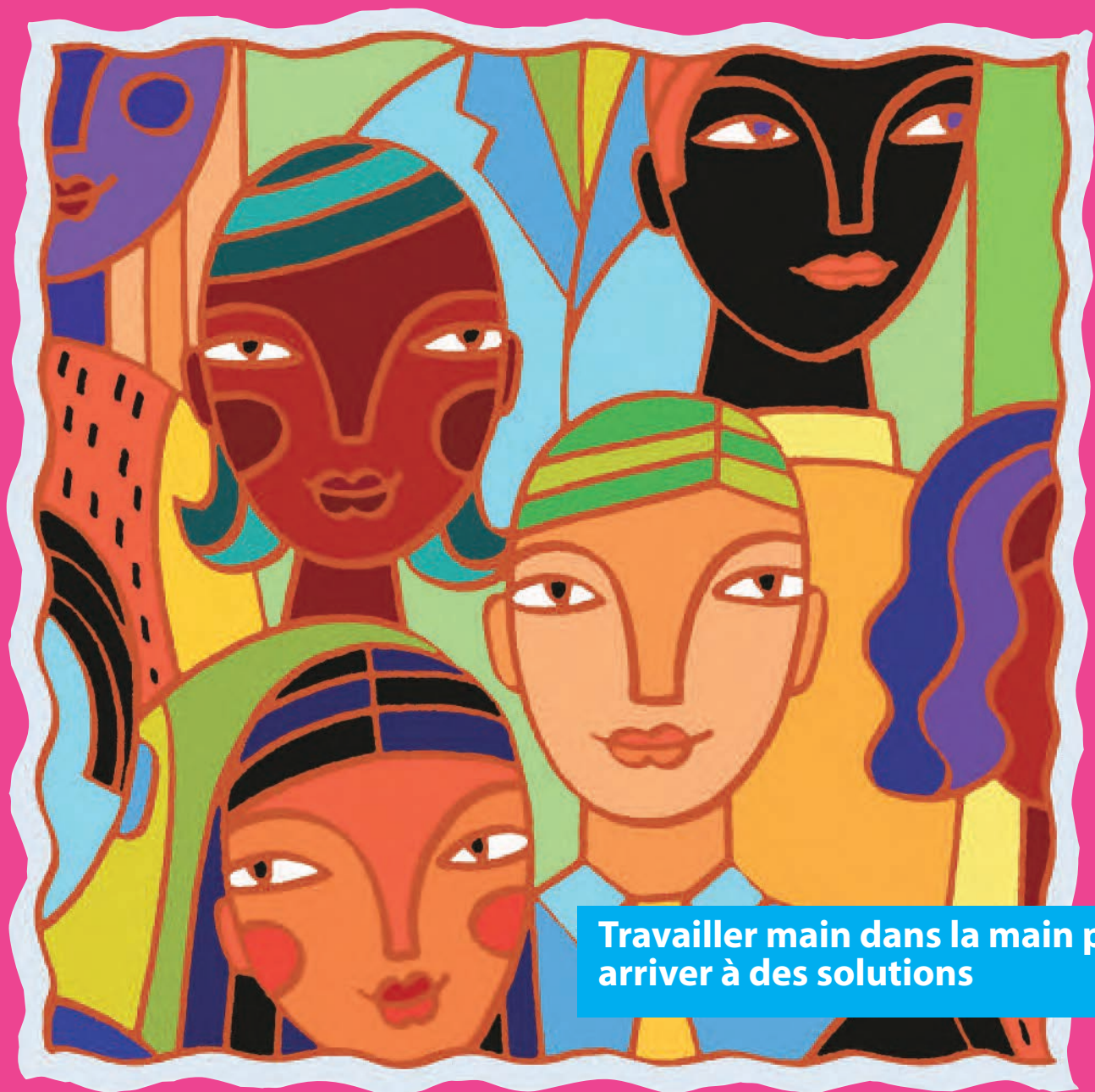


# Rapport du Bureau de l'Ombudsman pour les fonds et programmes des Nations Unies (PNUD/FNUAP/UNOPS/ONU FEMMES)

1<sup>er</sup> janvier - 31 décembre 2014



**Travailler main dans la main pour  
arriver à des solutions**





# Sommaire

---

<b>Introduction</b> .....	<b>2</b>
<b>I. Aperçu général du travail réalisé par le Bureau du 1er janvier 2014 au 31 décembre 2014</b> .....	<b>4</b>
<b>A. Aperçu des cas</b> .....	<b>4</b>
<b>B. Visites sur le terrain et activités de sensibilisation</b> .....	<b>5</b>
<b>II. Observations et recommandations concernant les principales causes de conflits sur le lieu de travail dont le Bureau de l’Ombudsman pour les fonds et programmes des Nations Unies a été saisi en 2014</b> .....	<b>7</b>
<b>A. Rétention des talents</b> .....	<b>7</b>
<b>B. Modalités contractuelles</b> .....	<b>11</b>
<b>C. La culture organisationnelle et l’art de régler les conflits</b> .....	<b>13</b>
<b>III. Services de la Caisse des pensions</b> .....	<b>18</b>
<b>IV. Reprise de service après un arrêt mal</b> .....	<b>20</b>
<b>V. Perspectives d’avenir</b> .....	<b>23</b>
<b>Annexes</b>	
<b>Annexe 1. Recommandations</b> .....	<b>24</b>
<b>Annexe 2. Témoignages</b> .....	<b>27</b>
<b>Annexe 3. Définitions</b> .....	<b>29</b>



# Introduction

---

La période allant du 1er janvier 2014 au 31 décembre 2014 a correspondu à la dernière année pleine du mandat des Ombudsmen qui travaillent actuellement dans le Bureau de l'Ombudsman pour les fonds et programmes des Nations Unies. Chaque Ombudsman reçoit un mandat d'une durée maximale de cinq ans. Il utilise sa compétence pour résoudre des conflits avec impartialité, de façon indépendante et en toute confidentialité, et il développe des

pratiques et des procédures qui font avancer la fonction de médiation au sein des fonds et programmes des Nations Unies. Durant son mandat de cinq ans, il a pour priorité non seulement de perpétuer la tradition qui consiste à offrir aux membres du personnel un espace sûr pour tenter de trouver des solutions à des problèmes qu'ils rencontrent sur leur lieu de

travail, mais aussi, et c'est tout aussi important, de s'appuyer sur le Bureau afin de mener une réflexion stratégique sur la gestion des ressources humaines. Au cours de ces cinq années de mandat, il est apparu de plus en plus clairement que le Bureau de l'Ombudsman pouvait contribuer à améliorer l'esprit d'équipe, à renforcer la capacité de gestion des ressources humaines et à accroître la confiance sur le lieu de travail. Le Bureau est le mieux placé pour comprendre l'articulation entre les pratiques du management organisationnel et un personnel divers et multi-talents, ainsi que ses effets en termes de performances. Le chapitre II.A du

présent rapport se penche sur le management des talents et sur les difficultés à les retenir en période de changement structurel. À cet égard, les organisations doivent se demander si elles font un bon usage du Bureau de l'Ombudsman en tant que ressource pour les meilleures pratiques et pour la gestion du risque.

Les organisations ont besoin de la sécurité d'un cadre de réglementation auquel elles peuvent se référer pour étayer leur position. Même si, dans de nombreux cas, il peut être utile de s'appuyer sur les règles établies, ce n'est pas forcément ainsi que l'on aboutit à la bonne solution ou au bon accord. Souvent, on ne résout pas un différend sur le lieu de travail en citant une règle ou une réglementation, mais plutôt en se réunissant autour de la même table et en dialoguant. Pendant la période sous revue, le Bureau de l'Ombudsman a traité un certain nombre de cas dans lesquels l'interaction entre les composantes formelle et informelle du système de justice a mis en évidence la nécessité d'une culture de la résolution interne des conflits. En général, les superviseurs qui ne maîtrisent pas les compétences requises pour gérer des conflits survenant sur le lieu de travail préfèrent éviter de se confronter à ce type de situation. Dans un tel environnement, une culture du conflit non résolu se développe et génère d'autres effets négatifs qui ne se seraient pas produits si le différend initial avait été résolu de façon appropriée et rapidement. Il en découle un certain nombre de problèmes. Le chapitre II.B, consacré à la culture organisationnelle et à l'art perdu de la résolution des conflits, propose des pistes pour instaurer cette culture positive.

Les Ombudsmen ont été sollicités par de nombreux agents qui estiment que les décisions prises par l'encadrement au sein des organisations comportent une grande part d'arbitraire. En

Même si, dans de nombreux cas, il peut être utile de s'appuyer sur les règles établies, ce n'est pas forcément ainsi que l'on aboutit à la bonne solution ou au bon accord.

---

témoigne, par exemple, la manière dont certaines organisations gèrent les processus de redéploiement et de restructuration. Les Ombudsmen observent que, dans des situations où une décision administrative est contestée à cause de l'absence de procédures appropriées, les efforts destinés à trouver une solution sont régis, dans de nombreux cas, par les intérêts personnels de l'encadrement supérieur, et non par les intérêts de l'organisation : par exemple, un cadre préférera, sur la base de critères subjectifs, tel candidat plutôt qu'un autre qui est pourtant tout aussi qualifié. Les Ombudsmen ont aussi eu connaissance de cas dans lesquels un cadre a confirmé une décision qui avait apparemment été prise de manière injuste, simplement parce qu'il peut agir ainsi. Un poste de cadre dans la hiérarchie de l'organisation semble souvent impliquer que ce cadre peut prendre des décisions en toute impunité et qu'il ne doit pas être soumis aux mêmes contrôles que d'autres personnes situées plus bas dans la hiérarchie. La structure organisationnelle nuit à la mise en œuvre de procédures appropriées, alors que celles-ci

devraient en constituer le fondement et celui des pratiques décisionnelles.

Tout au long de leur mandat, les Ombudsmen actuels pour les fonds et programmes des Nations Unies ont rencontré un grand nombre d'agents travaillant à tous les niveaux des cinq organisations concernées, et leur travail a été guidé par la devise du Bureau de l'Ombudsman : « Travailler main dans la main pour arriver à des solutions ». Ils ont parfois contribué à trouver des solutions équitables à des problèmes en apparence insolubles, en évitant, dans bien des cas, le recours au système formel. Dans d'autres cas, ils n'ont pas jugé possible de parvenir à une solution informelle juste, faute de bonne volonté ou parce que certaines des parties n'avaient pas l'expérience de la gestion des conflits. Cependant, les Ombudsmen peuvent affirmer qu'aujourd'hui, le personnel, dans toutes les organisations concernées, connaît mieux les possibilités offertes par le Bureau de l'Ombudsman pour créer et préserver un climat de travail harmonieux et productif, dans lequel chacun peut s'attendre à être traité dignement.

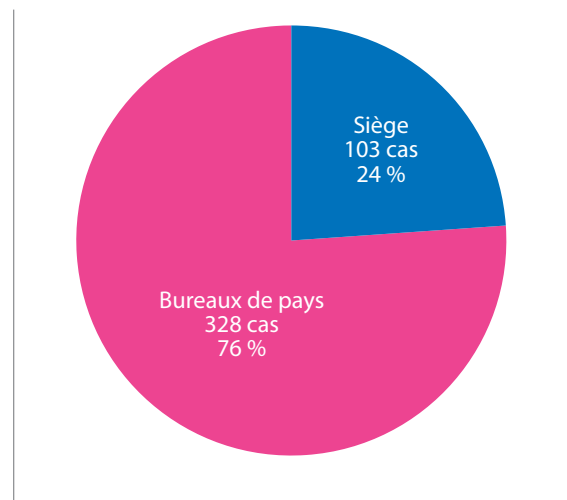
# Aperçu général du travail réalisé par le Bureau du 1er janvier 2014 au 31 décembre 2014

## A. Aperçu des cas

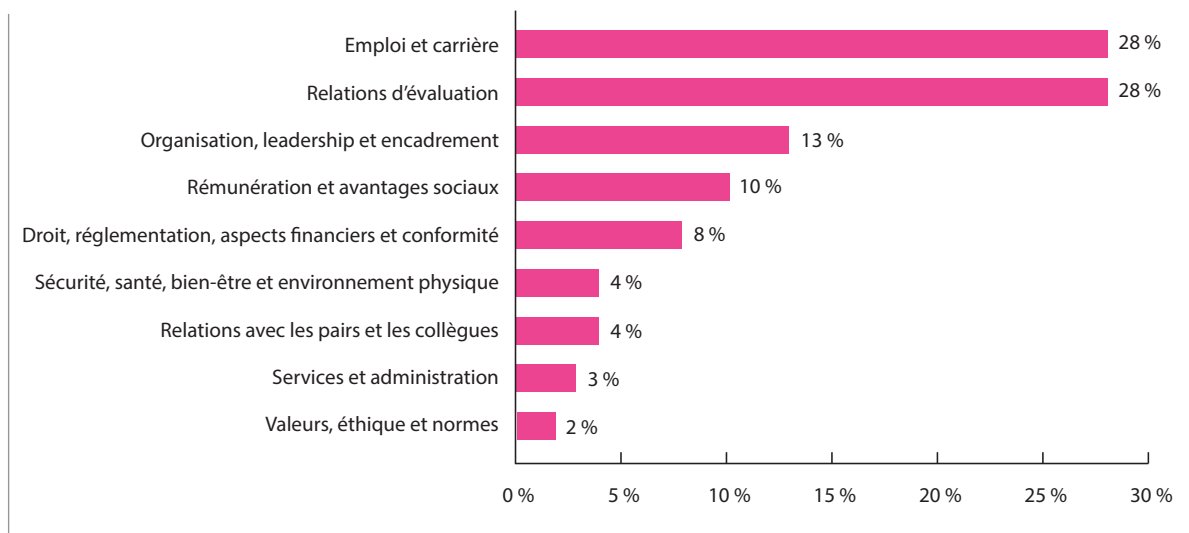
Le Bureau de l’Ombudsman pour les fonds et programmes des Nations Unies a traité un total de 431 cas durant la période sous revue, dont 76 % en provenance des bureaux de pays et 24 % du siège de chaque organisation (graphique 1). En moyenne, un cas représente deux grands problèmes à traiter.

