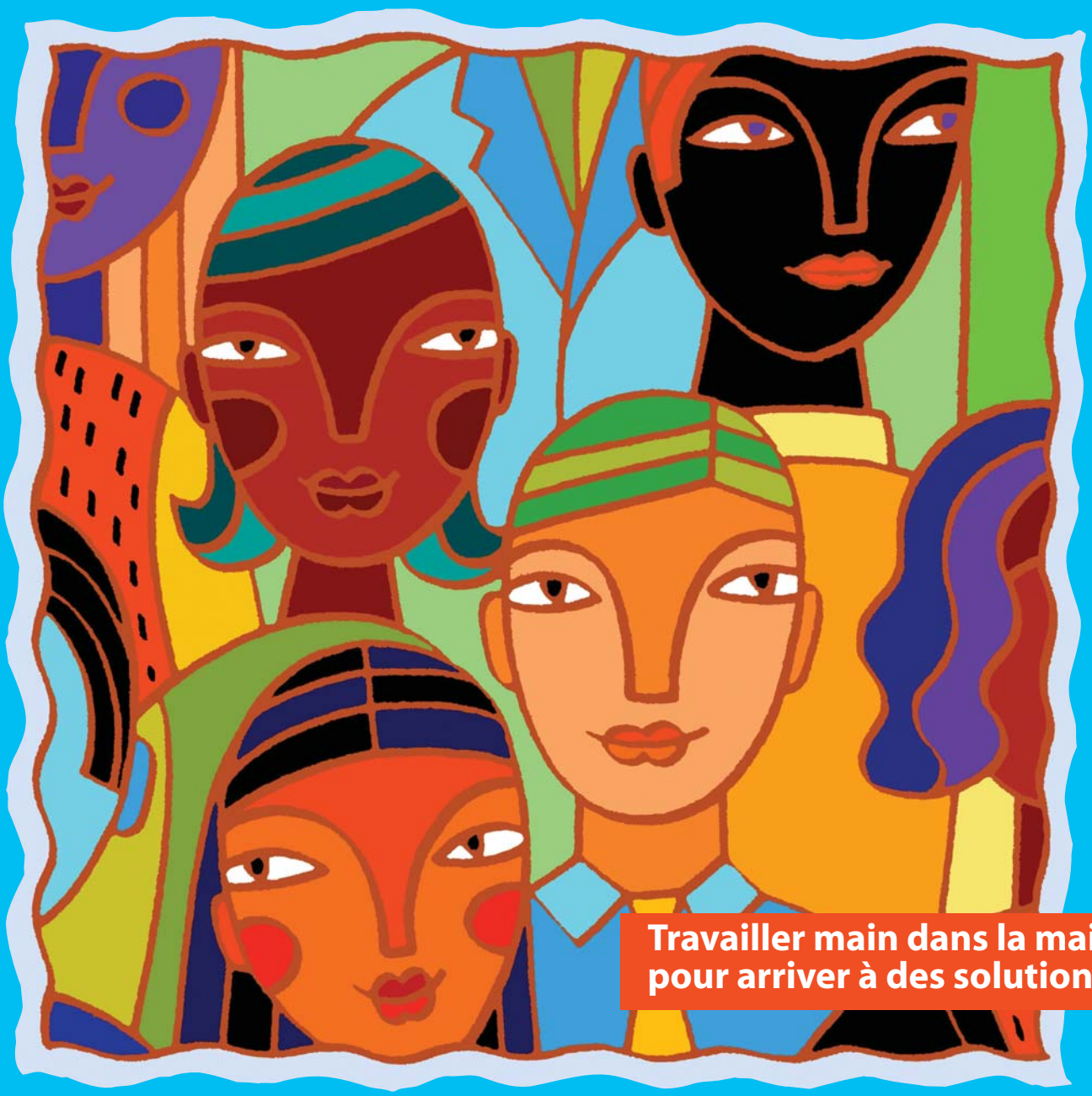
Rapport du Bureau de l'Ombudsman pour les fonds et programmes des Nations Unies (PNUD/FNUAP/UNICEF/UNOPS)

1er janvier 2010 - 31 décembre 2010



Travailler main dans la main pour arriver à des solutions

Table des matières

Introduction **2**

I. Aperçu général du travail réalisé par le Bureau du 1er janvier 2010 au 31 décembre 2010 ..... **4**

A. Aperçu des cas 4

B. Visites sur le terrain 5

II. Observations et recommandations concernant les principales causes de conflits sur le lieu de travail déclarées au Bureau de l'Ombudsman pour les fonds et programmes **6**

A. Leadership et gestion des conflits 6

B. Harcèlement et abus d'autorité 7

C. Communication 9

D. Processus de gestion du changement 11

E. Contrôle du coût des conflits 11

F. Questions liées aux postes et à la carrière 12

1. Gestion de la performance, évaluation et rétroaction 12
2. Mobilité entre les agences 15
3. Avantages sociaux et droits aux prestations 16
4. Recrutement 17

III. Perspectives d'avenir **19**

Annexe 1 ..... **21**

Annexe 2 ..... **24**

Introduction

Le nouveau système d'administration de la justice au sein des Nations Unies est devenu opérationnel le 1er juillet 2009. Dans ce contexte, le Bureau intégré des services d'Ombudsman et de médiation (UNOMS) comprend trois piliers : l'Ombudsman de l'Organisation des Nations Unies, le Bureau de l'Ombudsman pour les fonds et programmes et l'Ombudsman du Haut-commissariat des Nations Unies pour les réfugiés. Le Bureau de l'Ombudsman pour les fonds et programmes (le Bureau) joue un rôle clé dans la prévention et la résolution informelles des conflits dans les organisations qu'il dessert (le PNUD et les fonds associés, le FNUAP, l'UNICEF et l'UNOPS)[1]. Le Bureau, dont le travail est indépendant des autres piliers, continue d'offrir des services dédiés aux fonds et programmes conformément aux objectifs exprimés par leurs Chefs de secrétariat.

Un **organisme indépendant, neutre** et **confidentiel** visant à résoudre les problèmes sur le lieu de travail de manière **informelle.**

Les deux Ombudsmen nouvellement nommés, Mme Mame DIAGNE et M. Helmut BUSS, ont pris leurs fonctions à la mi-2010 et travaillent en partenariat avec un large éventail de parties prenantes des fonds et programmes, y compris la direction et le personnel des associations. La crise économique mondiale a accentué la pression sur les ressources financières, ce qui a réduit le niveau des opérations et augmenté l'insécurité de l'emploi pour le personnel que le Bureau dessert. Ce dernier s'est préparé à anticiper et à répondre à ces changements et aux demandes du personnel.

Les activités de sensibilisation, telles que les présentations, les réunions et les ateliers, sont une composante importante du travail du Bureau de l'Ombudsman et la plateforme qu'il utilise pour présenter sa gamme de services, y compris en matière d'accompagnement de carrière. Ces activités visent à fournir aux employés des compétences pour la gestion des conflits et leur prévention, et à traiter rapidement et efficacement les conflits mal gérés. En 2010, ces programmes ont atteint plus d'un millier de collègues du PNUD et de ses fonds associés ainsi que du FNUAP, de l'UNICEF et de l'UNOPS.

L'un des résultats importants découlant de ces activités est que les cadres supérieurs de ces organisations ont contacté le Bureau plus souvent qu'auparavant, notamment en matière des processus de gestion du changement, une source fréquente de conflits sur le lieu de travail. De même, les Ombudsmen observent que tant les superviseurs que les subordonnés ont tendance à contacter le Bureau pour obtenir une assistance.

Dans ce contexte, il est d'autant plus décevant de continuer à recevoir des informations de visiteurs[2] de toutes les organisations suggérant que certains cadres très haut placés persistent à dissuader leurs employés de contacter les Ombudsmen et vont jusqu'à les menacer de représailles s'ils le font.

Alors que le nombre total de visiteurs est resté stable en 2010, le nombre de cas a augmenté significativement durant le second semestre. Cette tendance a perduré durant le premier trimestre 2011 avec une augmentation de 50 pour cent par rapport à la même période en 2010. La stabilité de la charge de travail en 2010 était principalement due à la baisse de la capacité de traitement des cas durant le premier semestre en raison du fait que les nouveaux Ombudsmen n'avaient pas encore pris leurs fonctions. Compte tenu des pressions du siège, il était particulièrement difficile au début de 2010 de se rendre dans les bureaux de pays et de traiter les cas en face-à-face, le moyen le plus efficace de régler les problèmes.

Le soutien considérable fourni aux Ombudsmen nouvellement désignés par les Chefs de secrétariat des fonds et programmes, par les associations de personnel et par d'autres intervenants dans la résolution informelle des conflits, a renforcé la

[1] Des dispositions sont actuellement prises pour que le Bureau de l'Ombudsman pour les fonds et programmes prête ses services à ONU-Femmes.

