaines de renforcement des compétences; et 3) mises en évidence dans le cadre du dialogue continu entre les ressources humaines et les unités opérationnelles sur les besoins en personnel. Cette stratégie de formation, qui donnera lieu chaque année à un programme de formation ciblé et assorti de priorités, déterminera l'utilisation qui sera faite du budget annuel consacré à la formation, lequel représentera 0,9% des dépenses de personnel en 2022 et 2023 (à l'exclusion des coûts de la formation décentralisée), afin de s'assurer qu'elle est conforme au programme de travail stratégique et qu'elle apporte un maximum de valeur ajoutée à l'Organisation et à son personnel.

26. Le renforcement des compétences sur le plan interne suppose aussi de proposer de nouvelles perspectives d'évolution de carrière. La flexibilité limitée de l'effectif qui découle de l'ancienneté et du faible taux de renouvellement du personnel, conjuguée à l'absence de croissance significative de l'Organisation ces dernières années et à la nécessité de se tourner ponctuellement vers le marché extérieur pour s'assurer des compétences qui font défaut, réduisent les perspectives d'évolution de carrière pour le personnel en place. De fait, près d'un tiers des fonctionnaires sont au même grade depuis 11 ans, voire davantage. Les consultations récentes ont fait apparaître un certain mécontentement à ce sujet, y compris en ce qui concerne la faible mobilité interne en général, tant parmi les fonctionnaires exerçant des fonctions de supervision que parmi le personnel.

27. En prenant exemple sur les meilleures pratiques observées ailleurs, le DGRH travaillera aux côtés des unités opérationnelles à l'élaboration de solutions pour répondre à ces préoccupations. Cette activité passera notamment par l'élaboration de nouveaux programmes

destinés à renforcer la mobilité interne, tels que des missions de perfectionnement financées par l'Organisation, des programmes de rotation pour les fonctions qui s'y prêtent et la prise en considération de l'expérience acquise dans plusieurs services comme un atout pour les fonctionnaires qui présentent leur candidature à un poste de grade plus élevé comportant des responsabilités de supervision.

28. Parallèlement à la révision des politiques applicables aux ressources humaines, le DGRH examinera aussi les possibilités de classement multiple de certains postes des catégories G et P, cette pratique ayant déjà fait ses preuves dans certaines organisations internationales comparables. Cela ouvrirait des perspectives d'évolution de carrière au mérite au sein du même poste. Le DGRH entamera par ailleurs des discussions avec les unités opérationnelles sur l'intérêt qu'il y aurait à rétablir le grade P6 dans la filière technique. Cela favoriserait la création de compétences techniques d'excellence au sein de l'Organisation en assurant, de manière ciblée, des perspectives d'évolution à des spécialistes de renommée mondiale en dehors du personnel de direction. Cette solution n'aurait pas d'incidence financière dans la mesure où les coûts seraient imputés au complément existant pour les grades de directeur.

#### *Investir dans le renforcement des capacités de supervision et de gestion*

29. Le renforcement de la culture interne, l'instauration de nouvelles modalités de travail et l'optimisation de la gestion des ressources humaines de l'OMPI pour atteindre les objectifs stratégiques du PSMT représentent aussi un défi en termes d'encadrement. Comme dans nombre d'autres organisations, les fonctionnaires qui excellent à des postes techniques sont souvent promus à des fonctions de supervision sans préparation ou presque. On attend d'eux, parce qu'ils sont performants à titre individuel, qu'ils sachent pratiquement du jour au lendemain à la fois s'acquitter de leurs propres responsabilités et superviser, motiver et responsabiliser leurs équipes. Outre qu'elles doivent maîtriser parfaitement les opérations qu'elles sont appelées à diriger, les personnes exerçant des responsabilités de supervision doivent aussi comprendre les politiques régissant leurs décisions et acquérir des compétences dans le domaine complexe de la gestion institutionnelle des ressources humaines, comme des capacités d'écoute, de communication, d'accompagnement, d'évaluation bidirectionnelle, de constitution et d'autonomisation des équipes, etc. L'Organisation devra favoriser l'acquisition de compétences solides en matière d'encadrement, recouvrant à la fois les fonctions de supervision et de gestion, en particulier dans un contexte où la culture évolue et où de nouvelles orientations stratégiques sont envisagées.