Le graphique 2 recense les différents types de problèmes que l’Ombudsman aide à traiter. Comme les années précédentes, les trois principaux problèmes portés à l’attention du Bureau de l’Ombudsman ont concerné (a) les relations d’évaluation (c’est-à-dire entre un superviseur et un subordonné), (b) l’emploi et la carrière et (c) l’organisation, le leadership et l’encadrement. Une quatrième catégorie de problèmes a eu trait à la rémunération et aux avantages sociaux. La majorité des agents qui ont contacté le Bureau de l’Ombudsman ne se sont pas rendus dans le Bureau.

**Graphique 1. Nombre total de cas émanant des bureaux de pays et du siège, 2014**



**Graphique 2. Aperçu général de toutes les catégories de problèmes rencontrés en 2014, en pourcentage**

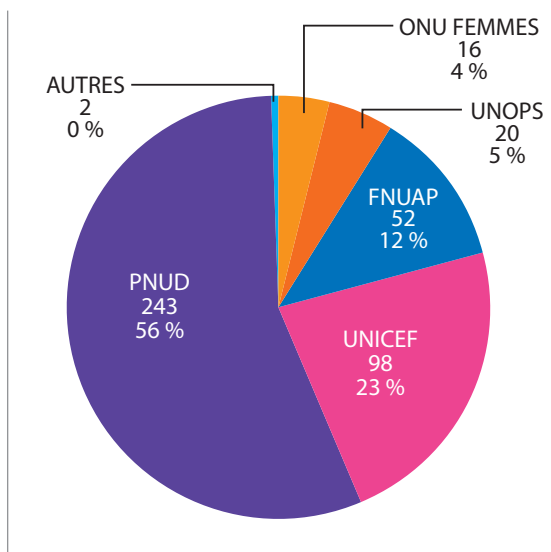


En effet, la plupart des discussions à propos de problèmes sur le lieu de travail se sont déroulées par téléphone ou *via* Skype ou Microsoft Lync. Les frais de déplacement étant parfois prohibitifs, le Bureau a dû s'appuyer de plus en plus sur la technologie pour établir un contact et le maintenir.

## B. Visites sur le terrain et activités de sensibilisation

Pendant la période sous revue, le Bureau de l'Ombudsman a visité 15 bureaux de pays. Il a ainsi couvert les cinq régions et traité des problèmes rencontrés dans les cinq organisations concernées (voir le graphique 3 pour une répartition des cas soumis par organisation). Un certain nombre de bureaux de pays des fonds et programmes ont spécifiquement demandé que l'Ombudsman leur rende visite afin de soutenir les efforts visant à renforcer l'esprit d'équipe et la communication sur le lieu de travail. L'Ombudsman aide les bureaux de pays à définir des possibilités permettant de faire face à diverses situations conflictuelles. Il profite de cette opportunité pour sensibiliser le personnel au mécanisme de la médiation et aux différents moyens qui peuvent se révéler utiles pour résoudre des différends sur le lieu de travail. De plus, le Bureau a

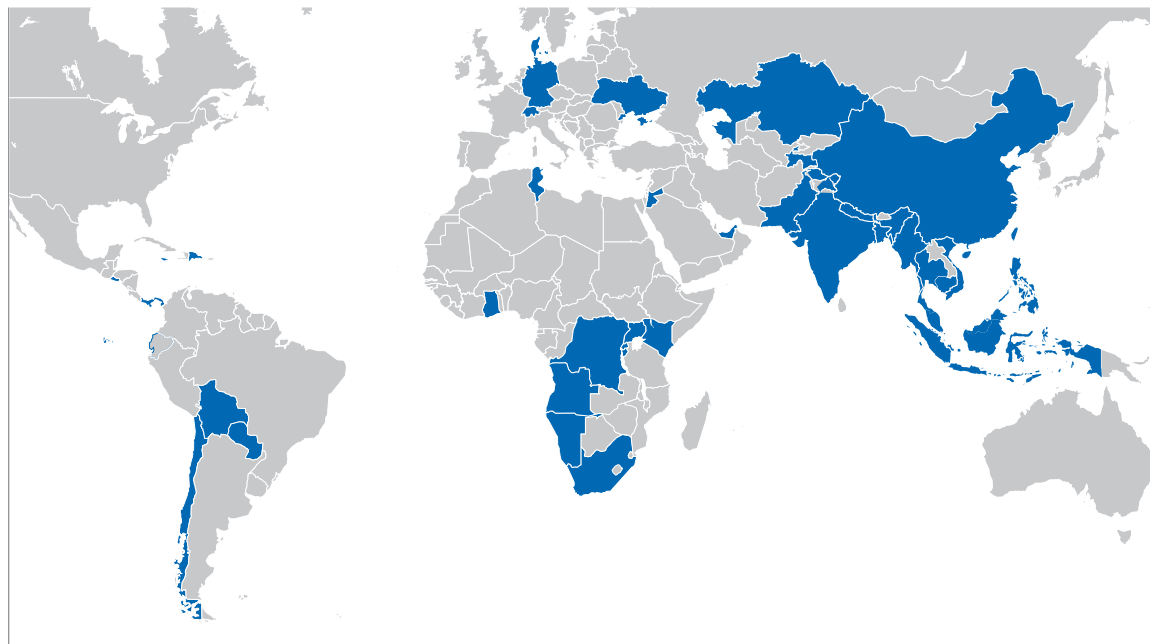
Graphique 3. Cas soumis par organisation, 2014



été invité à présenter le mécanisme de la médiation aux coordinateurs résidents, représentants résidents et directeurs pays recrutés depuis peu.

Quand l'Ombudsman visite un bureau de pays, des dispositions particulières sont souvent requises. Il faut en effet réunir le personnel des cinq fonds et programmes en même temps et en un même lieu, mais aussi mettre à disposition des locaux adaptés à

Graphique 4. Les bureaux de pays et les bureaux régionaux qui ont travaillé avec le Bureau de l'Ombudsman, 2010-2014



des consultations en toute confidentialité, sans que les visiteurs ne risquent d'être observés ou interrompus pendant le processus. Le personnel et l'encadrement doivent aussi se préparer à recevoir des commentaires de l'Ombudsman lorsque les problèmes qui sont à la source d'un conflit dans un bureau de pays ont été cernés. Il se peut parfois que l'encadrement et le personnel aient du mal à entendre ces commentaires, mais ceux-ci offrent l'opportunité de réfléchir à des interactions ou à des processus différents.

Les visites dans les bureaux de pays et dans les bureaux régionaux ont souvent abouti à des solutions intéressantes pour la résolution de conflits sur le lieu de travail. Pour parvenir à une solution, il est fréquent que l'Ombudsman facilite un dialogue ou organise une médiation. Dans d'autres cas, les solutions trouvées sont d'ordre pratique et plus directes. Par exemple, un bureau de pays dont le personnel était démotivé à la suite de changements intervenus dans la structure organisationnelle a fait appel à un conseiller privé pour aider les agents à accepter ces changements. Dans un autre bureau de pays, l'en-

cadrement ne semblait pas interagir directement avec le personnel sauf dans un contexte professionnel. On observait donc une fracture et un climat de méfiance accrue dans ce bureau. Le représentant résident a tenté de renouer des liens sociaux, notamment en organisant un match de football entre membres du personnel. Ces efforts ont permis de montrer que l'encadrement supérieur était accessible. Le graphique 4 présente un aperçu général des bureaux de pays et des bureaux régionaux qui ont travaillé avec le Bureau de l'Ombudsman sur la période 2010-2014.

Le Bureau de l'Ombudsman est désormais présent sur Internet grâce à son site Web, [www.fpombudsman.org](http://www.fpombudsman.org), ce qui est bienvenu pour les agents des fonds et des programmes, dont certains n'ont pas accès à l'Intranet. Le site Web leur permet également de savoir quel type de problèmes le Bureau est amené à traiter et comment contacter ce dernier pour bénéficier de ses services. Tous les membres du personnel sont encouragés à se rendre sur ce site et à formuler des commentaires.



# Observations et recommandations concernant les principales causes de conflits sur le lieu de travail dont le Bureau de l'Ombudsman pour les fonds et programmes des Nations Unies a été saisi en 2014

## A. Rétention des talents

### La problématique

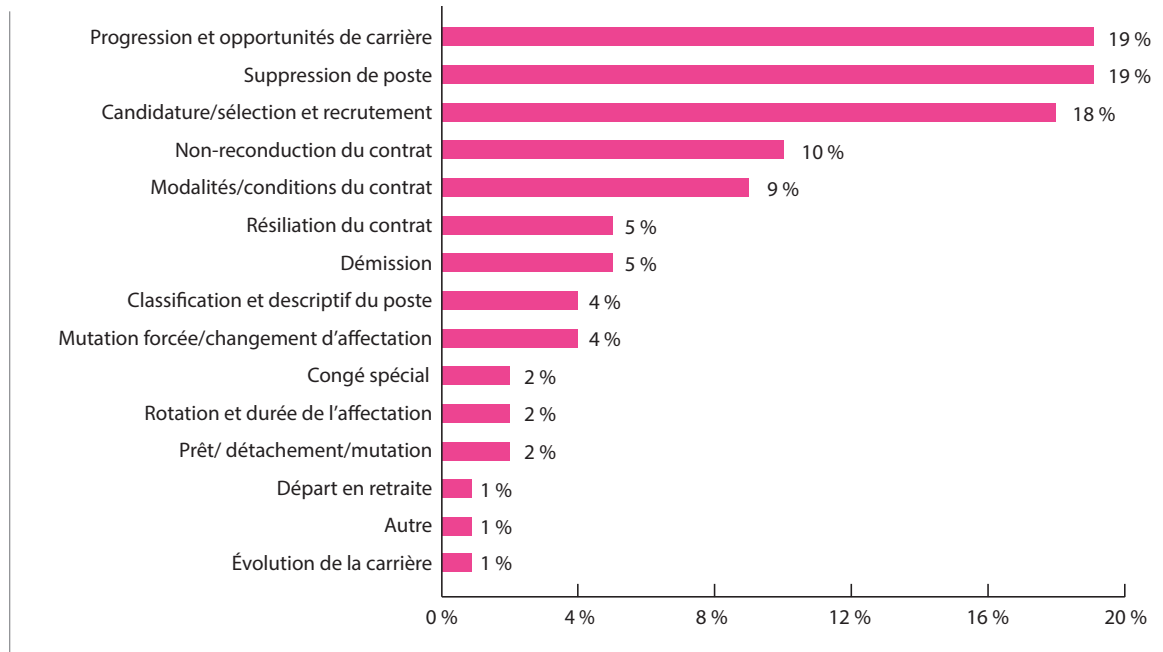
La résilience d'une organisation tient souvent au talent de son personnel. Un personnel talentueux fait non seulement montre d'un savoir et de compétences, mais possède aussi une aptitude naturelle à comprendre, anticiper et prendre en compte au jour le jour les besoins et orientations de l'organisation. Comment le talent est-il repéré ? Comment est-il mesuré ? Comment est-il récompensé, préservé et renforcé ? Les efforts déployés par l'organisation pour retenir les talents s'inscrivent souvent dans un contexte de restructuration et de redéploiement. Comment l'organisation encourage-t-elle activement le talent en interne ? Comment les fonds et programmes définissent-ils et déploient-ils des mécanismes équitables lorsque des difficultés financières entraînent des perturbations d'ampleur inédite dans les carrières au sein des fonds et programmes ? Le Bureau de l'Ombudsman s'attache à dialoguer avec l'encadrement et le personnel, à tous les niveaux, afin de trouver des réponses à ces questions et de les mettre en pratique, avec toutefois, à ce jour, un succès limité étant donné les facteurs mentionnés plus haut.

La majorité des personnes qui contactent le Bureau de l'Ombudsman disposent d'un contrat à durée déterminée, et nombre d'entre elles travaillent pour l'organisation depuis plus de cinq ans. Cependant, un contrat à durée déterminée peut ne pas être reconduit, quelle que soit l'ancienneté de l'agent. Le Bureau a été saisi d'un certain nombre de cas montrant que la carrière de membres du personnel sous contrat à durée déterminée semble stagner,

beaucoup d'entre eux estimant que le domaine d'activité des Nations Unies pour lequel ils peuvent postuler offre de moins en moins d'opportunités. Nombre de ceux qui sont dans cette situation et qui font appel au Bureau de l'Ombudsman disent qu'ils ont postulé, en moyenne, pour plus de 30 postes vacants, et qu'ils ont, pour certains, passé des entretiens, mais sans avoir reçu aucune offre. Ils ne parviennent pas à comprendre pourquoi ces postes correspondant à leurs aptitudes et à leur expérience ont été attribués à des candidats qui n'ont apparemment ni la compétence ni l'expérience du personnel ayant plus d'ancienneté. Beaucoup indiquent à l'Ombudsman qu'ils restent sans emploi ou qu'ils sont mutés bien que leur talent et leurs bonnes performances aient été reconnus. Ils font observer qu'on les a encouragés à postuler pour des emplois requérant leurs qualifications et leur expérience, si bien qu'ils continuent de présenter leur candidature. Étant donné, d'une part, cet encouragement à postuler et, d'autre part, l'issue infructueuse de leur candidature, ils viennent souvent chercher auprès de l'Ombudsman des réponses aux questions auxquelles l'organisation n'a pas répondu de manière satisfaisante. Le graphique 5 montre que,

Les membres du personnel ont l'impression que les décisions relatives à la rétention de talents, en particulier lors d'une restructuration et d'un changement de direction, comportent une grande part d'arbitraire.

**Graphique 5. Problèmes relatifs à l'emploi et à la carrière, 2014**



durant la période sous revue, les suppressions de postes et le processus de recrutement sont deux des principaux problèmes relatifs à l'emploi et à la carrière qui ont poussé les visiteurs à recourir aux services de l'Ombudsman.