[2] Les employés qui se rendent dans le Bureau de l'Ombudsman.

capacité du Bureau à répondre à d'éventuels conflits en temps opportun. Répondant aux invitations de la direction et des ressources humaines, les Ombudsmen ont participé à des réunions régionales et de regroupement au cours desquelles les cadres et le personnel ont été sensibilisés au potentiel qu'offre le Bureau en permettant à chacun d'entreprendre la tâche complexe de gérer efficacement des conflits.

Le Bureau a pris certaines mesures pour répondre aux demandes d'assistance dans les meilleurs délais. La base de données en ligne I-sight a été lancée pour améliorer les temps de réponse et gérer plus efficacement les cas. Cette base de données confidentielle permet au Bureau d'analyser les tendances, de générer des rapports et d'identifier plus clairement les problèmes systémiques entre les organisations. En ce sens, il s'agit d'un outil analytique utile qui permet de mesurer l'efficacité des interventions du Bureau et d'obtenir en temps réel des statistiques sur les cas. La durée de traitement des cas, des problèmes et des actions est également enregistrée dans le système en ligne pour assurer efficience et efficacité. Désormais, I-sight permettra au Bureau de comparer les tendances et les données historiques, et de détecter, dès leur apparition, les problèmes transversaux et inter organisations.

En 2010, le Bureau a réalisé un nombre plus important de médiations, y compris des discussions arbitrées, c.-à-d. des conversations informelles facilitées par un médiateur. Ce type de dialogue facilité par le Bureau de l'Ombudsman s'est révélé un moyen confidentiel et sûr pour renouer, entre les parties en conflit, une communication qui souvent faisait défaut depuis des semaines, voire des mois.

Le processus de collaboration au sein de l'UNOMS a posé quelques défis qui ont entravé la capacité du Bureau à consacrer pleinement ses ressources à ses visiteurs. Les Ombudsmen nouvellement nommés ont poursuivi la finalisation des termes de référence de l'UNOMS et attendent avec impatience qu'ils soient soumis à l'Assemblée générale dans le courant de 2011. Dans le même temps, les Ombudsmen espèrent qu'un accord sera rapidement atteint sur les directives opérationnelles de l'UNOMS, permettant la définition d'un cadre pour ses activités. Pour leur part, les Ombudsmen ont déclaré à maintes reprises l'importance de continuer à respecter le mandat des Chefs de secrétariat en vertu duquel le Bureau offre au personnel des fonds et programmes des services dédiés en assumant la pleine responsabilité de sa charge de travail, en toute indépendance des deux autres piliers de l'UNOMS. Il est important de noter dans ce contexte, que le Bureau a gardé comme priorité principale la prestation continue de services dédiés aux fonds et programmes.

Afin d'évaluer et de renforcer sa performance, le Bureau de l'Ombudsman prévoit de fournir aux visiteurs à la conclusion du cas, un formulaire visant à collecter des données de rétroaction. Ce processus, qui doit démarrer en 2011, permettra d'améliorer l'expertise, les structures d'appui opérationnel et les systèmes de gestion des cas. Le Bureau doit tirer les leçons de l'expérience, tant positives que négatives, afin d'améliorer la planification des cas et leur gestion, de renforcer les meilleures pratiques et de mieux diffuser des informations sur les cas et les problèmes systémiques. Un examen externe et indépendant du Bureau est prévu pour 2011.

Le Bureau de l'Ombudsman pour les fonds et programmes joue un rôle clé dans la prévention et la résolution informelles des conflits.

Pour commencer à évaluer l'impact de ses travaux sur la culture de gestion des conflits dans les organisations desservies, le Bureau envisage de développer des pilotes qui génèrent des données sur le coût des conflits mal gérés.

Enfin, le Bureau de l'Ombudsman pour les fonds et programmes entend continuer à relever tous les défis rencontrés en 2010 pour soutenir la résolution informelle des conflits et aider les superviseurs et les subordonnés à gérer de façon efficace et proactive les problèmes survenant dans les organisations desservies. Les Ombudsmen apprécient sincèrement tout l'appui et la collaboration que le Bureau a reçu de ses parties prenantes, et continuera à dépendre de leur soutien pour favoriser un meilleur environnement de travail dans l'ensemble des fonds et programmes.

Remarque : la version électronique du présent rapport est disponible en ligne sur http://www.un.org/en/ombudsman/reports.shtml

Chapitre I

Aperçu général du travail réalisé par le Bureau du 1er janvier 2010 au 31 décembre 2010

A. Aperçu des cas

Le Bureau de l'Ombudsman pour les fonds et programmes a traité un total de 418 cas dans la période sous revue[3]. Le graphique 1 montre la répartition par organisation tandis que le graphique 2 présente la répartition des cas par genre et catégorie de contrat ; il ressort qu'il existe un bon équilibre entre les visiteurs masculins et féminins, mais certaines inégalités persistent selon les catégories spécifiques de contrat. Le graphique 3 présente un aperçu de tous les problèmes signalés.

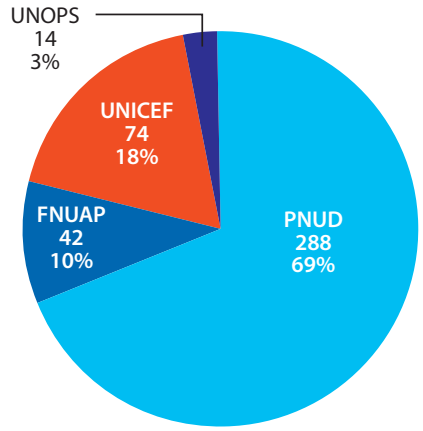
Les missions sur le terrain ont accru l'accessibilité du Bureau et encouragé le personnel à présenter ses problèmes.

Les problèmes liés à l'emploi et au développement professionnel continuent de représenter le plus grand nombre de cas, soit 37 pour cent du total, une augmentation de plus de 10 pour cent par rapport aux données de 2009 (26 pour cent). Les principales questions relatives à l'emploi et au développement professionnel sont traitées en détail au chapitre II. F.

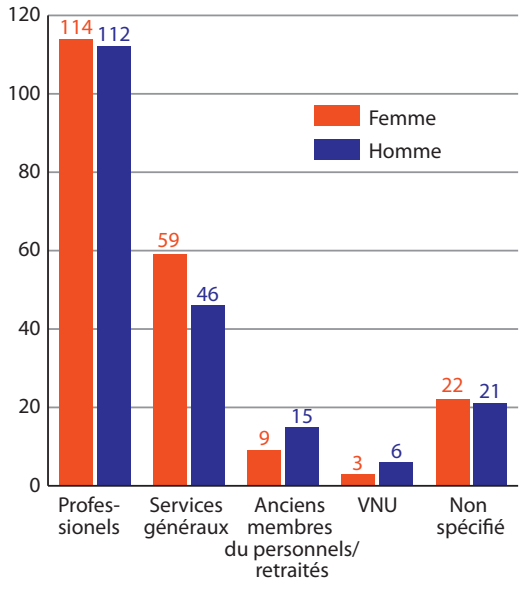
Pour obtenir un aperçu global des conflits sur le lieu de travail durant la période considérée, il est essentiel d'examiner les relations y afférentes. Le Bureau recueille des statistiques sur des questions concernant les relations entre les superviseurs – rapports évaluatifs – et celles entre pairs. Les conflits liés aux relations de travail sont le deuxième problème le plus fréquent porté à la connaissance du Bureau par le personnel, ce qui représente 30 pour cent des cas en 2010. En matière de relations, plus de femmes que d'hommes ont eu recours au Bureau.

Le personnel dépose souvent au Bureau des plaintes pour traitement irrespectueux ou inapproprié. Il s'agit en général d'un comportement déplacé envers les collègues ou les subordonnés, et d'un manque de compétences dans les communications encourageantes et motivantes. Entretenir des rela-

Graphique 1. Les cas soumis du 1er janvier au 31 décembre 2010



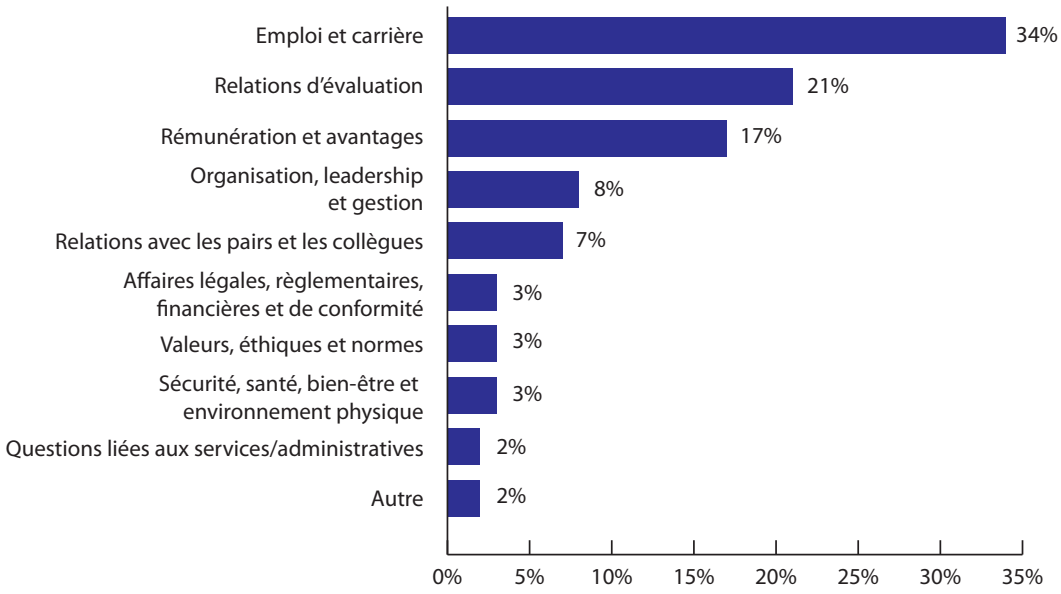
Graphique 2. Répartition des cas en fonction du genre et par catégorie de contrat[4]