30. Le DGRH œuvrera au renforcement des compétences de supervision et de gestion selon une approche pluridirectionnelle qui visera à :

- mettre en évidence le potentiel en matière de supervision et de gestion dans le cadre du PMSDS et aider le personnel à développer ses capacités dans ce domaine grâce à des formations, à des programmes volontaires de mentorat et d'accompagnement personnalisé, à des remplacements, à des ateliers consacrés aux fonctions de supervision, etc.;
- dispenser une formation complète en matière de supervision et de gestion à tous les chefs de service en poste en mettant l'accent sur l'acquisition de compétences solides en matière de gestion des personnes et des ressources;
- veiller à ce que tous les nouveaux chefs de service suivent une formation durant l'année qui suit leur nomination;
- mettre en place un programme d'évaluation périodique à 360° pour permettre au personnel de supervision de prendre conscience de la nécessité du perfectionnement continu dans ces fonctions, notamment aux niveaux les plus élevés; et
- offrir des possibilités d'accompagnement personnalisé à l'intention du personnel exerçant des fonctions de supervision selon que de besoin.

*Renforcer la participation et le bien-être du personnel*

31. Le degré d'adhésion du personnel est mesuré au moyen d'enquêtes d'opinion destinées à mettre en évidence les résultats prédéfinis dans ce domaine, ce qui est important pour le personnel et, plus précisément, les facteurs de motivation dans une organisation. Une étude de ce type sera menée vers la fin de 2021. Les résultats seront analysés, communiqués au personnel et utilisés pour orienter les mesures à prendre au sein des services et au niveau de l'Organisation pour renforcer la participation du personnel. De telles enquêtes devraient ensuite être réalisées tous les deux ou trois ans et assorties d'enquêtes éclair pour évaluer les progrès accomplis en tant que de besoin.

32. L'Organisation poursuivra par ailleurs la mise en œuvre du dispositif du système des Nations Unies concernant la sécurité et la santé au travail et de la stratégie connexe relative à la santé mentale durant la période couverte par le PSMT. Cela signifie qu'elle continuera de renforcer les mesures pour assurer le bien-être, la sûreté, la sécurité et la santé du personnel au travail. Le bien-être du personnel, notamment du point de vue de la santé mentale, et les mesures connexes de prévention, de protection et de soutien ont été au cœur des priorités durant la pandémie de COVID-19. Les enseignements à cet égard continuent d'être tirés et intégrés au programme de travail du DGRH et, selon le cas, dans la mise en œuvre globale du dispositif concernant la sécurité et la santé au travail et les considérations relatives aux ressources.

33. La pandémie a aussi imposé l'adoption de dispositions exceptionnelles en matière de télétravail. Celles-ci ont globalement été couronnées de succès et ont été essentielles pour garantir la continuité des opérations. Le DGRH procède à un inventaire des meilleures pratiques mises en place à l'extérieur dans ce domaine et travaille en étroite collaboration avec les unités opérationnelles pour assurer la diffusion des pratiques recommandées en interne. Les conclusions qui ressortiront de cette activité guideront l'élaboration des politiques d'aménagement du temps de travail pour répondre aux besoins opérationnels tout en offrant au personnel la possibilité de bénéficier d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée lors du retour au bureau.

*Instaurer un modèle de "guichet unique" adapté aux besoins des unités opérationnelles pour les services du DGRH*

34. Dans le cadre de l'élaboration de la stratégie en matière de ressources humaines, les besoins des unités opérationnelles dans ce domaine ont été passés en revue dans le cadre de larges consultations. Il en est ressorti que les services liés aux ressources humaines pouvaient encore être améliorés au moyen d'un système de "guichet unique" qui offrirait des solutions stratégiques intégrées proposées ou facilitées par un partenaire des ressources humaines à l'écoute et connaissant bien les activités, les supérieurs hiérarchiques et le personnel du service client. Ce modèle centré sur le client fait également appel à des spécialistes au sein du DGRH et repose sur une mise en œuvre efficace des procédures et opérations relatives aux ressources humaines avec une forte composante de libre-service et d'automatisation.

35. Ces cinq dernières années, des versions personnalisées de ce système ont été mises en place pour l'ensemble des fonctions touchant aux ressources humaines. Le DGRH a d'ores et déjà entrepris des premières démarches en désignant des interlocuteurs pour les différentes unités opérationnelles, et un système complet de "guichet unique" adapté aux besoins spécifiques de l'Organisation et aux capacités en matière de ressources humaines sera élaboré et mis en place au cours de la période couverte par le PSMT.

*Calendrier de mise en œuvre*

36. La stratégie en matière de ressources humaines décrite dans le présent document sera transposée dans les programmes de travail annuels par le DGRH tout au long de la période couverte par le PSMT. Elle sera mise en œuvre en étroite collaboration avec la direction, les chefs de service et le personnel des unités opérationnelles au moyen d'un dialogue permanent. Le nouveau système de prestation de service sera mis en place progressivement grâce à des restructurations, à des réaffectations de ressources et aux économies réalisées avec l'automatisation croissante et la simplification des procédures relatives aux ressources humaines.

[Fin du document]