Il arrive que des agents qui travaillent depuis longtemps dans une organisation affirment au Bureau que l'organisation a une responsabilité envers eux car ils lui ont consacré une bonne partie de leur vie et devraient donc être traités différemment : ils estiment que, par rapport aux autres membres du personnel, l'organisation devrait leur témoigner un plus grand respect. Dans ces circonstances, la question de la récompense des performances et de l'ancienneté dans l'organisation est fréquemment posée. Un certificat attestant d'une certaine ancienneté est-il autre chose qu'un certificat ? Le Bureau de l'Ombudsman considère que l'organisation et le personnel devraient se concentrer sur les fonctions exercées par l'agent, sur le contexte dans lequel elles sont menées à bien et sur les résultats obtenus, et non pas uniquement sur le nombre d'années de service. À ce propos, il est essentiel de rappeler qu'une culture de la loyauté et que l'implication sont cruciales dans une organisation productive, et qu'il appartient par conséquent à celle-ci de déterminer comment elle reconnaît à leur

juste valeur, et récompense, les bonnes performances, la loyauté et l'implication. Quand le personnel sait comment l'organisation prend en compte son dévouement et ses bonnes performances, la productivité est susceptible de s'accroître sur le lieu de travail, et il peut être plus facile de retenir les talents, y compris en cas de graves difficultés financières.

Certains membres du personnel mutés ont aussi du mal à obtenir un poste parce que, en raison de l'excellence de leurs performances, ils font partie d'un groupe d'agents à fort potentiel constitué dans l'optique d'encourager et de récompenser les bons résultats au sein de l'organisation. Lors d'un entretien en face-à-face ou de l'évaluation de leurs performances à la suite de la suppression de leur poste actuel, on les laisse espérer qu'un entretien suffira pour qu'ils obtiennent un nouveau poste lorsque leur poste actuel aura été supprimé. Néanmoins, quand ils participent à une foire à l'emploi, ils ne parviennent pas à trouver de poste. On peut s'interroger sur la raison d'être des initiatives de promotion des talents si un candidat dans lequel l'organisation a beaucoup investi n'est finalement pas retenu alors même que l'encadrement a évalué de manière positive ses performances. Le pouvoir arbitraire dont semble disposer l'administration fait

douter les talents de leurs propres capacités professionnelles et démotive le personnel en général.

Il est essentiel que des moyens soient disponibles pour la planification des carrières en période de transition. Le Bureau de l'Ombudsman a salué les nombreuses initiatives mises en œuvre durant la période sous revue pour accompagner le personnel en transition. Ainsi, certaines organisations se sont dotées d'une entité spécialisée qui conseille les agents sans affectation pour les aider à trouver un poste. D'autres organisations ont instauré des procédures permettant à des membres du personnel dont les compétences ont été évaluées d'être automatiquement envisagés pour des postes correspondant à un niveau et à une fonction donnés, ce qui accélère le processus de recrutement et offre à l'agent une opportunité immédiate. Néanmoins, le Bureau a noté que, malgré ces moyens, les membres du personnel ne sont pas clairement et rapidement informés de leurs possibilités de carrière. De plus, il semble que l'organisation ne prenne pas toujours en compte l'influence considérable que ces possibilités exercent sur les obligations personnelles de l'agent concerné. C'est particulièrement le cas lorsqu'elle ne laisse pas à ce dernier assez de temps pour qu'il prenne une décision importante, par exemple accepter ou non les modalités d'un accord de cessation de service ou de résiliation anticipée de son contrat. Ainsi, le Bureau a constaté que certaines organisations envoyaient différentes versions d'un accord à un agent en lui demandant de faire part de sa décision sous trois jours.

L'organisation semble considérer que le placement des talents qui n'ont pas obtenu d'affectation requiert une approche unique. Les membres du personnel reçoivent un courrier type qui leur indique les procédures en place pour la période de transition. Cependant, ce courrier, (même lorsqu'il est envoyé rapidement, ce qui n'est pas toujours le cas) ne prend pas en compte leurs besoins particuliers, tels que la possibilité de changer de lieu de travail, leurs éventuelles difficultés ou celles qu'un des membres de leur famille rencontre du fait d'un handicap par exemple, ou d'autres considérations familiales, telles que la scolarité de leurs enfants. Quand des membres du personnel saisissent de ces problèmes le Bureau de l'Ombudsman, ce dernier conclut souvent que l'organisation aurait pu aborder ces questions au moment où elle a commencé à échanger des courriers avec eux. Chaque cas indi-

viduel étant différent, une approche reposant sur une communication généralisée ne répondra qu'en partie aux besoins de l'agent. L'accès de certains agents à des informations claires et pertinentes reste très difficile. Il en résulte des conflits inutiles.

Le Bureau de l'Ombudsman a été sollicité pour traiter nombre de situations dans lesquelles des membres du personnel ont été recrutés et affectés sur un autre site pour y exercer de nouvelles responsabilités. Six mois seulement après leur prise de fonctions, ils découvrent que l'organisation a décidé de supprimer leur poste, le plus souvent à la suite d'une réorientation ou d'un changement survenu au niveau des ressources budgétaires ou du profil requis pour cette fonction. Le membre du personnel confronté à cette situation est désemparé et vient demander conseil au Bureau. Il a dû déménager, avec sa famille, ce qui a occasionné de lourdes dépenses de son côté, ainsi que pour l'organisation, et voilà que tout est remis en question. Il est difficile de comprendre pourquoi le processus et la décision de recrutement n'ont pas pris en compte cette réorientation ou cette redéfinition des compétences nécessaires.

À la suite de la restructuration et de la relocalisation d'une grande partie du personnel des fonds et des programmes, le Bureau de l'Ombudsman a été sollicité par des agents qui, malgré le maintien de leur poste, se demandent quand aura lieu la prochaine grande réorganisation et s'ils sont préparés pour y faire face. Après avoir vu comment l'administration a traité leurs collègues, certains s'interrogent sur leur propre rôle dans l'organisation et se demandent si leurs attentes sont satisfaites. Ainsi, au lieu de se concentrer sur leurs responsabilités et leurs fonctions, certains de ceux dont le poste a été maintenu jugent nécessaire de continuer à rechercher des opportunités qui, pensent-ils, pourraient mieux correspondre à leurs aspirations. Ces talents cherchent ainsi à partir peu après avoir été retenus. En d'autres termes, la rétention n'est que l'un des éléments de l'équation : il semble que l'organisation ne se préoccupe pas de ce qui se passe ensuite. D'autres membres du personnel qui se réjouissent d'avoir été confirmés dans leur fonction se rendent

L'accès de certains agents à des informations claires et pertinentes reste très difficile. Il en résulte des conflits inutiles.

rapidement compte que leur nouveau rôle implique davantage de responsabilités et une charge de travail plus lourde que leur fonction précédente, même dans le cas d'un poste à un grade inférieur. De surcroît, ils constatent souvent que leur nouvelle fonction n'est pas clairement définie.

La fréquence à laquelle la politique des ressources humaines change, surtout en période de restructuration, est l'un des principaux facteurs que le Bureau de l'Ombudsman a observés. Il est par conséquent difficile de savoir quelles politiques sont appliquées et lesquelles ne le sont pas. Quand une politique est floue ou qu'elle ne prend pas suffisamment en considération la réalité sur le lieu de travail, c'est la porte ouverte à des spéculations et à des rumeurs parmi les membres du personnel, qui soupçonnent l'organisation de recourir à des règles ou à des

pratiques officieuses. De plus, lorsqu'une organisation n'a pas d'autre choix que de se restructurer, voire de supprimer des postes pour tenter d'optimiser ses performances, rappelons qu'il ne s'agit pas simplement de modifier un organigramme abstrait : en effet, chaque poste appa-

raissant sur l'organigramme est occupé par une personne. L'organisation devrait donc être attentive aux répercussions (souvent délétères) d'une restructuration sur le plan financier, familial et personnel pour l'agent concerné. Une approche qui reste humaine, ce que prônent souvent les Nations Unies, permet de communiquer rapidement des informations suffisantes et claires sur les projets à venir de l'institution et de l'entité. Cette approche participative éviterait les situations de stress considérable signalées au Bureau de l'Ombudsman en 2014.

### **Que peut faire l'organisation ?**

L'organisation doit s'employer à retenir les talents. Comme indiqué plus haut, une culture de la loyauté et le dévouement envers l'organisation sont des éléments essentiels d'une organisation productive. Pour favoriser ces éléments, l'organisation devrait déterminer et communiquer sur la façon dont elle reconnaît et récompense les bonnes performances, la fidélité et l'implication. Cette démarche permet

d'accroître la productivité et d'inciter les talents à rester dans l'organisation même en période de difficultés financières graves.

Les membres du personnel ont l'impression que les décisions relatives à la rétention de talents, en particulier lors d'une restructuration et d'un changement de direction, comportent une grande part d'arbitraire. L'organisation devrait veiller à ce que les personnes chargées des programmes et des initiatives de gestion des talents soient tenues responsables des décisions qu'elles prennent lorsqu'elles gèrent ces programmes et ces initiatives.

L'organisation devrait non seulement communiquer les règles et les procédures au personnel réaffecté, mais aussi adapter sa communication afin de montrer au personnel qu'elle a des responsabilités importantes dans des domaines tels que les primes de réinstallation, les prestations d'éducation et l'assurance maladie. L'examen minutieux de la situation de chaque employé apportera de la clarté et évitera les conflits.

Si l'organisation offre à des membres du personnel la possibilité d'une cessation de service d'un commun accord, elle devrait leur laisser un délai suffisant pour décider d'accepter ou non les modalités proposées. Ce délai devrait être fixé de manière à permettre à l'agent de se faire aider par l'Ombudsman, ou par d'autres entités, pour prendre sa décision.

Les organisations devraient examiner soigneusement les projets de licenciement de membres du personnel qui viennent juste d'être recrutés. Elles devraient demander aux bureaux concernés de justifier la dépense que représente l'embauche d'un membre du personnel dont le contrat sera résilié très rapidement.

L'organisation devrait investir dans des programmes d'intégration du personnel avant, pendant et après un changement dans un bureau. Il faudrait insister sur l'importance d'une communication organisationnelle plus fréquente et plus ouverte, en particulier une fois que le changement a eu lieu, afin de retenir le personnel qui est resté dans l'organisation après la restructuration.

### **Que peut faire l'Ombudsman ?**

L'Ombudsman peut donner à l'administration son avis sur les initiatives destinées à retenir les talents et à changer la culture organisationnelle.

L'Ombudsman peut donner des exemples de bonnes pratiques et soulever la question de l'équité.

L'organisation devrait investir dans des programmes d'intégration du personnel avant, pendant et après un changement dans un bureau.

L'Ombudsman est également le mieux placé pour évaluer la situation et attirer l'attention de l'organisation sur des informations contextuelles qui se révèlent souvent utiles à la prise de décisions.

Après avoir été autorisé par l'agent qui l'a sollicité à contacter d'autres parties, l'Ombudsman peut mener une enquête informelle sur des allégations de mauvaise gestion ou de pouvoir arbitraire, et recommander des solutions répondant le mieux à toutes les préoccupations.

L'Ombudsman peut faire de l'accompagnement et explorer avec l'agent qui l'a sollicité les possibilités qui permettront d'obtenir de l'administration des réponses claires sur certains des problèmes rencontrés au cours du processus de cessation de service.

L'Ombudsman peut inviter les parties prenantes à examiner des cas de façon globale/holistique.

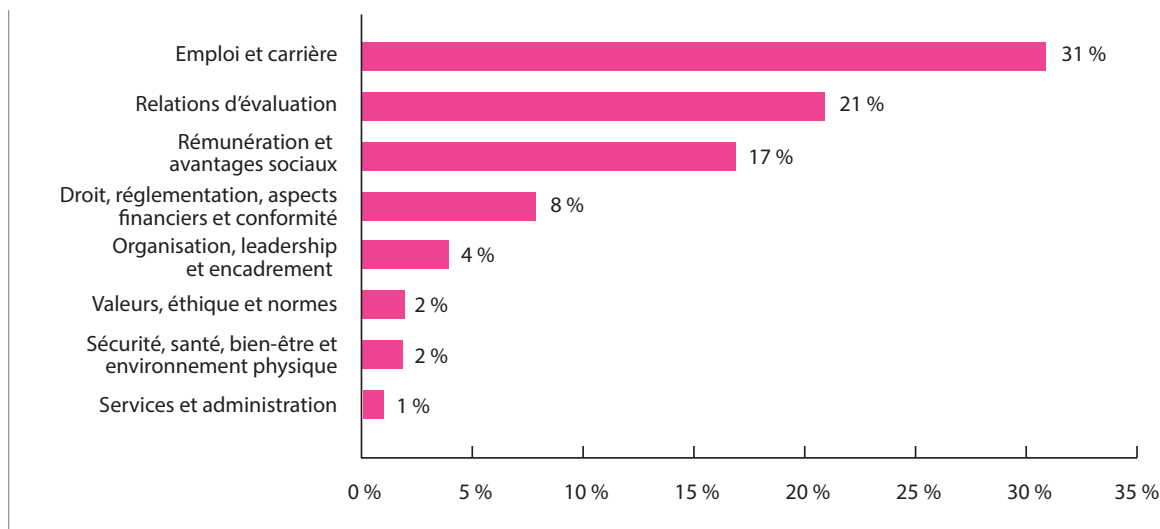
## B. Modalités contractuelles

Depuis sa création en 2002, le Bureau de l'Ombudsman accueille toutes les personnes disposant d'un contrat de travail signé avec l'une des organisations concernées. Les Nations Unies emploient deux grandes catégories de personnel : les fonctionnaires, dont les modalités d'emploi sont régies par le Statut et Règlement du personnel des Nations Unies, et les non-fonctionnaires, dont les modalités d'emploi sont régies par d'autres dispositions contractuelles. Au fil des ans, les Nations Unies ont

introduit un certain nombre de modalités contractuelles, par exemple des contrats de consultant, des accords contractuels individuels, des contrats de services, des accords de services spécialisés et des contrats destinés aux volontaires et aux stagiaires des Nations Unies. Toutes ces modalités imposent à l'organisation et à l'agent de rendre des comptes, à des degrés variables, sur les avantages sociaux, sur les moyens de règlement des conflits et sur les possibilités d'avancement de la carrière. Des titulaires de contrats de tous types travaillent ainsi côte à côte dans les fonds et programmes des Nations Unies. L'Ombudsman a constaté que les conflits survenant sur le lieu de travail impliquent presque toujours des membres du personnel titulaires de différents types de contrats. C'est pourquoi il a proposé ses services à tous les agents.