[3] Au 31 décembre 2009, le rapport sur les statistiques du personnel des Conseils des chefs pour la coordination – (CEB/2010/HLCM/HR/24) stipule que le nombre d'employés des agences dans le monde est le suivant : PNUD 5 916 ; FNUAP 1 529 ; UNICEF 6 379 et UNOPS 669. Le Bureau a traité les cas de 2,35 pour cent de l'effectif total. Ces données ne comprennent pas le nombre total de non-fonctionnaires (consultants, titulaires de contrats de service, stagiaires, VNU) dont les cas sont traités par le Bureau de l'Ombudsman et qui sont inclus dans le nombre de cas reçus ci-dessus. Les non-fonctionnaires représentent 25 pour cent des cas traités au cours de la période rapportée.

[4] Les données indiquées dans le graphique 2 ne comprennent pas 10 cas de groupe (un cas comprenant plusieurs individus ayant le même problème) reçus par le Bureau. La catégorie « Non spécifié » indique que le visiteur n'a pas précisé la catégorie de contrat.

Graphique 3. Aperçu général de tous les problèmes en 2010, par catégorie et en pourcentage[5]



tions constructives sur le lieu de travail implique une communication efficace favorisant le consensus. Le Chapitre II. C présente une analyse plus approfondie de cet aspect du conflit sur le lieu de travail.

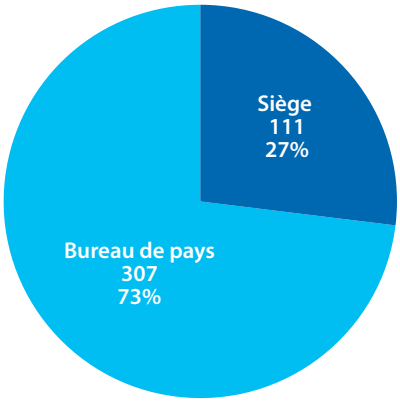
Les cas relatifs à la rémunération et aux avantages sociaux ont représenté 15 pour cent des cas soumis au Bureau en 2010. Ceci semblerait indiquer qu'il existe un besoin continu de fournir des informations précises au personnel des ressources humaines sur le terrain et de réduire les conséquences des erreurs humaines concernant le calcul des salaires et des avantages sociaux.

B. Visites sur le terrain

Comme indiqué dans le graphique 4, 73 pour cent des affaires traitées au cours de la période sous revue émanaient des bureaux de pays et 27 pour cent du siège. Ce résultat est cohérent avec ceux des années précédentes et reflète le caractère axé sur le terrain des organisations.

Au cours du deuxième semestre, les Ombudsmen ont effectué cinq missions sur le terrain dans quatre régions. Elles ont accru l'accessibilité du Bureau et encouragé le personnel à présenter leurs problèmes. Les Ombudsmen ont participé aux trois réunions de groupement régionales du PNUD où ils ont rencontré des représentants de la direction et du personnel. Les Ombudsmen ont également été invités à faire une présentation à 300 cadres rassemblés pour la réunion mondiale annuelle du

Graphique 4. Totalité des cas, 2010, bureaux de pays vs. siège



FNUAP. De plus, les Ombudsmen se sont adressés aux conseillers en sécurité de l'UNICEF et ont réalisé des présentations à la Division des solutions et services IT de cette même organisation dans le cadre d'un atelier sur les compétences de médiation pour la transformation. Les Ombudsmen ont également profité de cette occasion pour s'adresser aux Coordinateurs résidents nouvellement recrutés lors de l'atelier de formation sur la gestion et le leadership qui s'est tenu à New York.

[5] Le Bureau de l'Ombudsman pour les fonds et programmes utilise les catégories convenues par l'International Ombudsman Association.

Chapitre II

Observations et recommandations concernant les principales causes de conflits sur le lieu de travail déclarées au Bureau de l'Ombudsman pour les fonds et programmes

A. Leadership et gestion des conflits

Le(s) problème(s)

Depuis sa création, le Bureau de l'Ombudsman pour les fonds et programmes a inclus des recommandations dans ses rapports annuels sur la façon d'améliorer la gestion centrée sur les relations humaines dans les organisations au service desquels il travaille. Les Ombudsmen pour les fonds et programmes sont satisfaits de constater que durant la période sous revue, il existe de nombreux exemples d'actions visant à renforcer les compétences de leadership et de gestion des superviseurs de haut niveau. Néanmoins, le Bureau a reçu des cas qui mettent en lumière des niveaux inadéquats de communication entre cadres supérieurs et subordonnés, et entre les cadres supérieurs eux-mêmes. En plus de générer des conflits et des malentendus, ceci a fait baisser le moral du personnel et donné lieu à des styles de gestion qui laissent à désirer.

> Il faut faire davantage pour donner la priorité à une gestion adéquate des relations humaines.

De toute évidence, les Ombudsmen continuent à recevoir des plaintes au sujet des cadres abusifs et les organisations continuent de tolérer ces comportements.

Lorsque les Ombudsmen traitent cette question avec la direction, la réaction est souvent la suivante : « Nous savons tous que ce cadre est pénible...» ou « Nous ne pouvons rien faire si une plainte officielle n'est pas déposée...». En conséquence, les cadres au comportement abusif sont souvent en mesure de rester à leurs postes et sont même parfois nommés à d'autres fonctions où ils supervisent toujours des subordonnés et peuvent causer un tort significatif au personnel et à la réputation des organisations.

À cet égard, les diverses initiatives prises par la direction pour améliorer la gestion des relations humaines n'ont pas encore modifié de manière significative la culture organisationnelle. Il faut donc faire davantage pour donner la priorité à une gestion adéquate des relations humaines. Des politiques élaborées demeurent lettre morte si elles ne sont pas appliquées. Les politiques de tolérance zéro sont superflues si elles ne sont pas mises en œuvre.

Dans la grande majorité des cas présentés au Bureau par le personnel, celui-ci fait remarquer qu'un cadre est l'autre partie d'un contentieux. Ceci souligne le rôle décisif que peut jouer la direction dans le traitement des conflits sur le lieu de travail. Le graphique 5 indique que dans plus de 80 pour cent des cas de conflits dans les organisations, le cadre est l'autre partie du contentieux tel que rapporté par le visiteur.

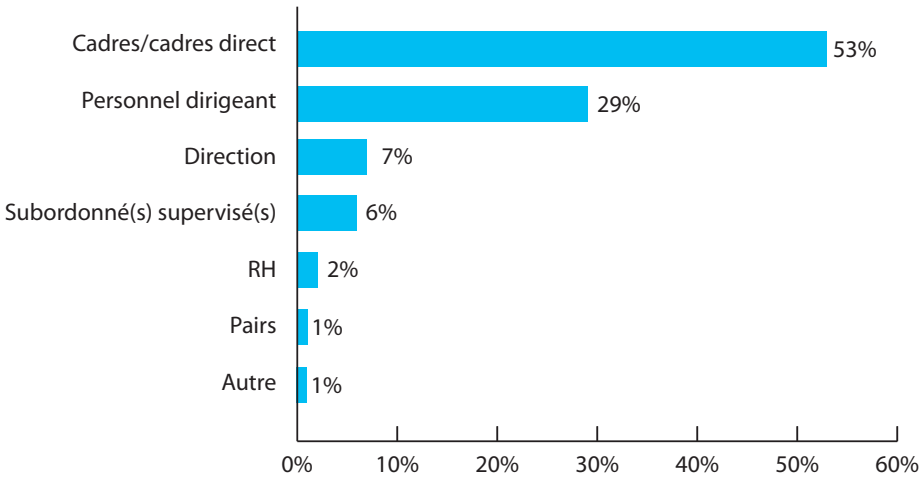
Que peut faire l'organisation ?

Les Chefs de secrétariat et les cadres supérieurs jouent un rôle essentiel dans la promotion de meilleures pratiques, notamment le renforcement d'une culture de la gestion des conflits dans l'organisation. Aucun programme de formation à la gestion / au leadership ne peut remplacer leurs actions concrètes visant le soutien actif d'environnements professionnels harmonieux, de l'équilibre entre vie professionnelle et privée, et d'une communication respectueuse.