En théorie, une organisation qui recourt à différentes formes de contrats dispose d'une certaine marge de manœuvre pour fonctionner et pour produire des résultats. Cependant, même s'il est bon de rester flexible afin de répondre aux besoins d'une clientèle toujours plus exigeante, l'Ombudsman est aujourd'hui conscient du fait que le lieu de travail, au sein des fonds et des programmes des Nations Unies, est exposé à des pratiques d'emploi injustes, donnant l'impression que les organisations exploitent leur personnel. Cette situation est extrêmement dangereuse pour une organisation telle que les Nations Unies, qui

**Graphique 6. Vue d'ensemble des problèmes rencontrés par les non-fonctionnaires en 2014, en pourcentage**





est guidée par des idéaux et des principes dénonçant de telles pratiques. Les Nations Unies attirent souvent l'attention sur des cas de non-respect des normes internationales du travail dans certains États membres, alors même qu'il n'est pas certain qu'elles appliquent elles-mêmes les normes qu'elles promeuvent. Le graphique 6 ci-dessous présente les différents types de problèmes rencontrés par les non-fonctionnaires sur leur lieu de travail.

Les bonnes pratiques mettent en avant l'importance de retenir et de motiver les talents existants, ce

qui devient particulièrement difficile dans des bureaux qui emploient souvent du personnel selon différentes modalités contractuelles. Ainsi, un bureau chargé de proposer des services techniques à l'organisation doit recruter des techniciens, des planificateurs, des logisticiens et des spécialistes des achats, ainsi que d'autres catégories de personnel qui accompliront diverses fonctions. Ces spécialistes et le personnel des fonctions d'appui sont employés selon des modalités contractuelles différentes, par exemple un

accord contractuel individuel pour certains et un engagement à titre permanent pour d'autres. Ceux qui sont employés à titre temporaire devraient logiquement exercer des fonctions temporaires, mais ce n'est pas toujours le cas. Il est fréquent que l'Ombudsman reçoive des agents qui lui expliquent les circonstances dans lesquelles leur contrat à durée déterminée n'a pas été renouvelé ; après de longues discussions et négociations, leur hiérarchie se dit prête à les garder mais à condition qu'ils acceptent un contrat de consultant. Elle avance comme argument que c'est tout ce que le bureau peut financièrement se permettre. Ce type de pratique donne souvent l'impression que les contrats de consultant sont proposés à des agents selon le bon vouloir de la hiérarchie. De même, il ne semble pas que les fonctions exercées et les critères d'attribution du contrat soient examinés de près. Par conséquent,

l'Ombudsman a du mal à saisir la logique qui consiste à vouloir retenir les talents avec des modalités contractuelles moins favorables, tout en attendant de ce personnel qu'il continue de travailler comme avant. D'après l'expérience de l'Ombudsman, ceux qui acceptent des conditions d'emploi moins intéressantes pour pouvoir continuer à travailler le font parce qu'ils n'ont pas d'autre choix à ce moment-là. Ils acceptent les nouvelles conditions, mais sans se faire d'illusions, de sorte que l'organisation risque d'avoir des difficultés à les retenir, y compris à court terme.

En même temps, le Bureau de l'Ombudsman admet que, dans bien des cas, le recours à des consultants plutôt qu'à d'autres formes de modalités contractuelles améliore très nettement l'utilisation des ressources organisationnelles. Il y a aussi des agents qui, pour des raisons personnelles, cherchent à travailler comme consultants, et non à obtenir une affectation et des modalités contractuelles de plus longue durée, ce qui introduit une dynamique différente sur le lieu de travail. La direction d'un bureau qui emploie du personnel selon diverses modalités contractuelles exige un style de management plus agile. Les attentes et les motivations du personnel sont souvent dictées par l'environnement et par les modalités contractuelles. Un superviseur devrait donc savoir gérer les exigences budgétaires et réglementaires liées aux contrats de consultant.

L'Ombudsman s'est rendu compte que les évaluations du travail des consultants n'étaient pas toujours gérées avec efficacité. Les organisations disposent d'un formulaire d'évaluation du travail des consultants, mais les superviseurs ne le remplissent pas toujours. De surcroît, les consultants peinent fréquemment à accéder aux évaluations les concernant. L'Ombudsman estime que c'est à chaque organisation de compléter le formulaire d'évaluation, pour plusieurs raisons : (a) afin que le processus de recrutement de consultants soit transparent, les responsables du recrutement qui consultent le fichier des candidats devraient pouvoir accéder facilement aux évaluations des performances antérieures des candidats ; (b) une évaluation objective peut aider un consultant à étoffer ses compétences dans la perspective d'un futur travail au sein des Nations Unies, et (c) lorsque les consultants cherchent de nouveaux contrats soit auprès des Nations Unies soit ailleurs, ils devraient être en

Lorsque le personnel insiste pour garder l'anonymat dans ses communications à propos de son lieu de travail, c'est habituellement révélateur d'une crainte et d'un sentiment de manque de considération pour les personnes sur le lieu de travail.



mesure de se référer aux évaluations du travail qu'ils ont effectué pour les Nations Unies ; une politique qui ne prévoit pas de documenter le travail d'un consultant ne correspond pas à la définition d'une bonne pratique.

### Que peut faire l'organisation ?

Afin de retenir les talents et de leur proposer des incitations sur leur lieu de travail, l'organisation doit utiliser de manière optimale les diverses modalités contractuelles disponibles.

L'organisation devrait contrôler l'attribution des contrats de non-fonctionnaires de la même manière qu'elle contrôle celle des contrats des fonctionnaires, en particulier pour s'assurer que les superviseurs recourent à ce type de contrats uniquement pour des raisons professionnelles et non par intérêt personnel. Tous les contrats, y compris les contrats de non-fonctionnaires, devraient être liés à la viabilité financière de l'organisation.

Les organisations devraient adopter une vision globale et durable de l'embauche et de la rétention du personnel et ne devraient pas se limiter aux aspects budgétaires en faisant fi de l'éthique professionnelle et de la rétention des talents à plus long terme.

Les organisations devraient veiller à ce que le travail effectué par les consultants soit dûment évalué, en temps opportun et sous la forme appropriée définie par chaque organisation, et que ces évaluations soient mises à la disposition des consultants.

### Que peut faire l'Ombudsman ?

Le Bureau de l'Ombudsman continue d'être sollicité par des titulaires de tous types de contrats. Il examine avec eux les solutions dont ils disposent en cas d'évolution des modalités contractuelles, ou la possibilité de négocier avec l'encadrement.

Le Bureau de l'Ombudsman participe aussi à des réunions publiques, et veille à ce que les documents nécessaires soient clairs et communiqués rapidement.

Si un consultant est envisagé pour une mission et qu'il a déjà travaillé pour les fonds et programmes des Nations Unies, l'Ombudsman peut, avec son autorisation, demander à accéder à l'évaluation de ses performances. Si le consultant ne lui donne pas cette autorisation, l'Ombudsman peut cependant le guider et proposer des moyens d'accéder à cette évaluation.

### C. La culture organisationnelle et l'art de régler les conflits

Les Nations Unies ont été fondées sur des valeurs et des idéaux d'intégrité, de professionnalisme et de respect de la diversité. Il est donc particulièrement difficile de tolérer que ces idéaux soient bafoués au sein même de l'Organisation. Dans son rapport sur l'exercice 2012, le Bureau de l'Ombudsman notait ainsi qu'au sein des fonds et des programmes « l'hostilité prend de nombreuses formes et va généralement de l'évitement délibéré de toute interaction à une confrontation frontale ». Pendant l'exercice 2014, le Bureau a continué de recevoir des

La formation du personnel à la résolution des conflits, et en particulier des conflits portant sur l'évaluation des performances, est indispensable à l'instauration de l'harmonie sur le lieu de travail.

visiteurs disant avoir été victimes d'un style de management abusif et d'un comportement hostile. Le Bureau a constaté que l'une des difficultés rencontrées pour remédier à l'hostilité sur le lieu de travail tenait au manque de dialogue au sein des organisations à propos des valeurs essentielles. Ces valeurs déterminent la culture organisationnelle et les normes comportementales sur le lieu de travail. Le Bureau a observé que si les fonds et programmes ont déployé des efforts considérables pour communiquer et préserver ces idéaux dans leurs activités sur toute la planète, il reste encore du travail à accomplir pour que ces idéaux soient mis en pratique au sein des organisations.

Pour favoriser un environnement de travail qui soit sensible à la diversité

et propice à une représentation multiculturelle, l'organisation doit intervenir de manière volontariste. Le Bureau de l'Ombudsman a noté que dans certains bureaux, la direction ne reconnaît pas les mérites de la diversité des talents dans son équipe. C'est ce dont témoigne de manière frappante l'absence de membres des peuples autochtones au sein du personnel dans un pays où ces peuples autochtones constituent une minorité significative, voire la majorité, de la population. L'Ombudsman juge encourageante la démarche volontariste engagée par certains représentants pour remédier à cette situation dans plusieurs bureaux de pays. La diversité au niveau du personnel doit être favorisée.

Lorsque des membres du personnel sont victimes d'un comportement abusif sur leur lieu de travail, leur premier réflexe est de consulter le règlement intérieur afin d'y trouver une protection et une voie de recours. Les politiques et les directives régissant les comportements répréhensibles sont nombreuses. On peut citer les normes de conduite requises des fonctionnaires internationaux, le Statut et Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies, les cadres législatifs régissant les conduites répréhensibles dans diverses organisations, les politiques sur le harcèlement et l'abus de pouvoir sur le

lieu de travail, les politiques de protection contre les représailles et les lignes directrices sur les enquêtes. Les relations entre ces politiques et ces lignes directrices ne sont pas toujours claires, si bien que les agents ne savent pas forcément à quel document se référer dans leur cas. Par conséquent, ils sont souvent amenés à consulter l'Ombudsman ainsi que d'autres bureaux simultanément pour y prendre conseil. Il est évident qu'opter pour une approche fondée sur des règles pour gérer un conflit sur le travail ne sert qu'à inciter le personnel à se retrancher sur ses positions. Il n'est pas rare que cette approche rigidifie la communication et se traduise par des soupçons d'intentions secrètes. Bien que les règles et règlements jouent un rôle important dans la définition des normes et dans le renforcement de la transparence au sein de l'organisation, ils se révèlent inefficaces dès lors qu'il s'agit de comprendre les intérêts et les relations qui sous-tendent fréquemment les différends sur le lieu de travail. Une approche légaliste ignorera souvent les subtilités du comportement humain, nuira à la confiance et compromettra les véritables opportunités de trouver une solution durable à des conflits chroniques.

Lorsqu'un ombudsman examine une affaire qui a été portée à son attention, il n'est pas rare qu'il reçoive des pages de correspondance écrite révélant une interruption de toute communication constructive et l'instauration de relations contre-productives. Ce degré croissant d'inaptitude au dialogue en face-à-face et à la communication ouverte est préjudiciable sur le lieu de travail et nuit considérablement à l'efficacité de l'organisation. Dans les bureaux où la confiance fait défaut, on semble tenir à recourir systématiquement à la communication écrite. Dans de telles situations, les opportunités de dialogue sont rares et lorsqu'un dialogue a lieu, il est souvent empreint de suspicion et d'animosité.

Lorsqu'il visite un bureau de pays, l'Ombudsman tient particulièrement à observer la communication entre l'encadrement et le personnel. Dans certains bureaux de pays, il est rare que le personnel soit en contact direct avec l'encadrement ; la communication passe par des courriers électroniques envoyés au personnel, et revêt la forme de messages généraux ou officiels envoyés ponctuellement pendant l'année. Dans d'autres bureaux de pays, l'encadrement communique plus souvent avec le personnel, pratique une politique de la porte ouverte, organise



des réunions d'équipe et encourage le dialogue en face-à-face entre deux personnes, les activités sociales entre collègues et d'autres formes de réunions informelles et formelles. Dans les bureaux où la direction offre à chacun l'opportunité d'apporter sa contribution, les conflits sont, la plupart du temps, gérés de manière constructive. L'Ombudsman a observé que bien souvent, la direction d'un bureau de pays dicte le type de culture qui sera adoptée. Par conséquent, un style de leadership singulièrement autocratique engendrera probablement une culture de la peur et du présentisme plutôt qu'une culture de la collaboration et de la motivation. Le leadership ne consiste pas simplement à faire en sorte que le travail soit fait ; il couvre toutes les facettes de la vie humaine sur le lieu de travail. Il n'est pas facile d'avoir un bureau opérationnel si les aspects sociaux de l'interaction humaine sont laissés de côté.

Le Bureau de l'Ombudsman n'a de cesse de rappeler qu'il rejette les plaintes anonymes, mais cela n'empêche pas les membres du personnel de lui envoyer des requêtes anonymes. Lorsque le personnel insiste pour garder l'anonymat dans ses communications à propos de son lieu de travail, c'est habituellement révélateur d'une crainte et d'un sentiment de manque de considération pour les personnes sur le lieu de travail. Par ailleurs, le Bureau est parfois sollicité pour assister un agent qui reçoit des reproches anonymes. Ces lettres de doléances font souvent allusion à un style de management abusif, à un abus de pouvoir, à du harcèlement, à des décisions arbitraires et à un comportement qui est généralement contraire à celui que l'on attend d'un fonctionnaire international. Les membres du personnel qui sont cités dans ces courriers non seulement se préoccupent de la véracité de ces allégations, mais s'inquiètent également pour leur réputation, car ces courriers sont diffusés dans toute l'organisation et sont parfois publiés sur Internet. Il n'est pas rare que les membres du personnel qui font l'objet de ces griefs anonymes se sentent eux-mêmes harcelés.

La formation du personnel à la résolution des conflits, et en particulier des conflits portant sur l'évaluation des performances, est indispensable à l'instauration de l'harmonie sur le lieu de travail. La plupart des procédures d'évaluation des performances autorisent une réfutation en cas de désaccord. Cepen-

dant, avant l'ouverture d'une procédure de réfutation, le processus d'évaluation des performances ménage de nombreuses opportunités de régler le conflit, soit par un dialogue direct soit par un dialogue passant par un intermédiaire. Le Bureau de l'Ombudsman a observé que l'intermédiaire est habituellement le supérieur hiérarchique du superviseur ou un autre collègue connaissant les deux parties. Pour le règlement à l'amiable des différends relatifs à une évaluation des performances, il est crucial que l'affaire soit traitée avec neutralité, dans le respect de la confidentialité et sans que le processus de règlement ne soit interrompu. Les agents se plaignent souvent devant le Bureau de la partialité des intermédiaires. Les agents parties à un différend avec leur superviseur ne font pas confiance aux intermédiaires, parce qu'ils ont l'impression que ces derniers sont des complices ou des alliés de leur superviseur.