Les Ombudsmen reconnaissent que les Chefs de secrétariat ont pris des mesures spécifiques pour promouvoir la formation au leadership et ont envoyé des messages généraux pour rappeler à tous la nécessité d'une gestion efficace des conflits, y compris d'une communication respectueuse et courtoise.

Cependant, davantage de progrès peuvent être accomplis, et les Ombudsmen tiennent à faire les observations et recommandations suivantes.

Graphique 5. Autre partie ou parties impliquées dans des conflits tel que signalé au Bureau de l'Ombudsman par les visiteurs



Faire en sorte que les actions correspondent aux mots est une étape cruciale dans la construction de la confiance et l'engagement du personnel dans son ensemble au soutien d'une communication respectueuse sur le lieu de travail. Les membres du personnel surveillent de près leurs cadres, y compris les Chefs de secrétariat, dans toutes leurs activités, pour vérifier leur respect de ce principe.

Les cadres affichant de bonnes compétences en gestion des ressources humaines devraient bénéficier de plus de visibilité et de reconnaissance et les cadres dépourvus de ces aptitudes et incapables ou peu désireux de les acquérir ne devraient pas avoir leur place dans l'organisation. Néanmoins, les Ombudsmen sont encore témoins de cas où les cadres qui ont fait la preuve de leur incapacité en matière de gestion sont mutés d'un poste à un autre, souvent avec une promotion. Le personnel est conscient de la mauvaise réputation de ces cadres et considère leur présence et promotion continues comme un reflet des priorités de l'organisation. Cela sape forcément les réels efforts que l'organisation peut déployer dans d'autres domaines pour améliorer la culture des cadres. Plus grave, cela risque de remettre en cause la bonne volonté de l'organisation et de ceux qui la dirigent.

Un aspect important de la tolérance zéro est d'assumer la responsabilité de prévenir et de traiter la gestion abusive de manière active. Ceci est possible grâce à la gestion et à l'évaluation honnêtes des performances, à l'utilisation proactive des données glanées via des enquêtes auprès de l'ensemble du personnel, ou des investigations ouvertes par l'organisation lorsque le personnel craint de manière excessive le dépôt d'une plainte pour comportement impropre alors qu'il existe de toute évidence des indications de l'abus d'autorité ou de l'absence de comportement courtois.

Que peut faire l'Ombudsman ?

Les Ombudsmen offrent des services d'accompagnement de carrière strictement confidentiels. De nombreux cadres– ont consulté le Bureau afin d'être mieux armés pour répondre aux situations de conflit, pour résoudre des questions liées à la gestion du changement ou tout simplement pour analyser avec une personne neutre et impartiale les défis auxquels ils sont confrontés.

Les Ombudsmen peuvent aider les organisations à élaborer des références pour mesurer l'efficacité de la gestion des conflits, en fournissant une analyse des lacunes (par exemple, en mesurant la performance réelle par rapport aux objectifs) et en identifiant les gains d'efficacité grâce à une gestion active des conflits.

B. Harcèlement et abus d'autorité

Le(s) problème(s)

Comme les années précédentes, les plaintes pour harcèlement et abus de pouvoir ont une incidence sur de nombreux cas rapportés par le personnel au Bureau en 2010 - ce qui exacerbe des situations qui étaient déjà tendues. Les membres du personnel concernés ne savent pas avec certitude si oui ou non le traitement dont ils souffrent atteint le niveau de faute disciplinaire. Surtout, il ressort clairement que le personnel affecté cherche tout simplement l'arrêt du

comportement inacceptable et semble porter moins d'intérêt aux éventuelles mesures disciplinaires.

Dans certains cas, après des discussions préliminaires avec un Ombudsman où les différentes actions possibles ont été examinées, les membres du personnel ayant affirmé avoir été victimes ou être témoins de comportements abusifs, avaient la hantise de parler à quiconque en dehors du Bureau de l'Ombudsman, craignant des représailles, sous une forme ou une autre. Les membres du personnel ont indiqué avoir eux-mêmes fait l'objet de représailles pour avoir exprimé des allégations, ou ont révélé des exemples de représailles contre des collègues en raison du signalement d'un comportement inacceptable. Le Bureau a été obligé de ne pas donner suite à ces cas individuels, excluant malheureusement la possibilité de mesures informelles supplémentaires.

En l'absence de toute réaction, le personnel n'a pas d'autre choix que de déposer une plainte officielle.

Lorsque les membres du personnel ont présenté des allégations formelles auprès de l'Administration, ils ont parfois découvert que cette dernière a fait valoir que le seuil de la faute n'avait pas été atteint et a ainsi classé l'affaire sans suite. Certains membres du personnel ont indiqué aux Ombudsmen avoir l'impression que l'Administration ne donne pas suite aux plaintes pour abus de pouvoir ou harcèlement, même si ces dernières sont déposées conformément aux procédures établies.

De toute évidence, toutes les allégations de harcèlement et d'abus d'autorité ne dépassent pas le seuil de faute établi par le Statut et Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies. De plus, il existe souvent un manque de clarté dans la terminologie pertinente et en conséquence un besoin permanent de définir ce qu'est un comportement acceptable et ce qui ne l'est pas. Il est donc d'autant plus important de s'assurer que les membres ont accès à des mécanismes sûrs leur permettant de rapporter des comportements inacceptables.

C'est dans ce contexte que les Ombudsmen ont reçu un nombre surprenant de rapports indiquant que certains cadres supérieurs des différentes organisations découragent fortement à leurs subordonnés de contacter le Bureau de l'Ombudsman. On prévient le personnel que leur carrière souffrirait fortement s'il venait à parler à un Ombudsman ou qu'il est inutile de le faire puisque ces derniers ne peuvent rien contre la volonté de la direction. Dans ces circonstances, il est d'autant plus louable que certains collègues, malgré ces avertissements, continuent de contacter les Ombudsmen et exercent leur droit à exprimer leurs craintes de façon informelle et confidentielle. Il est regrettable que ce processus nécessite souvent du courage. Les Ombudsmen pour les fonds et programmes ne comprennent pas les raisons pour lesquelles les cadres des Nations Unies pourraient obstruer ce processus qui, pourtant, débouche souvent sur la résolution équitable et informelle des conflits sur le lieu de travail.

Les Ombudsmen considèrent que la grande majorité des cas de comportements inacceptables peuvent et doivent être traités au niveau de la direction en temps opportun. Toutefois, le Bureau a constaté que, dans de nombreux cas, la direction, bien que consciente du comportement abusif des subordonnés, n'assume pas ses responsabilités concernant la résolution du problème en temps opportun et encore moins le traitement de cette question dans les rapports d'évaluation. En l'absence de toute réaction, le personnel n'a d'autre choix que de déposer une plainte officielle, pouvant entraîner des mesures disciplinaires pour faute.

Que peut faire l'organisation ?

Comme indiqué dans les rapports annuels précédents, la prévention du harcèlement et des abus de pouvoir est un domaine où les Chefs de secrétariat et la direction peuvent véritablement donner l'exemple et défendre le rôle de l'Ombudsman dans la résolution informelle des conflits. Ils peuvent le faire en soulignant combien il est important de travailler ensemble pour trouver des solutions, combien il est efficace de s'approprier des solutions et combien la résolution informelle des conflits revitalise le lieu de travail.

Le Bureau de l'Ombudsman a remarqué que certaines des organisations desservies ont recommandé que, dans certains cas d'allégations d'inconduite, il peut être efficace d'utiliser des outils de gestion informelle des conflits, tels que la médiation, avant de mener une enquête officielle. Les Ombudsmen soutiennent ces démarches et élaboreront des documents d'information permettant au personnel de mieux comprendre les outils de médiation et de gestion informelle des conflits qui sont disponibles dans ces situations.

Bien entendu, tout ceci s'inscrit dans le contexte d'actes qui prouvent l'opportunité et l'efficacité des bonnes compétences de gestion et montrent qu'en fin de compte, les organisations ont une politique de tolérance zéro en matière d'abus de pouvoir et de harcèlement.

Que peut faire l'Ombudsman ?

Les Ombudsmen ont apporté leur assistance dans de nombreux cas où existaient des allégations de

comportement inapproprié, y compris via la facilitation de discussions de médiation où les parties disposaient d'un espace confidentiel pour examiner la situation et élaborer des alternatives pour y remédier.

Les Ombudsmen peuvent également aider le personnel à examiner les options qui leur permettront d'aborder la situation. Souvent, cela nécessite un ensemble de mécanismes ou d'outils d'adaptation grâce auxquels il est possible de déposer une plainte auprès du cadre de manière non conflictuelle avec pour objectif immédiat de modifier des comportements de gestion spécifiques de type abusif. L'objectif à plus long terme sera d'analyser l'environnement de travail dans lequel l'abus a lieu. Les Ombudsmen peuvent décider que l'approche la plus efficace consiste à faire une présentation à toute l'unité de travail, en expliquant le rôle de l'Ombudsman, en particulier les principes directeurs en matière de confidentialité, de neutralité et d'impartialité. Ces présentations débouchent souvent sur des demandes du personnel et permettent à l'Ombudsman d'analyser les options avec tous les intéressés, surtout ceux considérés comme étant à l'origine de l'abus, en vue de trouver une solution au conflit qui soit acceptable pour toutes les parties et équitable.

C. Communication

Le(s) problème(s)

Une communication efficace est essentielle au succès de la résolution des conflits. Tous les niveaux d'interaction du personnel sont concernés : entre pairs, entre les membres de la direction et les autres cadres, et entre les cadres supérieurs et leurs subordonnés. En 2010, le manque d'efficacité dans la communication était omniprésent dans un nombre significatif de cas, même lorsqu'une question complètement différente était à l'origine de la visite d'un médiateur, comme par exemple des craintes concernant l'emploi, le développement professionnel, la rémunération, les avantages sociaux et les autres droits aux prestations.

Le manque d'efficacité dans la communication est également un problème en matière de recrutement, en particulier lorsque les candidats non retenus ne reçoivent pas de rétroactions ou ces dernières ne précisent pas adéquatement les raisons pour lesquelles ils n'ont pas été sélectionnés. La plupart du temps, aucune information n'est fournie leur permettant de s'améliorer en vue de futures recherches d'emploi. Par conséquent, les postulants considèrent défectueux le processus de recrutement et peuvent contester les décisions qui y sont liées ainsi que le choix des candidats. Après un examen approfondi, il s'avère souvent que la mauvaise communication ou une absence totale de rétroaction honnête et constructive incite le membre du personnel ou le candidat à croire que le recrutement n'a pas été géré correctement.

Les Ombudsmen considèrent qu'il existe un besoin de rendre plus efficace la communication lors des restructurations et relocalisations afin de s'assurer que l'information est transmise de manière cohérente et variée, et de permettre à toutes les parties concernées de participer pleinement au processus. Une communication respectueuse, la participation et la transparence sont des facteurs de succès fondamentaux pour la construction de lieux de travail harmonieux et la réduction des risques de conflits importants.

À ces moments, la direction a tendance à se concentrer sur la rentabilité et la viabilité financière de la structure qui va émerger du processus de prise de décision. C'est souvent au détriment du bien-être et de la santé émotionnelle du personnel, et met ainsi à risque la réussite de la stratégie de relocalisation elle-même.

Les cas traités par le Bureau en 2010 englobent des situations diverses, depuis celles les cadres ont cessé de parler aux subordonnés jusqu'à celles où la direction n'a pas inclus les membres du personnel dans des discussions nécessaires à leurs travaux. Quand un membre du personnel a l'impression que les cadres l'excluent délibérément des activités du service, cela peut être aussi dommageable qu'un véritable conflit et peut d'ailleurs en créer un. D'autres exemples survenus en 2010 indiquent que, lors de certaines résiliations de contrats, des cadres ou des représentants des ressources humaines ont avancé, comme motifs de résiliation, des raisons peu transparentes. Un exemple particulièrement néfaste de l'absence de communication est la pratique qui permet que certains types de contrats arrivent tout simplement à échéance sans mise en demeure alors qu'il existe un besoin évident de services continus. Si l'organisme embauche ultérieurement une autre personne pour accomplir ce travail, l'ancien titulaire se demande en quoi sa performance a été mauvaise. Des commentaires constructifs auraient été utiles pour la planification de carrière de ceux dont les contrats venaient à expiration et permettraient de renforcer la réputation des Nations Unies en tant qu'employeur de référence. Les rapports d'évaluation révèlent également la nécessité d'une communication efficace.

Que peut faire l'organisation ?

Les Ombudsmen estiment que si des compétences éprouvées en matière de communication efficace sur

le lieu de travail étaient fermement exigées lors du recrutement, des problèmes ultérieurs seraient évités. Dans le même temps, ces compétences doivent être axées encore davantage sur la formation du personnel et la gestion. Le soutien des Chefs de secrétariat et du personnel dirigeant, notamment des ressources humaines, pour veiller à ce qu'une formation obligatoire soit prévue dans ces domaines - pas seulement pour les cadres, mais aussi pour le personnel à tous les niveaux - aiderait dans une large mesure à renforcer la prévention et la résolution des conflits au travail.

Chaque fois qu'une restructuration ou une délocalisation a lieu, la direction doit rechercher tout le soutien et l'expertise disponibles au sein des départements des ressources humaines afin d'assurer la gestion efficace des préoccupations du personnel et d'anticiper l'escalade des problèmes.

Que peut faire l'Ombudsman ?

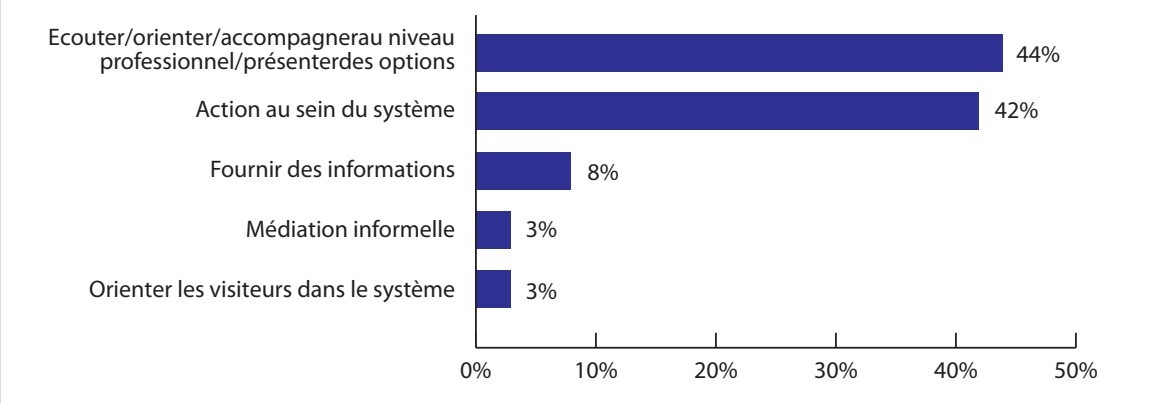
Les Ombudsmen peuvent aider le personnel et la direction à comprendre qu'une communication efficace est absolument nécessaire sur le lieu de travail. Ce fut l'un des principaux messages des présentations que les Ombudsmen ont fait en 2010 au personnel et à la direction de toutes les organisations desservies. L'élément important à respecter est que les cadres et le personnel doivent se préparer à entamer un dialogue qui peut se révéler difficile. Les Ombudsmen fournissent des outils de communication pour ce faire et proposent régulièrement des formations individuelles permettant au personnel à tous les niveaux d'engager un dialogue dans le cadre d'une situation spécifique en vue de progresser dans la résolution d'un conflit. Les Ombudsmen aident également les cadres, qui concentrent tous leurs efforts pour obtenir des résultats (sans interruption du travail) à comprendre et à accepter (en mettant en œuvre le concept) qu'une communication ouverte, transparente et non menaçante est essentielle pour atteindre cet objectif.

Une communication efficace est la pierre angulaire du lieu de travail.

Les Ombudsmen peuvent également traiter de questions plus individualistes qui font obstacle à l'efficacité de la communication : la réticence à divulguer tout problème sur le lieu de travail, la gêne à exprimer des sentiments personnels, et le refus ou l'incapacité de parler ouvertement à des personnes en situation d'autorité. Dans l'expérience des Ombudsmen, ces problèmes ne sont pas du tout liés à des stéréotypes culturels. La plupart des membres du personnel des Nations Unies rencontrent, au moins dans le contexte professionnel, des problèmes similaires quelle que soit l'origine culturelle. Lorsque la plupart des individus font face à une situation difficile, ils établissent un dialogue interne sur ce qui se passe, en tenant compte de leurs propres forces et faiblesses, et planifient une voie à suivre. Les Ombudsmen peuvent aider à examiner les options et à fournir des outils au personnel et à la direction afin qu'ils s'expriment de manière non conflictuelle et efficace. Ils aident, par exemple, à réfléchir sur la façon dont un message est susceptible d'être perçu par les autres et favorisent l'adaptation du contenu afin qu'il soit respectueux de l'audience cible et véhicule un sentiment d'empathie pour ceux qui doivent faire un choix difficile après réception du message pertinent. Il s'agit de qualités qui peuvent contribuer à une meilleure communication.

On ne peut malheureusement pas changer immédiatement une situation. Cependant, le Bureau de l'Ombudsman offre un endroit sûr et totalement confidentiel pour le visiteur qui veut communiquer un problème. Il n'est pas inhabituel que les Ombudsmen écoutent un visiteur pendant plusieurs heures et beaucoup ont confié à l'Ombudsman que pour la première fois ils se sentaient écoutés ou avaient

Graphique 6. Les services offerts par le Bureau de l'Ombudsman



l'occasion d'explorer des voies de solutions. Parfois, le partage de leurs craintes et sentiments est tout ce dont les visiteurs ont besoin, et la participation des Ombudsmen peut s'arrêter là. Le graphique 6 présente la gamme des services offerts par le Bureau de l'Ombudsman en 2010.