La procédure d'évaluation des performances ne contient aucune disposition officielle prévoyant que l'Ombudsman doive aider à résoudre les différends relatifs aux performances. Par nature, ce type de différends nécessite une connaissance intime du contexte dans lequel s'inscrit le différend. Par conséquent, ces différends sont la plupart du temps réglés là où ils sont apparus. Cependant, il arrive que le Bureau de l'Ombudsman soit contacté par des membres du personnel en cas de rupture de la communication et d'échec des tentatives de règlement.

En pareil cas, l'Ombudsman doit souvent contacter le représentant dans le pays ou le chef du bureau pour étudier les différentes possibilités. À cette occasion, il arrive que le chef du bureau réagisse de manière très défensive. Certains ont malheureusement parfois l'impression que la visite de l'Ombudsman ne fait qu'exacerber le problème ou déplorent qu'il faille une intervention extérieure pour résoudre le différend. Le chef du bureau a souvent le sentiment que ce sont ses propres performances qui sont remises en cause lorsque l'Ombudsman le contacte à propos de différends portant sur les

Bien souvent, les allégations de harcèlement, de maltraitance ou d'abus de pouvoir n'arrivent au Bureau qu'après que le personnel a subi de tels comportements pendant des années.

performances. L'Ombudsman doit parfois se donner beaucoup de mal pour prouver que loin d'aggraver la situation, il a pour objectif de travailler main dans la main pour arriver à des solutions, comme l'affirme la devise du Bureau. Il est important que chacun se souvienne que la procédure de médiation est confidentielle et informelle, deux principes destinés à éviter que les choses ne s'enveniment.

Les affaires de comportement abusif sur le lieu de travail portées devant le Bureau de l'Ombudsman révèlent parfois une habitude de comportement de la part d'une personne dans de nombreux bureaux et contextes différents. D'après l'expérience de l'Ombudsman, lorsque cette habitude de comportement se manifeste, sa véritable cause est plus profonde et présente un défi plus systémique. Le Bureau a observé que les cas de harcèlement et d'abus de pouvoir sont ceux qui sont les plus difficiles à résoudre et qui durent le plus longtemps. Il existe un lien, certes variable, entre le

style de leadership et les affaires de harcèlement et d'abus de pouvoir. Le Bureau a noté que si le style de leadership est la cause directe du harcèlement ou de l'abus de pouvoir dans la plupart des cas, l'incapacité à traiter les problèmes directement exacerbe souvent une situation qui est déjà à l'origine de grandes tensions pour tout le monde sur le lieu de travail. Bien souvent, les allégations de

harcèlement, de maltraitance ou d'abus de pouvoir n'arrivent au Bureau qu'après que le personnel a subi de tels comportements pendant des années. Il se produit un événement déclencheur, par exemple un incident comme une confrontation ouverte et spectaculaire, un courrier électronique particulièrement humiliant ou un commentaire embarrassant, qui pousse la ou les personnes concernées à venir au Bureau. Dans la plupart des cas, après que l'on a enquêté et entendu les parties concernées, y compris le membre du personnel qui est, selon les allégations, à l'origine du harcèlement, une solution se dessine, qui demanderait que la direction du

bureau concerné y prête attention et prenne une décision. L'Ombudsman reconnaît que les cas de harcèlement et d'abus de pouvoir sont rarement nettement tranchés ou transparents s'agissant des motifs et de l'incitation à mettre un terme à ce comportement. La solution est rarement simple et la réparation peut paraître impossible, surtout lorsque des considérations d'ordre disciplinaire entrent en ligne de compte. Néanmoins, il existe des options permettant de remédier à la situation de manière à remotiver le bureau. L'expérience de l'Ombudsman a montré que l'encadrement supérieur joue un rôle crucial lorsqu'il s'agit de donner le ton de la résolution du différend. Un cadre senior motivé qui s'efforce de trouver la bonne décision est bien souvent préférable à un cadre qui se désintéresse du problème et choisit de ne pas le traiter dans l'espoir qu'il finira par disparaître. Il est important de noter que la solution ne vient pas de l'Ombudsman et ne lui appartient pas, mais qu'elle vient des parties intéressées et qu'elle doit leur appartenir. Dans son rapport annuel de 2010, le Bureau affirmait que les chefs de secrétariat et les cadres supérieurs jouaient un rôle essentiel dans la promotion de meilleures pratiques, notamment le renforcement d'une culture de la gestion des conflits dans l'organisation, et vantait les mérites de bonnes compétences en gestion des ressources humaines. Le Bureau se félicite des actions engagées par certains fonds et programmes pour mettre en avant l'importance des compétences de gestion des ressources humaines, y compris en offrant au personnel qui en a besoin un accompagnement, par exemple. Comme pour les exercices précédents, le Bureau souhaiterait insister sur l'importance de solides compétences de gestion des ressources humaines, mais également suggérer aux organisations de partager davantage d'informations sur les possibilités d'accompagnement, et plus particulièrement, de renforcer les mécanismes de suivi qui existent pour vérifier que le superviseur qui bénéficie de l'accompagnement fait des progrès.

### **Que peut faire l'organisation ?**

Pour régler un conflit sur le lieu de travail, les administrations des fonds et programmes devraient étudier toutes les solutions possibles, y compris le règlement informel du différend, et éviter de se cantonner à une approche legaliste. Dans certains conflits, il serait

Un cadre senior motivé qui s'efforce de trouver la bonne décision est bien souvent préférable à un cadre qui se désintéresse du problème et choisit de ne pas le traiter dans l'espoir qu'il finira par disparaître.

utile que les organisations encouragent leur personnel à s'intéresser en première intention à l'efficacité de la médiation. L'organisation peut faciliter le processus, notamment en appréciant l'utilité d'une première session obligatoire pendant laquelle les parties étudieraient les mécanismes et les options possibles pour un règlement informel.

Les superviseurs devraient encourager le personnel à engager le dialogue plutôt que de faire part de leurs divergences ou de résoudre leur différend par courriers électroniques interposés. Il conviendrait de mettre en balance le caractère pratique de l'envoi d'un message copié à différentes parties, d'une part, et l'atteinte potentielle à la réputation qu'il peut engendrer pour l'organisation et l'individu concerné, d'autre part. Le leadership devrait couvrir toutes les dimensions de la vie humaine sur le lieu de travail, et non se concentrer exclusivement sur l'accomplissement des tâches. Il est difficile d'avoir un bureau opérationnel si l'on laisse de côté les aspects sociaux de l'interaction humaine. Les superviseurs devraient être conscients de la manière dont leurs traits de personnalité sont perçus dans différents environnements culturels. L'administration devrait promouvoir des pratiques de partage de l'information relevant de différents styles de management afin de soutenir les cadres rencontrant des difficultés de leadership.

Il convient d'éviter de se fonder sur des plaintes anonymes lorsque l'on apprécie la qualité d'une candidature à un poste.

Les superviseurs doivent suivre une formation sur les méthodes de gestion des conflits trouvant leur origine dans l'évaluation des performances. Lorsqu'un Ombudsman contacte un superviseur à propos d'un différend relatif aux performances, cela ne signifie pas systématiquement que les performances du superviseur sont en cause ; cette démarche devrait être considérée comme une ressource supplémentaire sur laquelle le superviseur peut s'appuyer pour trouver une solution à un différend sur les performances. L'organisation devrait diffuser davantage d'informations sur les possibilités d'accompagnement qui existent pour les superviseurs au style de management hostile, et plus particulièrement renforcer les mécanismes de suivi de manière

à vérifier que cet accompagnement produit les effets désirés. L'organisation a également la responsabilité de relever de leurs fonctions les cadres chargés des ressources humaines qui ont un comportement hostile ou qui abusent de leur pouvoir.

### **Que peut faire l'Ombudsman ?**

Le Bureau de l'Ombudsman doit être un espace sûr permettant aux membres de l'administration comme aux membres du personnel d'analyser la situation et d'étudier les possibilités de règlement des conflits. L'Ombudsman a une connaissance intime des pratiques des fonds et programmes qui lui permet de donner des avis intéressants sur la manière dont les conflits doivent être résolus.

Le Bureau de l'Ombudsman procure aux visiteurs un accompagnement pour les compétences en communication et fait souvent office de partie neutre en donnant son avis sur la manière dont des déclarations, des messages ou des discussions peuvent être perçus.

Le Bureau de l'Ombudsman sert souvent de système d'alerte avancée permettant de repérer les pratiques et les styles de management pouvant être à l'origine de conflits sur le lieu de travail.

Le Bureau de l'Ombudsman ne traite pas les requêtes anonymes, mais peut encourager les membres du personnel à communiquer leur identité en leur garantissant toujours la confidentialité.

S'il existe des mécanismes formels de règlement des conflits portant sur l'évaluation des performances, toutes les parties peuvent toutefois consulter individuellement ou collectivement l'Ombudsman afin qu'il les aide à étudier les différentes possibilités qui s'offrent à elles. Tous les membres du personnel peuvent demander simplement à l'Ombudsman d'écouter leurs problèmes et d'en discuter ; cette démarche débouche souvent sur une piste en vue d'un règlement.

Le leadership devrait couvrir toutes les dimensions de la vie humaine sur le lieu de travail, et non se concentrer exclusivement sur l'accomplissement des tâches.

## Services de la Caisse des pensions

Pendant l'exercice, le pourcentage des visiteurs qui ont saisi le Bureau de l'Ombudsman de problèmes relatifs à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies a augmenté. Lorsqu'un membre du personnel a besoin de contacter la Caisse, c'est souvent pendant la période qui précède sa cessation de service. Or, il s'agit d'une étape de la vie susceptible en elle-même d'engendrer des tensions et de l'angoisse, lesquelles sont souvent exacerbées par les procédures administratives rigoureuses et détaillées auxquelles le personnel doit se plier afin de percevoir ses prestations.

L'organisation soumet la demande de prestations à la Caisse des pensions une fois que toutes les démarches administratives nécessaires ont été accomplies. Lorsqu'ils se renseignent sur l'état d'avancement de leur demande, il n'est pas rare que les nouveaux retraités ou que les membres du personnel sur le point de partir en retraite s'entendent dire par la Caisse qu'ils devraient s'adresser à l'organisation pour en savoir plus, alors que l'organisation leur recommande de se tourner vers la Caisse. Cette absence de coordination engendre une angoisse inutile et peut entraîner des difficultés financières, ce qui conduit l'agent ou le retraité concerné à contacter le Bureau de l'Ombudsman pour qu'il l'aide à faire le point. De plus, du fait de cette absence de coordination, il est difficile d'apprécier avec certitude les niveaux de responsabilité lorsque l'on entend corriger des erreurs administratives qui auraient pu se produire pendant le processus de cessation de service. En effet, le risque d'erreur administrative est assez élevé pendant ce processus, comme l'a constaté l'Ombudsman. Malheureusement, une erreur administrative commise à ce stade peut avoir des conséquences financières pour le retraité pendant

tout le reste de sa vie. Il importe que toutes les parties prenantes à un processus de cessation de service, y compris le membre du personnel concerné, sachent ce que l'on attend d'elles et à qui elles doivent rendre des comptes.

Il est parfois si difficile, même pour le Bureau de l'Ombudsman, d'obtenir une réponse de la part de la Caisse des pensions, que l'Ombudsman sait bien à quel point cet apparent désintérêt de la part de la Caisse peut être frustrant pour les membres du personnel en exercice et les nouveaux retraités. Les visiteurs qui s'adressent au Bureau en dernier recours, sachant que l'Ombudsman n'est investi d'aucun pouvoir administratif, disent avoir tenté de contacter la Caisse *via* le numéro de téléphone qu'elle communique et par courrier électronique, et que, bien qu'ils aient reçu un accusé de réception automatique, personne ne les a appelés pour parler de leur problème. Une telle situation est particulièrement pénible pour les membres du personnel travaillant dans les bureaux de pays. Tout en étant conscient des pressions, émanant de diverses sources (y compris l'introduction d'un nouveau Système intégré d'administration des pensions (SIAP)), qui s'exercent sur la Caisse, l'Ombudsman prend très au sérieux les préoccupations exprimées par les membres du personnel et les retraités qui ne reçoivent pas de réponse dans des délais raisonnables et qui se sentent abandonnés, et dépourvus de moyens de recours. Néanmoins, l'Ombudsman tient à féliciter le service juridique et de la conformité de la Caisse, qui s'est révélé d'une grande aide pour la résolution des problèmes.

### Que peut faire l'organisation ?

Les communications avec les membres du personnel qui cotisent à la Caisse des pensions devraient être

fréquentes et cohérentes. La Caisse des pensions et l'organisation devraient coordonner leurs communications avec le personnel de manière à ce que ce dernier puisse savoir clairement et en temps utile où en est sa demande. Pour éviter les erreurs administratives, il importe de vérifier, soit par des listes de contrôle soit par des déclarations, que les formulaires administratifs ont été correctement remplis. Dans de telles situations, les erreurs peuvent avoir des conséquences qui bouleversent toute une vie. Il est essentiel de redoubler d'efforts pour veiller à ce que l'information communiquée dans les formulaires administratifs soit correcte et vérifiée. Cet impératif relève d'une responsabilité partagée entre le membre du personnel et l'organisation.

Il est possible d'accéder aux informations sur les cotisations du personnel à la Caisse des pensions à

partir du site Web de la Caisse. Cependant, lorsque des membres du personnel ou des retraités soulèvent un problème spécifique, ils doivent parfois attendre très longtemps avant d'obtenir une réponse de la Caisse des pensions.

Il convient de veiller à ce que toutes les requêtes soient traitées rapidement.

### **Que peut faire l'Ombudsman ?**

Le Bureau de l'Ombudsman est un espace sûr qui permet au personnel d'étudier les options qui s'offrent à lui lorsqu'il ne reçoit aucun retour d'information ni aucun suivi de la part de bureaux administratifs tels que la Caisse des pensions. Avec l'autorisation du membre du personnel ou du retraité intéressé, l'Ombudsman est habilité à intervenir auprès de la Caisse des pensions.