D. Processus de gestion du changement

Le Bureau a en 2010 traité de nombreux cas émanant de la gestion du changement, un ensemble de processus au cours desquels peuvent se manifester davantage des indicateurs tels qu'abus d'autorité, mauvaise communication et favoritisme. Les membres du personnel ont indiqué qu'ils avaient été pris pour cible et que les processus avaient été mal gérés. Des cas ont été signalés où la participation du personnel n'a pas été encouragée et où la communication de la direction au personnel, concernant le processus de gestion du changement, était peu fréquente. L'information n'était pas partagée quand le processus de gestion du changement était entamé, et les résultats de ce changement n'étaient pas communiqués au personnel.

Que peut faire l'organisation ?
Il est important de souligner – et de prouver par l'action – au plus haut niveau des organisations que les besoins en matière de programmes et la vision organisationnelle définissent la structure du personnel et que ces éléments guident toutes les décisions prises pour gérer le changement ainsi que leur mise en œuvre. Disposer de personnel qualifié et dédié est essentiel pour la gestion réussie des processus de gestion du changement, et pour assurer leur disponibilité ; l'organisation devrait préparer une liste d'experts auxquels faire appel en cas de besoin.

Que peut faire l'Ombudsman ?
Les Ombudsmen peuvent clarifier le processus en restant à l'écoute de toutes les parties concernées afin d'aider à parvenir à un accord sur un agenda pour le changement. Ils peuvent aussi offrir des possibilités de suivi une fois entamé le processus de changement. En 2010, les Ombudsmen ont été en mesure d'aider le personnel à explorer leurs options pendant ce que beaucoup considère comme une période extrêmement difficile dans leur carrière ; les membres du personnel ont indiqué à plusieurs reprises qu'ils pouvaient poser des questions et obtenir des informations auprès du Bureau de l'Ombudsman en toute confiance et de manière confidentielle. Pour nombre d'individus confrontés à un changement imminent, il est très intimidant de demander des informations ou de divulguer leurs préférences car ils considèrent, pour une raison ou une autre, que ceci peut avoir des conséquences négatives sur leur carrière.

E. Contrôle du coût des conflits

Les conflits mal gérés sur le lieu de travail peuvent avoir d'importants coûts financiers, humains et en termes de crédibilité pour l'organisation, ses employés et ses clients. Certains experts croient que les conflits non réglés représentent les coûts réductibles les plus

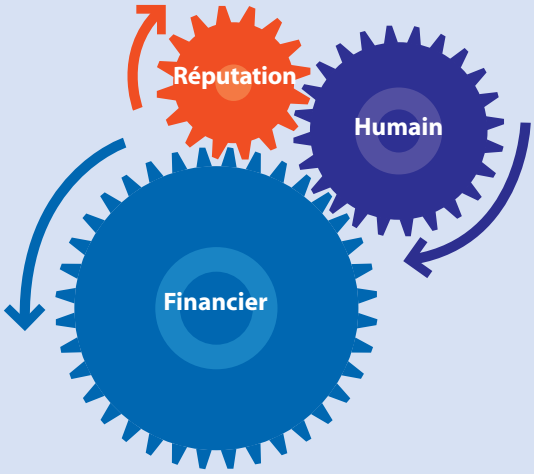
Coût du conflit

La gestion efficace des conflits requiert une certaine estimation des coûts. Sans cette dernière, la gestion des conflits risque d'être limitée pour aborder des cas individuels de conflit au travail, sans identifier les causes sous-jacentes, ou pour fournir des données qui permettraient une analyse vérifiable des changements dans la culture de gestion des conflits dans l'organisation. Le traitement des conflits au travail grâce à des systèmes intégrés de gestion des coûts des conflits devrait être considéré comme une condition sine qua non pour atteindre l'efficacité organisationnelle et la productivité.

Organisation	Employés	Clients
• Productivité	• Santé	• Loyauté
• Absentéisme	• Motivation	• Santé/vie
• Présentéisme	• Carrière	• Financement
• Chiffre d'affaires	• Lieu de travail	• Qualité du produit
• Réputation	• Départ	
• Vol/Sabotage		
• Accidents		

Coût du conflit

Bien qu'il soit impossible de calculer le coût exact d'un conflit, une partie des coûts connexes sont mesurables ou peuvent être estimés. Le calcul des coûts des conflits d'une organisation est non seulement un moyen intéressant d'examiner le coût que représentent les conflits mal gérés, mais aussi une base pour mesurer l'efficacité de la gestion des conflits et déterminer la valeur ajoutée des outils de gestion des conflits, y compris le Bureau de l'Ombudsman.



importants dans de nombreuses entreprises, pourtant, dans la plupart des organisations, ils ne sont pas considérés comme une variable importante à mesurer et ne sont donc pas gérés de manière active.

Une autre raison pour essayer d'évaluer les coûts dans un monde en théorie rationnel et axé sur les chiffres, est que même si les données sur le coût du conflit sont convaincantes, les professionnels de la comptabilité, des finances et d'autres domaines quantitatifs préfèrent prendre des décisions fondées sur des estimations financières plutôt que sur le coût des conflits.

Certains experts croient que les conflits non réglés représentent les coûts réductibles les plus importants dans de nombreuses entreprises.

Le Bureau de l'Ombudsman espère que les fonds et programmes adopteront une approche plus proactive, surtout en période de contraintes financières, pour contrôler les coûts des conflits. Le Bureau fera tout son possible pour aider les cadres à comprendre les choix qui se présentent à eux : soit ils luttent de manière proactive contre les conflits mal gérés et augmentent ainsi la productivité et l'efficacité, soit ils ne font rien et entraînent ainsi des pertes éventuelles pour l'organisation en termes des coûts financiers, humains et de crédibilité.

F. Questions liées aux postes et à la carrière

Les problèmes liés à l'emploi et au développement professionnel continuent de représenter le plus grand nombre de cas, soit 37 pour cent du total et une augmentation de plus de 10 pour cent par rapport aux données de 2009 (26 pour cent). Les craintes relatives aux questions de postes et de carrière se manifestent différemment selon la catégorie de personnel. Par exemple, le personnel national et les services généraux se plaignent davantage du processus de présentation de candidature et de sélection que les fonctionnaires internationaux. Ceci semblerait indiquer qu'il faut offrir plus de possibilités de développement professionnel au personnel national et des services généraux, deux catégories de personnel qui, souvent, ne disposent pas des mêmes possibilités de carrière et de développement professionnels que leurs collègues internationaux. Une autre distinction dans cette catégorie est que davantage de femmes que d'hommes se sont présentés au Bureau pour faire part de leurs doutes au sujet de leur progression et opportunités de carrière. Le graphique 7 présente une ventilation complète des questions relatives aux postes et à la carrière.

1. Gestion de la performance, évaluation et rétroaction

Le problème : gestion et évaluation de la performance

En 2010 comme au cours des années précédentes, il s'est présenté dans ce domaine un nombre considérable de conflits entre les membres du personnel et leurs superviseurs. Comme indiqué précédemment et affiché dans le graphique 8, le manque de respect et le traitement inapproprié sont omniprésents dans les relations d'évaluation, et ces deux éléments apparaissent dans 36 pour cent des cas reçus. Les statistiques montrent une augmentation des problèmes liés à la gestion de la performance et aux rétroactions, passant de 18,3 pour cent de tous les cas signalés en 2009 à 26 pour cent en 2010. Les problèmes relatifs à l'évaluation et à la notation de la performance ont baissé, passant de 17,3 pour cent des cas en 2009 à 10 pour cent en 2010.

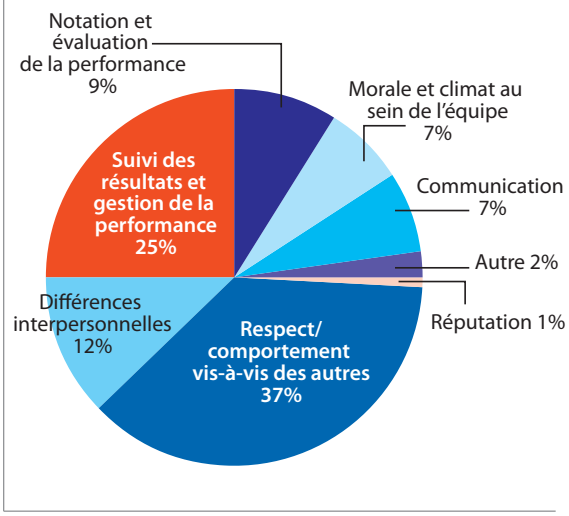
Un examen des cas liés à l'évaluation et à la notation de la performance soumis à l'attention des Ombudsmen révèle que le manque de rétroaction en temps opportun est un problème persistant. Les directives relatives à l'évaluation de la performance

Graphique 7. Questions liées aux postes et à la carrière



stipulent clairement que cette dernière est un processus continu qu'il ne suffit pas de mener une seule fois par an. Les membres du personnel signalent souvent qu'ils considéraient avoir fait un bon travail durant l'année et que l'évaluation négative du superviseur est une surprise aussi inattendue que désagréable. En vue de simplifier l'évaluation de la performance, certaines organisations ne réalisent plus d'examen à mi-parcours et ont introduit d'autres changements radicaux dans les mécanismes d'évaluation. Il est donc extrêmement important pour les cadres de maintenir un dialogue ouvert et continu avec leurs subordonnés concernant leurs performances. Malheureusement, dans l'expérience des Ombudsmen, ces discussions ont en général lieu uniquement de manière tardive et péremptoire lors de l'examen final, si bien que le processus est mené précipitamment à la dernière minute.