## Reprise de service après un arrêt maladie

Le Bureau de l'Ombudsman a observé que lorsqu'un membre du personnel ne se rétablit pas d'une maladie et a besoin d'une prolongation de son arrêt maladie ou d'autres types de congés, tant l'agent en question que l'organisation se heurtent à diverses difficultés. Ces difficultés se manifestent pendant la maladie, mais surtout après, lorsque le membre du personnel envisage de reprendre le travail. Bien souvent, ni l'organisation ni le membre du personnel ne sont équipés pour faire face à cette situation complexe. Le Bureau est contacté par les deux parties qui sollicitent des conseils sur la manière de gérer au mieux la situation.

Comme l'indiquait le rapport 2012 du Bureau de l'Ombudsman, les problèmes de santé mentale représentent près de la moitié de toutes les maladies chez les membres du personnel des Nations Unies. Bien que le Bureau reçoive un nombre croissant de membres du personnel connaissant des problèmes de santé mentale, certains autres ont eu un accident du travail (et, par exemple, subi un acte chirurgical qui ne s'est pas bien passé) entraînant des problèmes de santé physique. Dans ce type de situation, l'agent concerné doit alors naviguer entre les différentes parties intéressées (bureaux des ressources humaines, Division des services médicaux, médecins traitants, médecins agréés par les Nations Unies, Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, etc.).

Un manque de communication et de coordination entre les parties peut retarder encore à la fois la guérison et les procédures administratives nécessaires. Pendant les exercices précédents, le Bureau de l'Ombudsman a observé que, dans le cas des membres du personnel titulaires d'un engagement à durée déterminée auprès d'une organisation mais dont les contrats sont gérés par une autre organisa-

tion (cas hybrides), même des procédures aussi élémentaires que l'autorisation d'une évacuation sanitaire peuvent prendre du retard, jusqu'à ce qu'il soit presque trop tard pour qu'un professionnel de santé intervienne.

Le personnel du Bureau de l'Ombudsman n'est ni formé ni mandaté pour aider les personnes souffrant de problèmes de santé mentale. Cependant, dès lors qu'il apparaît que le visiteur pourrait avoir avantage à consulter un professionnel de la santé, l'Ombudsman, tout en étudiant les différentes options possibles avec ce visiteur, peut lui suggérer une telle approche et l'encourager à rechercher de l'aide auprès des entités compétentes au sein de l'organisation. La reprise du service s'accompagne de difficultés particulières pour les agents souffrant d'affections mentales, car ces dernières entraînent souvent une absence prolongée. Un processus de réintégration bien géré et des stratégies efficaces visant à faciliter une reprise du travail en temps utile et en toute sécurité devraient être bénéfiques pour toutes les organisations, non seulement d'un point de vue humanitaire, mais aussi pour éviter les risques juridiques, financiers et réputationnels susceptibles de résulter d'un arrêt prolongé et/ou d'une cessation de service. Une gestion inadéquate de la reprise du service peut également porter atteinte au bien-être, à la productivité et au moral de l'agent, mais aussi à ceux de l'équipe que ce dernier réintègre, et engendrer des conflits sur le lieu de travail. De plus, des recherches ont montré que l'aptitude à reprendre le travail peut jouer un rôle fondamental dans le processus de rétablissement des personnes souffrant de problèmes de santé mentale. En 2012, le Corps commun d'inspection a publié un rapport sur la gestion des arrêts maladie recommandant « aux chefs de secrétariat d'élaborer et de mettre en œuvre une politique de retour au travail



pour les membres de leur personnel se trouvant en congé de maladie prolongé ». Compte tenu des avantages que présente une approche systématique tant pour le membre du personnel que pour l'organisation, le Bureau de l'Ombudsman trouve un intérêt particulier à la mise en place d'un processus tourné vers l'avenir et géré conjointement, dans lequel les deux parties s'engagent à restaurer une relation de travail fonctionnelle. Le terme réintégration professionnelle souligne la portée collaborative de cette idée.

### Que peut faire l'organisation ?

La culture organisationnelle, la communication et les attitudes doivent montrer que l'organisation se préoccupe de la sécurité, de la santé et du bien-être de son personnel. Le rapport de l'Unité d'inspection conjointe des Nations Unies (UIC) indique que les organisations et les entités devraient avoir conscience du « devoir de protection » qu'elles ont vis-à-vis de leur personnel. Même si les différentes entités ont une obligation de confidentialité, une coordination étroite au sein de l'organisation (par exemple entre la Division des services médicaux, les conseillers du personnel et ceux chargés de la gestion du stress, et les bureaux des ressources humaines) permet de veiller à ce que le membre du personnel ne réintègre son lieu d'affectation que lorsqu'il est jugé apte. Grâce à une bonne communication entre les parties et à un processus administratif d'accompagnement, il réintègre son poste rapidement et de manière bien gérée. Les organisations pourraient peut-être envisager de désigner un point focal qui serait chargé de coordonner la communication entre les parties. Les membres du personnel pourraient ainsi naviguer plus facilement à travers les processus administratifs. On pourrait également créer un point focal pour l'équipe de direction.

L'effort de collaboration déployé par la direction pour participer au processus et promouvoir le bien-être des membres du personnel revêt d'autant plus d'importance en période de changement et de restructuration. En effet, des bureaux fusionnent ou disparaissent, les conditions de travail, la structure et les pratiques des équipes évoluent au fil du temps, et, lorsqu'un agent réintègre son poste, son superviseur et son équipe risquent d'avoir changé. Si certains membres du personnel se sont sentis

harcelés par des e-mails et même par des demandes de travail alors qu'ils étaient en arrêt maladie, d'autres ont fait part du sentiment d'abandon qu'ils ont ressenti du fait de l'absence totale de communication de la part de leur bureau. Selon les politiques officielles des organisations, les membres du personnel en arrêt maladie ne devraient pas être dérangés. L'Ombudsman souhaiterait suggérer qu'à condition que l'état de santé de l'employé le permette et que celui-ci souhaite être contacté, le maintien d'un lien avec le superviseur pendant l'arrêt maladie peut permettre aux deux parties de se tenir informées des changements et aider le membre du personnel à préparer son retour (par exemple, en envoyant une carte de vœux, en prenant des nouvelles de temps en temps, en envoyant des publications et des nouvelles du bureau). Il est important de noter qu'il n'est nullement recommandé d'instaurer un contact pendant l'arrêt maladie et que ce n'est possible que si l'état de santé de l'agent le permet et que celui-ci déclare explicitement qu'il souhaite entretenir des contacts réguliers avec son superviseur. Dès que la date de retour au travail est fixée, la réintégration sera, en outre, facilitée par un accord sur les tâches pouvant convenir au membre du personnel en fonction de ses capacités, et sur la base d'un dialogue entre la direction et le membre du personnel (par exemple : définition claire des rôles et des responsabilités, attentes du membre du personnel et de son équipe, modification des plannings, horaires flexibles, télétravail, améliorations ergonomiques du poste de travail, déplacements restreints). Il est, de plus, possible de mettre temporairement en place des formules de travail flexibles jusqu'à ce que l'employé soit en mesure de reprendre ses fonctions premières et ait recouvré ses capacités. Lorsqu'il est de retour au travail, il convient de veiller à ce qu'il ne soit ni désavantagé ni lésé (par exemple, il se peut qu'il retombe malade, qu'il soit stigmatisé, que ses conditions de travail restent stressantes). Il faut être particulièrement sensible

La culture organisationnelle, la communication et les attitudes doivent montrer que l'organisation se préoccupe de la sécurité, de la santé et du bien-être de son personnel.

aux besoins des membres du personnel qui ont des problèmes de santé, y compris des problèmes de santé mentale. Il faut également que l'encadrement et l'équipe que le membre du personnel réintègre fassent preuve de souplesse et qu'ils comprennent que les problèmes de santé peuvent être surmontés et que le membre du personnel devrait bénéficier d'un « nouveau départ » sur son lieu de travail (ambiance chaleureuse, bonne éthique professionnelle). Une formation à la sensibilisation et des informations appropriées peuvent aider l'encadrement et les autres employés à gérer correctement les problèmes de santé mentale et, partant, à contribuer à la réintégration réussie du membre du personnel sur son lieu de travail.

S'il souffre d'un traumatisme ou d'un autre problème de santé mentale, le membre du personnel peut être dans l'impossibilité de réintégrer son ancien poste car il risque de subir un nouveau traumatisme, des difficultés ou parce que les installations médicales sont inadaptées. Dans ces conditions, il faudrait envisager de l'affecter à un autre poste. S'il n'est absolument pas jugé apte à reprendre son travail, ses médecins traitants, la Division des services médicaux et la Caisse des pensions peuvent décider de sa mise en invalidité. Il est important qu'il comprenne les répercussions de cette décision non seulement sur le plan financier, mais aussi sur sa carrière.

Le Bureau de l'Ombudsman souhaite souligner que les décisions de réintégration ne doivent pas suivre une approche unique, mais être prises au cas par cas, en étroite collaboration avec l'ensemble des parties concernées. Il serait utile qu'un point focal pour la réintégration désigné dans les différents bureaux des ressources humaines puisse aider le membre du personnel à explorer différentes options et donne des orientations sur les solutions qui semblent les plus adaptées, en fonction du cas de chacun (âge, situation financière, lieu d'affecta-

tion, etc.). Lorsqu'un membre du personnel reprend le travail, il est important de ne pas l'« étiqueter » en tant que « malade ». Il faut encourager des solutions humaines, solidaires et pratiques afin de faciliter la réinsertion. Le lieu de travail peut être un facteur stimulant, plus qu'un obstacle au rétablissement et, partant, atténuer le stress et les conflits interpersonnels provoqués par l'insensibilité et la stigmatisation.

### **Que peut faire l'Ombudsman ?**

En sa qualité d'agent du changement, l'Ombudsman continue de répondre au besoin d'une culture organisationnelle qui favorise le bien-être du personnel à tous les niveaux de l'emploi. L'objectif doit rester la prévention et une stratégie de long terme apte à retenir les talents au sein de l'organisation. Il faut pour cela un environnement de travail où les membres du personnel ont la possibilité de reprendre leurs fonctions après un arrêt maladie, dans un souci d'équité et de bonne gestion.

Il est largement préférable d'apporter une aide en amont que de se focaliser sur les interventions qui visent à remédier à un problème *a posteriori* ; et le Bureau de l'Ombudsman se réjouit d'œuvrer au processus de réintégration avec les visiteurs. En outre, le Bureau offre un soutien et un accompagnement permanents à tous les membres du personnel et aux cadres qui rencontrent le même problème. Il peut les aider à évaluer les solutions adaptées à leur retour au travail et à renforcer leur « préparation émotionnelle » afin d'éviter la survenue de conflits ultérieurs sur le lieu de travail. De plus, le Bureau peut informer les cadres de leur rôle dans le processus de réintégration (par exemple, sur la façon de parler de la situation avec les collègues) et formuler des orientations sur la manière de créer un environnement de travail sain et harmonieux pour chaque membre de l'équipe.



## Perspectives d'avenir

Dans un certain nombre de ses résolutions relatives à l'administration de la justice au sein des Nations Unies, l'Assemblée générale a souligné qu'il était important d'instaurer une culture du dialogue et de la résolution amiable des différends grâce au système informel. Des questions portent souvent sur la façon de renforcer les compétences en la matière. À cet égard, le Bureau de l'Ombudsman observe que l'administration de certains fonds et programmes ne comprend pas clairement ce que signifie réellement recourir à la médiation ou au règlement informel des différends. Dans certaines organisations, alors qu'ils agissent en toute bonne foi dans le cadre d'une médiation pour le compte de l'organisation, les représentants légaux ne reçoivent pas toujours un appui coordonné de l'administration ni des instructions claires sur la position de cette dernière. Il faut également rappeler que toutes les médiations qui ont lieu au sein de l'organisation ne sont pas forcément gérées par le Bureau de l'Ombudsman. Il arrive aussi parfois que des responsables des ressources humaines, des superviseurs et des collègues participent à la médiation sur le lieu de travail. Il faudrait encourager cette pratique, car elle contribue au développement d'une culture de l'entente et de la communication respectueuse.

Le Bureau de l'Ombudsman constate, au sein des fonds et programmes, des problèmes de développement des capacités et de sensibilité aux compétences nécessaires à la résolution des conflits. Diriger une équipe dont les membres ne sont pas certains de rester longtemps alors qu'ils travaillent sur des projets s'inscrivant dans une perspective de long terme nécessite des compétences managériales particulières. Les cadres des fonds et programmes des Nations Unies disposent-ils de ces compétences ? Si l'on veut constituer des équipes et gérer les conflits dans un environnement en évolution, il faut des qualités de

leadership qui témoignent de compétences interpersonnelles, ainsi que d'aptitudes de gestion de soi et d'intelligence émotionnelle. Le personnel recruté, en particulier à des postes d'encadrement, devrait être préparé à faire montre de qualités humaines susceptibles d'être émulées par tous.

Or, le présent rapport et les rapports antérieurs de l'Ombudsman indiquent que ces compétences ne sont pas présentes chez tous les cadres. C'est la raison pour laquelle le Bureau de l'Ombudsman, conjointement avec une équipe de formateurs expérimentés de l'Université de Durham et sous la direction de l'École des cadres du système des Nations Unies, a conçu un module de formation spécialisé qui permettra aux cadres de gérer le changement et les conflits sur le lieu de travail. Cette formation devrait reposer sur des cas rencontrés par les fonds et programmes, et chercher à renforcer les capacités des cadres à régler les différends sur le lieu de travail.

Le Bureau de l'Ombudsman traite de manière strictement confidentielle toutes les affaires qui sont portées à son attention. L'Ombudsman ne donnera pas suite à une plainte sans l'autorisation du plaignant. En vertu du principe de confidentialité, le Bureau n'est pas tenu de répondre à toute demande émanant de l'organisation et portant sur la divulgation d'une information ou d'un document relatifs à un visiteur. Il existe une raison pratique à cela : si la confidentialité n'est pas garantie, les visiteurs du Bureau hésiteront à exprimer leurs préoccupations. Néanmoins, à l'ère du numérique, la capacité à garantir la confidentialité reste un défi pour le Bureau, lequel devrait à juste titre réfléchir aux moyens de préserver la confidentialité lorsque les parties doivent communiquer par voie électronique. Il est important que le Bureau continue d'élaborer des pratiques et d'explorer des moyens de préserver la confidentialité et de garantir un espace de sécurité.

# Recommandations

## Rétention des talents

1. L'organisation doit s'employer à retenir les talents. Une culture de la loyauté et le dévouement envers l'organisation sont des éléments essentiels d'une organisation productive. Pour favoriser ces éléments, l'organisation devrait déterminer et communiquer sur la façon dont elle reconnaît et récompense les bonnes performances, la fidélité et l'engagement. Cette démarche permet d'accroître la productivité et d'inciter les talents à rester dans l'organisation même en période de difficultés financières graves.
2. Les membres du personnel ont l'impression que les décisions relatives à la rétention de talents, en particulier lors d'une restructuration et d'un changement de direction, comportent une grande part d'arbitraire. L'organisation devrait veiller à ce que les personnes chargées des programmes et des initiatives de gestion des talents soient tenues responsables des décisions qu'elles prennent lorsqu'elles gèrent ces programmes et ces initiatives.
3. L'organisation devrait non seulement communiquer les règles et les procédures au personnel réaffecté, mais aussi adapter ses communications au personnel afin de le sensibiliser à ses responsabilités importantes dans des domaines tels que les primes de réinstallation, les prestations d'éducation et l'assurance maladie. L'examen minutieux de la situation de chaque employé apportera de la clarté et évitera les conflits.
4. Les organisations devraient examiner soigneusement les projets de licenciement de membres du personnel qui viennent juste d'être recrutés. Elles devraient demander aux bureaux concernés de justifier la dépense que représente

l'embauche d'un membre du personnel dont le contrat sera résilié très rapidement.

5. L'organisation devrait investir dans des programmes d'intégration du personnel avant, pendant et après un changement dans un bureau. Il faudrait insister sur l'importance d'une communication organisationnelle plus fréquente et plus ouverte, en particulier une fois que le changement a eu lieu, afin de retenir le personnel qui est resté dans l'organisation après la restructuration.
6. Lorsque des membres du personnel se voient proposer une « cessation de service par accord mutuel », l'organisation devrait leur accorder un délai raisonnable pour prendre la décision d'accepter ou non les modalités proposées. Des délais devraient être définis afin de permettre à ces agents de recourir aux services de l'Ombudsman ou d'autres bureaux pour prendre cette décision.

## Modalités contractuelles

7. Afin de retenir les talents et de leur proposer des incitations sur leur lieu de travail, l'organisation doit utiliser de manière optimale les diverses modalités contractuelles disponibles.
8. L'organisation devrait contrôler l'attribution des contrats de non-fonctionnaires de la même manière qu'elle contrôle celle des contrats des fonctionnaires, en particulier pour s'assurer que les superviseurs recourent à ce type de contrats uniquement pour des raisons professionnelles et non par intérêt personnel. Tous les contrats, y compris les contrats de non-fonctionnaires, devraient être liés à la viabilité financière de l'organisation.

9. Les organisations devraient adopter une vision globale et durable de l'embauche et de la rétention du personnel et ne devraient pas se limiter aux aspects budgétaires en faisant fi de l'éthique professionnelle et de la rétention des talents à plus long terme.
10. Les organisations devraient veiller à ce que le travail effectué par les consultants soit dûment évalué, en temps opportun et sous la forme appropriée définie par chaque organisation, et que ces évaluations soient mises à la disposition des consultants.

### **Culture organisationnelle et art de la résolution des conflits**

11. Pour régler un conflit sur le lieu de travail, les administrations des fonds et programmes devraient étudier toutes les solutions possibles, y compris le règlement informel du différend, et éviter de se cantonner à une approche legaliste. Dans certains conflits, il serait utile que les organisations encouragent leur personnel à s'intéresser en première intention à l'efficacité de la médiation. L'organisation peut faciliter le processus, notamment en appréciant l'utilité d'une première session obligatoire pendant laquelle les parties étudieraient les mécanismes et les options possibles pour un règlement informel.
12. Les superviseurs devraient encourager le personnel à engager le dialogue plutôt que de faire part de leurs divergences ou de résoudre leur différend par courriers électroniques interposés. Il conviendrait de mettre en balance le caractère pratique de l'envoi d'un message copié à différentes parties, d'une part, et l'atteinte potentielle à la réputation qu'il peut engendrer pour l'organisation et l'individu concerné, d'autre part.
13. Le leadership devrait couvrir toutes les dimensions de la vie humaine sur le lieu de travail, et non se concentrer exclusivement sur l'accomplissement des tâches. Il est difficile d'avoir un bureau opérationnel si l'on laisse de côté les aspects sociaux de l'interaction humaine. Les superviseurs devraient être conscients de la manière dont leurs traits de personnalité sont perçus dans différents environnements culturels. L'admini-

stration devrait promouvoir des pratiques de partage de l'information relevant de différents styles de management afin de soutenir les cadres rencontrant des difficultés de leadership.

14. Il convient d'éviter de se fonder sur des plaintes anonymes lorsque l'on apprécie la qualité d'une candidature à un poste.
15. Les superviseurs doivent suivre une formation sur les méthodes de gestion des conflits trouvant leur origine dans l'évaluation des performances. Lorsqu'un Ombudsman contacte un superviseur à propos d'un différend relatif aux performances, cela ne signifie pas systématiquement que les performances du superviseur sont en cause ; cette démarche devrait être considérée comme une ressource supplémentaire sur laquelle le superviseur peut s'appuyer pour trouver une solution à un différend sur les performances.
16. L'organisation devrait diffuser davantage d'informations sur les possibilités d'accompagnement qui existent pour les superviseurs au style de management hostile, et plus particulièrement renforcer les mécanismes de suivi de manière à vérifier que cet accompagnement produit les effets désirés. L'organisation a également la responsabilité de relever de leurs fonctions les cadres chargés des ressources humaines qui ont un comportement hostile ou qui abusent de leur pouvoir.

### **Services de la Caisse des pensions**

17. Les communications avec les membres du personnel qui cotisent à la Caisse des pensions devraient être fréquentes et cohérentes. La Caisse des pensions et l'organisation devraient coordonner leurs communications avec le personnel de manière à ce que ce dernier puisse savoir clairement et en temps utile où en est sa demande.
18. Pour éviter les erreurs administratives, il importe de vérifier, soit par des listes de contrôle soit par des déclarations, que les formulaires administratifs ont été correctement remplis. Dans de telles situations, les erreurs peuvent avoir des conséquences qui boule-

versent toute une vie. Il est essentiel de redoubler d'efforts pour veiller à ce que l'information communiquée dans les formulaires administratifs soit correcte et vérifiée. Cet impératif relève d'une responsabilité partagée entre le membre du personnel et l'organisation.

19. Il est possible d'accéder aux informations sur les cotisations du personnel à la Caisse des pensions à partir du site Web de la Caisse. Cependant, lorsque des membres du personnel ou des retraités soulèvent un problème spécifique, ils doivent parfois attendre très longtemps avant d'obtenir une réponse de la Caisse des pensions. Il convient de veiller à ce que toutes les requêtes soient traitées rapidement.

### **Reprise de service après un arrêt maladie**

20. La culture organisationnelle, la communication et les attitudes doivent montrer que l'organisation se préoccupe de la sécurité, de la santé et du bien-être de son personnel. Grâce à une bonne communication entre les parties et à un processus administratif d'accompagnement, l'agent réintègre son poste rapidement et de manière bien gérée. Les organisations pourraient peut-être envisager de désigner un point focal qui serait chargé de coordonner la communication entre les parties. Les membres du personnel pourraient ainsi naviguer plus facilement à travers les processus administratifs. On pourrait également créer un point focal pour l'équipe de direction.
21. À condition que l'état de santé de l'employé le permette et que celui-ci souhaite être contacté, le maintien d'un lien avec le superviseur pendant l'arrêt maladie peut permettre aux deux parties de se tenir informées des changements et aider le membre du personnel à préparer son retour (par exemple, en envoyant une carte de vœux, en prenant des nouvelles de temps en temps, en envoyant des publications et des nouvelles du bureau). Il est important de noter qu'il n'est nullement recommandé d'instaurer un contact pendant l'arrêt maladie et que ce n'est possible que si l'état de santé de l'agent le permet et que celui-ci déclare explicitement qu'il souhaite entretenir des contacts réguliers avec son superviseur.
22. Dès que la date de retour au travail est fixée, la réintégration sera, en outre, facilitée par un accord sur les tâches pouvant convenir au membre du personnel en fonction de ses capacités, et sur la base d'un dialogue entre la direction et le membre du personnel (par exemple : définition claire des rôles et des responsabilités, attentes du membre du personnel et de son équipe, modification des plannings, horaires flexibles, télétravail, améliorations ergonomiques du poste de travail, déplacements restreints).
23. Il est, de plus, possible de mettre temporairement en place des formules de travail flexibles jusqu'à ce que l'employé soit en mesure de reprendre ses fonctions premières et ait recouvré ses capacités. Lorsqu'il est de retour au travail, il convient de veiller à ce qu'il ne soit ni désavantagé ni lésé. Une formation à la sensibilisation et des informations appropriées peuvent aider l'encadrement et les autres employés à gérer correctement les problèmes de santé mentale et, partant, à contribuer à la réintégration réussie du membre du personnel sur son lieu de travail.
24. Il est important que le membre du personnel comprenne les répercussions de cette décision non seulement sur le plan financier, mais aussi sur sa carrière.
25. Il serait utile qu'un point focal pour la réintégration désigné dans les différents bureaux des ressources humaines puisse aider le membre du personnel à explorer différentes options et donne des orientations sur les solutions qui semblent les plus adaptées, en fonction du cas de chacun (âge, situation financière, lieu d'affectation, etc.).
26. Lorsqu'un membre du personnel reprend le travail, il est important de ne pas l'« étiqueter » en tant que « malade ». Il faut encourager des solutions humaines, solidaires et pratiques afin de faciliter sa réinsertion. Le lieu de travail peut être un facteur stimulant, plus qu'un obstacle au rétablissement et, partant, atténuer le stress et les conflits interpersonnels provoqués par l'insensibilité et la stigmatisation.

# Témoignages

---

« Je souhaite également vous exprimer ma gratitude pour l'attention que vous avez accordée à mon cas. Je vous ai contactés à deux occasions (2012 et 2013), et vous m'avez à chaque fois écouté, vous vous êtes montrés très intéressés par mon cas et vous m'avez donné de bons conseils. Je suis sûr que sans votre intervention, je serais encore dans l'attente d'une réponse. »

« Avant tout, je tiens à vous remercier à nouveau pour tout ce que vous avez fait pour moi, je me suis senti très bien après la conversation que j'ai eue avec vous, et je vous serai éternellement reconnaissant d'avoir parlé avec la directrice. »

« Nous souhaiterions vous dire combien nous apprécions que vous et vos collègues consacriez une partie de votre temps précieux à venir nous voir et à nous donner de précieux conseils et des recommandations réalistes afin que nous puissions répondre aux inquiétudes du personnel concernant les indemnités de licenciement. Permettez-moi de vous informer que notre équipe de gestion du programme de pays en a tenu compte et a fini par prolonger les contrats au cas par cas comme recommandé. »

« Nous vous remercions et apprécions beaucoup vos efforts et votre soutien. »

« Tous mes meilleurs vœux de santé, de chance et de réussite à vous et à votre équipe. »

« Permettez-moi de vous exprimer ma plus sincère reconnaissance pour le soutien que vous m'avez apporté. »

« J'ai vécu des moments difficiles, tant sur le plan professionnel que personnel. La nouvelle que j'ai reçue m'a fait très plaisir, ainsi qu'à ma famille, et j'ai hâte de prendre mes nouvelles fonctions. »

« Je voudrais vous remercier pour votre soutien sans faille et pour vos précieux conseils qui m'ont permis de garder confiance dans le système et de continuer de positiver. Je souhaite également dire que cela m'a aussi beaucoup aidé d'avoir des contacts réguliers avec vous et de savoir que mon cas recevait toute l'attention nécessaire. Cela m'a permis de traverser cette période. »

« Votre visite m'a contraint de porter un regard sans pitié sur mes actes et d'analyser la moindre de mes actions. Je pense avoir beaucoup travaillé, au cours de l'année écoulée, sur moi-même et sur mon équipe, grâce à un travail en équipe, à une réflexion individuelle, à un coaching personnel et avec mon équipe. J'ai reçu des retours très encourageants. Je suis devenu très sensible et attentif à tout ce que je fais. Je fais beaucoup d'efforts pour surveiller en permanence mon comportement. Vous ne pouvez bien sûr pas obtenir 100 % de satisfaction, mais, au moins, je ne suis plus aveugle. »

« J'ai appris beaucoup de leçons, bonnes et mauvaises... Je chéris les bonnes et je continue... J'ai notamment appris que je devais faire très attention aux membres du personnel qui ne donnent pas satisfaction. Ils vous tirent vers le bas et leur voix est forte. »

---

« Je voudrais simplement vous remercier une nouvelle fois pour l'excellence de vos services. Vos conseils et votre soutien à un moment crucial nous ont permis de résoudre le problème sans disputes, qui m'auraient empêché de continuer à contribuer à l'importante mission de l'Organisation. La justesse de vos réponses m'a aidé à étudier la question clairement et judicieusement et à frapper à la bonne porte pour trouver une solution. Peut-être que le plus important, c'est d'avoir trouvé une oreille attentive qui a su apaiser mon angoisse et m'a permis de rester concentré sur les tâches essentielles de l'organisation alors que je me débattais avec ce problème. »

« Je ne veux pas attendre davantage pour vous remercier infiniment pour la patience, le professionnalisme, le temps, la sensibilité et la compréhension que vous avez témoignés à l'égard de mon cas et de ma personne. Vous ne savez pas à quel point je me sens confiant, optimiste et fier de faire partie d'une organisation qui a des personnes idéales comme vous pour nous faire sentir importantes où que nous soyons. »

« Permettez-moi de vous remercier pour tout le soutien et les encouragements que vous m'avez prodigués tout du long. J'apprécie réellement d'avoir une personne aussi précieuse que vous dans ma vie. »