Graphique 8. Problèmes de relation d'évaluation



Le manque de rétroaction adéquate et l'absence de dialogue constructif ont bien entendu un impact négatif sur la gestion des performances et par conséquent sur la productivité. Dans certaines des évaluations fournies aux Ombudsmen, le style était si vague qu'il était impossible de comprendre le message du superviseur. Ni le membre du personnel ni les Ombudsmen ne pouvaient déduire, à la lecture du contenu de l'évaluation, quelles étaient les mesures appropriées à prendre.

L'absence de rétroaction en temps opportun reste un problème persistant.

Certains des membres du personnel, qui ont soumis leurs doléances concernant ces questions à l'attention des Ombudsmen, voyaient les évaluations de leur performance comme un outil de vengeance ou de punition. Cela était particulièrement vrai quand ils se sont trouvés confrontés à des situations de cessation et de non-renouvellement de contrat et d'autres formes de harcèlement.

Bien que dans ces cas, de graves abus d'autorité peuvent devenir évidents, il est très souvent difficile d'établir les raisons exactes de résiliation des contrats ou de notations négatives.

Que peut faire l'organisation ?

Il est important de rappeler – et de montrer par l'exemple – que l'objectif principal de l'évaluation et

de l'appréciation des performances est d'améliorer la performance du personnel en accentuant les contributions positives et en identifiant les moyens d'améliorer les point faibles et le potentiel futur. Les Chefs de secrétariat et les cadres supérieurs devraient également rappeler aux superviseurs qu'ils ont la responsabilité d'aider les membres du personnel à développer leur carrière et à améliorer la productivité globale. Cette responsabilité ne doit pas s'appliquer précipitamment : les membres du personnel méritent de pouvoir progresser et de bénéficier d'une orientation adéquate pour perfectionner leurs compétences ainsi que du temps pour le faire.

Les Chefs de secrétariat et les cadres supérieurs doivent confier ces responsabilités aux superviseurs et considérer l'évaluation des performances des supervisés comme un indicateur clé de l'efficacité de la gestion. L'évaluation de la performance doit être envisagée comme un processus continu comportant des discussions approfondies fréquentes sur les performances entre les superviseurs et les membres du personnel, non seulement à mi-parcours mais aussi tout au long de la période considérée dans le rapport. Le conflit provient souvent de l'absence d'un dialogue actif entre l'administration et le personnel sur les perspectives de carrière. Renforcer les capacités de gestion de carrière est donc un outil essentiel pour une gestion proactive du personnel et la réduction des coûts générés par les conflits découlant de cas relatifs aux postes et à la carrière.

Que peut faire l'Ombudsman ?

Conformément à leur mission, les Ombudsmen n'interviennent pas tant que les processus officiels tels que l'évaluation ou la réfutation sont en cours. Cependant, les Ombudsmen peuvent recevoir des plaintes et proposer des options informelles aux membres du personnel qui sont préoccupés par l'évaluation de leur performance. Sur la base de ce type de conversations avec les membres du personnel, les Ombudsmen peuvent émettre des recommandations systémiques en matière d'évaluation de performance. Ils peuvent rappeler que le processus global doit être transparent, opportun et objectif. Dans les cas où les membres du personnel ne savent pas comment réagir au mieux à des commentaires négatifs du superviseur, les Ombudsmen peuvent leur suggérer des manières appropriées de le faire, en utilisant des techniques de communication efficaces telles que la préparation stratégique, l'écoute active, le ton approprié et la reformulation.

La plupart des membres du personnel souhaitent avant tout résoudre les conflits de façon aussi informelle et rapide que possible.

Les Ombudsmen peuvent également proposer une conversation avec médiation dans le but d'aider chaque partie à comprendre le point de vue de l'autre avant qu'une évaluation ne soit finalisée. Il est très important de garder à l'esprit qu'un Ombudsman restera toujours neutre dans ces dialogues et aura pour objectif d'aider à clarifier les positions et non de revoir la note de performance elle-même. En 2010, un certain nombre de membres du personnel ont effectivement requis, pour des questions relatives à la gestion et à l'évaluation des performances, une médiation qui s'est avérée un mécanisme efficace pour résoudre une série de conflits de travail, notamment la gestion et l'évaluation des performances, les commentaires, l'appréciation et la notation. La médiation est un outil efficace et particulièrement utile dans les interventions précoces, où elle peut aider à promouvoir un dialogue constructif, à améliorer la communication et à éviter l'escalade du conflit.

Le problème : réfutation

Les Ombudsmen notent que le PNUD, l'UNICEF et l'UNOPS ont récemment révisé leurs politiques et procédures en matière de réfutation, rendant ce processus plus efficace. Le rapport sur les travaux du Bureau de l'Ombudsman des fonds et programmes en 2009 contenait une recommandation pour l'action à cet égard. Les Ombudsmen se réjouissent de la mise en œuvre des changements que le PNUD, l'UNICEF et l'UNOPS ont introduits dans l'espoir qu'ils faciliteront le processus.

Les employés qui ne font plus partie de l'équipe ou dont les contrats ont expiré sont confrontés à une question récurrente concernant la procédure de réfutation. Étant donné que ces anciens membres du personnel n'ont plus accès aux systèmes électroniques utilisés pour préparer la documentation, ils éprouvent des difficultés à réfuter leurs évaluations et appréciations.

Il a également été signalé que dans certains petits bureaux de pays où il existe un cas de conflit entre la direction et un membre du personnel, les parties au conflit, y compris le personnel des ressources humaines, peuvent devenir membres des comités de réfutation. Cependant, que les membres des comités de réfutation soient objectifs ou non, on ne peut écarter le fait que le membre du personnel ne pourra sans doute pas obtenir une audience équitable dans de telles situations. Dans l'intérêt de l'ensemble des parties concernées, d'autres arrangements doivent être trouvés.

Que peut faire l'organisation ?
Dans l'objectif ultime d'assurer à tous les membres du personnel du système des Nations Unies un accès égal à des mécanismes de réfutation, le Bureau de l'Ombudsman recommande que chaque organisation desservie par le Bureau, réexamine sa politique et ses procédures dans ce domaine en vue d'établir une uniformité. En outre, il est essentiel que la direction garantisse que les réfutations soient achevées et que les résultats soient communiqués aux membres du personnel en temps opportun.

Il est également nécessaire de s'assurer que tous les comités qui examinent les évaluations fassent tout leur possible pour préserver leur neutralité et que les membres de ces comités ayant des conflits en cours avec les membres du personnel soient dispensés des commissions et des comités.

Que peut faire l'Ombudsman ?
Les Ombudsmen ont noté ailleurs dans le présent rapport que, selon leur expérience, la plupart des membres du personnel souhaitent avant tout résoudre les conflits de façon aussi informelle et rapide que possible et ne cherchent pas le contentieux. Ceci s'applique à la procédure de réfutation, que de nombreux membres du personnel trouvent à la fois intimidante et embarrassante. Les Ombudsmen peuvent aider les membres du personnel à explorer leurs options lorsqu'ils sont confrontés à la nécessité de réfuter. Les membres du personnel peuvent bénéficier de l'expérience des Ombudsmen, qui les aideront à comprendre ce qui est en jeu et à préciser les incidences de la notation qu'ils cherchent à réfuter.

2. Mobilité entre les agences

Le(s) problème(s)
La mobilité entre les agences, que ce soit sous la forme de détachement ou d'accords de transfert, offre au personnel des possibilités de carrière plus variées et aux organisations une souplesse et une réactivité accrues pour répondre aux besoins opérationnels. Les organisations encouragent par conséquent le personnel à rechercher la mobilité entre les agences. Cependant, les membres du personnel qui retournent au sein de l'organisation mère après avoir passé du temps dans une autre organisation constatent souvent qu'ils sont assignés à des postes surnuméraires sans fonction bien définie. Cette situation a conduit à la cessation de contrats permanents de membres du personnel sans un examen adéquat de leur expertise et de leurs compétences. L'expérience a montré que l'une des causes est l'absence de planification adéquate et active des ressources humaines pour assurer l'absorption des membres du personnel retournant à leur agence d'origine. Dans certains cas, les membres du personnel qui ont réintégré l'organisation mère ont constaté que leurs fonctions et responsabilités antérieures avaient été fondamentalement modifiées.