« Peut-être que vous vous souviendrez de moi, mais une chose est sûre, moi, je ne peux pas vous oublier. Demain, vendredi 28 février 2014, est mon dernier jour de travail avant d'entamer ma retraite normale, le 1er mars 2014. Il en est ainsi de par la volonté de Dieu et de par votre probité et votre sens de l'équité. J'ai naturellement donc une pensée très forte en cette veille de départ pour vous et c'est pourquoi je voudrais en toute

primeur vous le rappeler et vous dire encore une fois merci. Mon merci n'est rien en comparaison de la récompense que Dieu, le Tout Puissant, vous donnera, car Il a dit : « Si vous faites le bien, ne fût-ce du poids d'un atome, vous le verrez ; Si vous faites le mal, ne fût-ce du poids d'un atome, vous le verrez ». Que Dieu vous fasse donc voir votre bienfait à mon égard. Je vous souhaite également bonne continuation et que vous puissiez, le moment venu, bénéficier aussi d'une bonne et heureuse retraite. »

« Merci beaucoup d'avoir aidé les deux parties à résoudre cette affaire ! Vous avez contribué à cet heureux dénouement. J'admets qu'il y a beaucoup à apprendre de cette affaire et j'ai hâte de discuter des enseignements à en tirer dès votre retour de mission. Merci beaucoup pour tout le temps que vous avez consacré à cette affaire. C'est toujours un vrai plaisir de travailler avec vous ! »

« Je voudrais vous remercier pour votre aide. La procédure d'enquête est terminée et j'ai reçu hier le rapport final m'informant de la clôture de l'affaire (voir mail ci-dessous et pièce jointe). Merci infiniment, cela nous donne espoir dans le bon fonctionnement du système des Nations Unies. Mon nom est terni ici au bureau, mais le bon Dieu me viendra en aide. Je suis si content que tout se soit bien terminé. Un grand merci à votre équipe ! »

« Merci pour votre aide, votre écoute empathique, votre intelligence émotionnelle et votre compréhension profonde de cette organisation et de son personnel. »

« Merci beaucoup pour votre appui. Ça me permet de reprendre un peu espoir, car je traverse des moments difficiles. Ça ira avec la grâce de Dieu et l'appui de personnes sincères. »



# Définitions

<b>1. Rémunération et avantages</b>	Salaire, retraite, congé, assurance santé, droits divers
<b>2. Rapports d'évaluations</b>	Questions entre collègues avec des rapports de supervision
<b>3. Rapports avec ses pairs et collègues</b>	Situations entre collègues SANS rapports de supervision
<b>4. Emploi et carrière</b>	Questions ayant incidence sur les conditions d'emploi ou sur la progression de carrière du visiteur: recrutement, contrat, description/classification de poste, formation, promotion, transfert et rotation, séparation, suppression de poste et processus de la retraite.
<b>5. Cas juridiques, réglementaires, financiers et de conformité</b>	Harcèlement, discrimination, représailles, équilibre géographique et des sexes; procédures d'enquête/ disciplinaires, gaspillage, fraude et abus de fonds
<b>6. Environnement physique, de sécurité, de sante, et de bien-être</b>	Conditions de travail; bien-être général et stress, adaptation de conditions d'invalidité ou de santé, questions relatives à la santé, sûreté et sécurité
<b>7. Administration/services</b>	Réactivité, rapidité d'exécution, ou sanctions administratives par rubriques fournissant des services au personnel (RH, fonds de pension, assiette fiscale, etc.)
<b>8. Organisation, leadership et gestion</b>	Climat d'entreprise, moral, culturel, communicationnel; gestion du changement, questions concernant le leadership dans les styles d'organisation et de gestion
<b>9. Valeurs, éthique et normes</b>	Questions relatives aux valeurs fondamentales des Nations Unies et au code de déontologie

## 1. REMUNERATION ET AVANTAGES

- 1a. **Rémunération** : Taux de rémunération, montant du salaire, catégorie professionnelle de l'emploi
- 1b. **Gestion administrative des salaires**
- 1c. **Pension**
- 1d. **Congé** : annuel; maladie, de maternité, à l'exclusion des congés spéciaux, congés sabbatiques, suspension pour sanction disciplinaire

- 1e. **Droits à l'assurance maladie et aux soins médicaux** (y compris l'évacuation sanitaire; le programme DSA; billet d'avion d'accompagnement, etc.)
- 1f. **Avantages de la personne à charge** (y compris les indemnités pour frais d'études des enfants)
- 1g. **Impôts**
- 1h. **Droit au recrutement** (indemnité de déplacement; expédition; etc.)
- 1.i. **Droits en cas de séparation** (indemnités pour rapatriement, expédition; indemnités pour séparation, etc.)

- 1j. **Droits au voyage** (Billets, programme DSA, Hôtel, à l'exclusion du voyage pour soins médicaux)
- 1k. **Droits applicables aux opérations / risques spéciaux** (R&R compris)
- 1l. **Autres**

## 2. RAPPORTS D'ÉVALUATIONS

*(Harcèlement, discrimination et représailles non compris)*

- 2a. **Conflit interpersonnel** sur des différends interpersonnels basés sur les différences de personnalités / soupçons des motifs cachés/méfiance/styles de travail différents
- 2b. **Respect / Traitement** : Démonstrations des égards inappropriés envers les gens, par indifférence, comportement dédaigneux ou grossier, traitement injuste ou préférentiel
- 2c. **Réputation** : Impact potentiel des rumeurs ou des commérages sur les questions professionnelles ou personnelles
- 2d. **Communication** : Qualité ou quantité de communication
- 2e. **Esprit d'équipe & moral** : normes en vigueur, comportements ou attitudes au service
- 2f. **Gestion de performance & Rétro information** : efficacité de la supervision dans l'assistance professionnelle en vue de la performance, affectation au poste et soutien; rétro information (ou son absence) pourvue en dehors de l'évaluation régulière des performances
- 2g. **Évaluation et classification des performances** : Désapprobation avec l'équité de l'évaluation ou la classification des performances
- 2h. **Autres**

## 3. RAPPORTS AVEC SES PAIRS ET COLLEGUES

*(Harcèlement, discrimination et représailles non compris)*

- 3a. **Différends interpersonnels** : conflits interpersonnels impliquant des différences dans les personnalités soupçons des motifs cachés / méfiance / styles de travail différents

- 3b. **Respect / Traitement** : Démonstrations des égards inappropriés envers les gens, par indifférence, comportement dédaigneux ou grossier, traitement injuste ou préférentiel
- 3c. **Réputation** : Impact potentiel des rumeurs ou des commérages sur les questions professionnelles ou personnelles
- 3d. **Communication**
- 3e. **Esprit d'équipe & moral** : Normes en vigueur, comportements ou attitudes au service
- 3f. **Autres**

## 4. EMPLOI ET CARRIERE

- 4a. **Demande / Sélection d'emploi & Processus de recrutement et de sélection** : facilitation des demandes d'emploi, liste restreinte et critères de sélection, décisions contestées en rapport avec le recrutement et la sélection
- 4b. **Classification des postes et description**
- 4c. **Mutation involontaire / Changement d'attribution** : Affectation vers d'autres fonctions, changement spontané de tâches
- 4d. **Termes/ Conditions de contrat** : Sécurité de poste/ Ambiguïté/ contraintes contractuelles
- 4e. **Opportunités ou avancement professionnel** : Décalage/ refus de promotion; manque de possibilités d'avancement professionnel
- 4f. **Rotation & Durée de l'affectation** : Non-exécution ou prolongation excessive dans un emploi ou lieu; champ de rotation
- 4g. **Démission**
- 4h. **Licenciement**
- 4i. **Non-renouvellement de contrat**
- 4j. **Suppression de postes**
- 4k. **Développement de carrière** : Assistance professionnelle/ mentorat/ formation/ absence de possibilités de développement des compétences
- 4m. **Processus de retraite**
- 4n. **Congés spéciaux** : Autorisation de; remboursement de SLWOP, SLWFP, À l'exclusion de suspension pour sanctions disciplinaires



4o. **Prêt / Détachement / virement** : Mobilité interinstitutionnelle; conditions de prêt, remboursement de prêt

4p. **Autres**

## 5. CAS JURIDIQUES, REGLEMENTAIRES, FINANCIERS ET DE CONFORMITE

5a. **Activité criminelle** : Par menace, planifiée, observée; frauduleuse

5b. **Gaspillage et abus de fonds** : actions inappropriées causant abus ou gaspillage, finances d'entreprise, installations ou équipement; dommages sur la propriété

5c. **Harcèlement (sexuel non compris)** : Comportement qui crée un environnement de travail hostile ou intimidant; comportement intimidant/ harcelant, abusif, menaçant ou coercitif

5d. **Harcèlement sexuel** : Comportement sexuel importun

5e. **Discrimination (sexuelle non comprise)** : Différent traitement par rapport aux autres ou exclusion de certains avantages sur la base de la race, âge, origine nationale, religion, etc

5f. **Discrimination entre les sexes** : Différent traitement par rapport aux autres ou exclusion de certains avantages sur la base du sexe

5g. **Représailles** : Comportements punitifs pour actions ou commentaires antérieurs; protection des dénonciateurs d'abus

5h. **Procédures d'enquête/ disciplinaires** : équité/ durée/ respect des règles et règlements au cours des enquêtes /mesures disciplinaires.

5j. **Statut Visa** : Questions liées À l'obtention ou renonciation de voyage ou titre de séjour pour les fonctionnaires internationaux ou les personnes à leur charge

5k. **Géographie & Représentation équilibrée des sexes** : non-conformité avec la politique ou les problèmes résultant de l'application de la politique

5l. **Autres**

## 6. ENVIRONNEMENT PHYSIQUE, DE SECURITE, DE SANTE, ET DE BIEN-ETRE

6a. **Sécurité** : Sécurité physique, coups et blessures, répondre aux besoins locaux en formation et en équipement, y compris le transport

6b. **Conditions de vie/ de travail** : Température, odeurs, bruit, espace disponible, tabagisme, ergonomie éclairage, propreté, etc.

6c. **Sécurité** : éclairage adéquat, détecteurs de métaux, protecteurs, accès immeuble par des intrus, mesures anti-terroristes

6d. **Travail/ vie** : questions liées aux modalités/ horaires de travail flexibles

6.e. **Stress** : stress découlant de questions liées au travail; stress post-traumatique.

6.f. **Handicap & Accessibilité** : Logement permanent, temporaire, passable, technologie d'assistance

6.g. **Autres**

## 7. ADMINISTRATION/SERVICES

7a. **Qualité de service** : Comment avez-vous trouvé les services fournis? Précision ou exhaustivité de l'information, compétence

7b. **Réactivité / Rapidité d'exécution** : temps de réponse ou temps d'exécution

7c. **Interprétation ou application des règles** : impact des mesures administratives fondées sur l'interprétation de la politique

7d. **Comportement du/des prestataire(s) de service** : Comment un administrateur ou membre du personnel a parlé ou négocié avec un électeur, consommateur ou client, par exemple, grossier, inattentif, ou impatient

7e. **Autres**

## 8. ORGANISATION, LEADERSHIP ET GESTION

8a. **Climat d'entreprise / Moral au niveau organisationnel** : distinguez 2e de 3e

8b. **Culture d'entreprise**

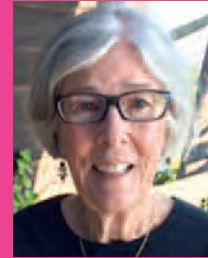
- 8c. **Communication au sein de l'organisation :** Contenu, style, calendrier, effets et quantité, qualité de la communication concernant les questions stratégiques au niveau organisationnel (distinguez 2d de 3d)
- 8d. **Gestion de changement :** créer, répondre ou adapter aux changements au sein de l'organisation, qualité de leadership dans la facilitation du changement au sein de l'organisation à grande échelle
- 8e. **Restructuration & Réaffectation :** effets de révision de profil, réorganisation ou réaffectation en vue de la réduction du groupe
- 8f. **Leadership & Direction (Qualité/ aptitude de gestion) :** Qualité/ aptitude de gestion/ décisions de la haute direction; styles de gestion; responsabilisation et transparence, établissement des priorités et/ ou financement
- 8g. **Abus de pouvoir/ pouvoir hiérarchique :** Utilisation abusive d'une position d'influence, pouvoir ou autorité contre des subordonnés
- 8h. **Autres**

## 9. VALEURS, ETHIQUE ET NORMES

- 9a. **Valeurs fondamentales :** non respect des valeurs fondamentales de l'organisation (intégrité, professionnalisme, respect de la diversité)
- 9b. **Responsabilité et transparence :** questions concernant l'appropriation personnelle des responsabilités et des résultats/exploitation dans le respect des règles et règlements d'organisation, confidentialité
- 9c. **Conduite personnelle :** questions relatives à l'accomplissement des obligations personnelles, tout en respectant la législation locale et en servant des privilèges et immunités de l'organisation
- 9d. **Conflit d'intérêts :** Donner l'air de tirer indûment profit ou de faciliter à un tiers de tirer indûment profit de certaines associations, relations ou intérêts financiers (y compris les honneurs, dons ou rémunérations; favoritisme à la famille ou aux amis; emploi/activités en externe; intérêts commerciaux)
- 9e. **Utilisation & Protection de l'information :** utilisation ou divulgation de renseignements confidentiels sans autorisation appropriée
- 9f. **Autres**

# Le Bureau de l'Ombudsman

Le Bureau de l'Ombudsman est dirigé par les Ombudsmen Mme Mame Diagne et M. Helmut Buss, assistés par Mme Kentaro Kanyomozi, Case Manager, Mme Nancy Ross, adjointe administrative, Mme Sharon Gordon-Smith, adjointe administrative, et les consultants : M. James Lee, M. Eskandar Rastegar, Mme Judit Revesz et Mme Linda Schieber.



*En haut, de gauche à droite : Nancy Ross et Linda Schieber*

*En bas, de gauche à droite : Sharon Gordon-Smith, Judit Revesz, Mame Diagne, Eskandar Rastegar, Kentaro Kanyomozi, James Lee et Helmut Buss.*



*Empowered lives.  
Resilient nations.*



**Office of the Ombudsman for  
United Nations Funds and Programmes**

UNDP, UNFPA, UNICEF, UNOPS and UN WOMEN

304 East 45th Street, 6th Floor

New York, NY 10017

Tel: +1 646 781 4083

Fax: +1 212 906 6281

[ombudsmediation@fpombudsman.org](mailto:ombudsmediation@fpombudsman.org)

[www.fpombudsman.org](http://www.fpombudsman.org)