Le Bureau de l'Ombudsman a traité des cas où des membres du personnel se sont trouvés confrontés, à leur retour, à des difficultés supplémentaires, en plus de celles d'obtenir un poste : des écarts dans le paiement des prestations, le manque de soutien lors du traitement de visas et autres documents d'immigration au moment du retour après un détachement et le constat que la promotion gagnée lors du détachement n'était pas valide dans l'organisation mère.

Le Bureau de l'Ombudsman des fonds et programmes a été informé pour la première fois en 2005 des défis particuliers auxquels font face les représentants / coordinateurs résidents qui ont été nommés à ces postes en dehors du PNUD. A cette époque, l'Ombudsman a appris que ceux qui avaient été nommés en dehors du PNUD étaient qualifiés d'« intrus ». Au cours de leurs travaux en 2010 et 2011, les Ombudsmen ont remarqué des thèmes récurrents qui ont fait obstacle à une performance optimale du personnel à ce niveau très élevé de responsabilité.

Les organisations mères devraient encourager et valider une culture de la mobilité du personnel.

Certains coordinateurs résidents ont indiqué aux Ombudsmen avoir ressenti, de la part de certains membres du personnel des bureaux, une réticence initiale à les accepter parce qu'ils venaient de l'extérieur du PNUD. Étant donné que la fonction de RR/CR consiste à gérer le nouveau bureau, la perception selon laquelle le RR/CR « ne sait rien sur le PNUD et le développement » déjoue souvent les efforts mis en œuvre pour atteindre les objectifs de l'initiative Une ONU. L'argument selon lequel les personnes nommées au sein du PNUD rempliront mieux leur fonction de RR et CR parce qu'elles « en savent plus sur le PNUD et le développement » amplifie toute différence en matière d'expérience et peut constituer un obstacle à la création d'un milieu de travail harmonieux.

Que peut faire l'organisation ?
Il serait plus facile d'encourager et de valider une culture de la mobilité du personnel si les organisations mères rendaient la gestion stratégique des détachements et des transferts de personnel plus efficace et renforçaient les capacités pour y parvenir.

Il est important de rappeler que les membres du personnel restent sous la responsabilité de l'organisation mère, même lorsqu'ils sont détachés. Cette dernière doit informer les membres du personnel détachés de tout changement dans leurs postes antérieurs, en particulier à la fin de leur contrat ou de leur détachement. L'organisation mère doit également assurer une bonne gestion des avantages sociaux et droits aux prestations des membres du personnel à leur retour de détachement.

De même, il est important pour les organisations desservies par le Bureau de l'Ombudsman des fonds et programmes d'examiner les politiques de mobilité du personnel, et en particulier leurs effets sur la progression de carrière et la rétention des talents. Lorsque les membres du personnel qui ont été promus pendant leur détachement réintègrent l'organisation mère, ils éprouvent des difficultés à faire reconnaître cette promotion et à trouver un poste d'un niveau approprié. La responsabilité de préparer de manière suffisante et opportune le retour éventuel du membre du personnel doit être partagée entre l'organisation et le membre du personnel détaché. Une gestion efficace de la mobilité du personnel ouvrirait la voie à et assurerait la rétention d'un personnel diversifié et aux multiples qualifications.

Les organisations participant au processus de sélection des représentants et coordinateurs résidents sont conscientes des défis particuliers auxquels sont confrontés les individus nommés en dehors du système ou en dehors d'une organisation particulière. Il est important d'introduire dans le système un soutien efficace auquel ces hauts fonctionnaires peuvent faire appel. Dans le même temps, par des envois de messages et en assurant des échanges d'information, on peut globalement rappeler à toutes les personnes concernées la nécessité d'offrir aux nouveaux arrivants un soutien plus ciblé. Il serait normal qu'un RR/CR nouvellement nommé puisse compter sur la reconnaissance du fait qu'il/elle a reçu l'approbation des diverses agences et que celles-ci ont reconnu ses capacités face aux tâches multiples à mener à bien pour la réussite des activités Une ONU. Il faut encourager les représentants et coordinateurs résidents nommés de l'extérieur du PNUD à soumettre une rétroaction sur les difficultés rencontrées ainsi que des propositions visant à une meilleure inclusion de ce groupe dans le réseau des représentants et coordinateurs résidents.

Le Bureau peut offrir aux membres du personnel un lieu sûr et confidentiel où examiner toutes les options qui s'offrent à eux.

Que peut faire l'Ombudsman ?

Les Ombudsmen ont constaté que les membres du personnel confrontés aux difficultés décrites ci-dessus ont des choix très limités et s'adressent en désespoir de cause au Bureau de l'Ombudsman. L'Ombudsman peut aider le membre du personnel à explorer les options. Il peut aussi ouvrir le dialogue avec l'administration pour aider le membre du personnel. Par ailleurs, le Bureau peut traiter le sujet en question comme un problème systémique lié aux organisations.

Dans un conflit qui survient lorsque le chef de bureau est nouvellement nommé au sein de l'organisation, il peut y avoir divergence d'opinions sur certaines questions, en particulier si le nouveau chef doit redynamiser le bureau et s'attaquer à des pratiques longtemps négligées. Dans ces cas, les Ombudsmen peuvent aider à séparer les questions des personnes, puisque les questions elles-mêmes sont souvent personnalisées. Ce faisant, les Ombudsmen peuvent contribuer à préparer la voie à une plus grande compréhension et clarification des priorités et des responsabilités de chaque membre du personnel, y compris la direction, de sorte qu'un dialogue efficace et productif puisse se mettre en place.

3. Avantages sociaux et droits aux prestations

Le(s) problème(s)

Les problèmes relatifs aux avantages sociaux et aux droits aux prestations ont représenté 15 % des cas reçus par l'Ombudsman. En particulier, le Bureau a reçu un certain nombre de plaintes concernant le versement des prestations de survivant. Une des questions présentant des difficultés particulières concerne les partenaires de même sexe qui se voient refuser des prestations de survivant en raison de la non-reconnaissance de leur accord de partenariat. Les membres du personnel contribuent à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies et désignent leurs bénéficiaires, certains que le partenaire survivant bénéficiera de leurs contributions en faisant valoir un partenariat légal et reconnu au niveau national. Les partenaires survivants apprennent par la suite qu'il leur est impossible de revendiquer l'allocation. Cela peut conduire à des allégations de discrimination et d'injustice d'autant plus qu'il ne semble pas y avoir de cohérence au sein du système commun des Nations Unies concernant la reconnaissance des droits aux avantages et prestations pour les partenaires de même sexe.

Que peut faire l'organisation ?

Des mesures de précaution doivent être prises pour régler cette question étant donné que la probabilité de chercher un recours par la voie contentieuse est

extrêmement élevée. Les organisations devraient mettre tout en œuvre pour signaler aux membres du personnel que les partenaires de même sexe survivants risquent de ne pas pouvoir revendiquer leurs prestations si la Caisse des pensions n'est pas en mesure de reconnaître le partenariat. Tous les efforts possibles doivent être entrepris au moment du recrutement du membre du personnel et devraient figurer dans l'intégralité des documents relatifs au membre du personnel qui contribue à la Caisse des pensions et à son/sa bénéficiaire.

Les Ombudsmen des fonds et programmes recommandent que toutes les organisations desservies examinent collectivement comment gérer de manière cohérente les droits des partenaires de même sexe en matière d'avantages sociaux et de droits aux prestations.

Que peut faire l'Ombudsman ?

Étant donné l'Assemblée générale décidera en dernier ressort de cette question, le Bureau de l'Ombudsman ne peut que proposer aux membres du personnel un lieu sûr et confidentiel où examiner les options qui s'offrent à eux.

4. Recrutement

Le(s) problème(s)

Le processus de recrutement donne souvent lieu à des plaintes, surtout de la part de candidats non retenus, et il est généralement difficile pour les Ombudsmen de déterminer les faits d'un cas. Le Bureau a reçu un certain nombre de plaintes de la part de candidats à un poste. Il arrive que des candidats compétents ne soient pas sélectionnés pour des questions d'animosité personnelle. Un candidat peut penser qu'il/elle a été retenu(e) en raison de renseignements fournis par un membre du comité avant que toute décision finale officielle n'ait été prise. Fournir de telles informations viole, bien entendu, le principe de confidentialité régissant les comités d'entretien. Les problèmes de recrutement peuvent générer du mécontentement parmi les candidats et peser fortement sur le moral du personnel.

Les candidats retenus ne reçoivent pas toujours une rétroaction adéquate. Il leur est, dès lors, difficile de tirer des leçons de leur expérience et de continuer à postuler d'autres postes.

De plus, des cas se sont également présentés où d'importants conflits interpersonnels impliquant des différences de personnalité, des soupçons de motifs cachés, et une méfiance vis-à-vis des cadres supérieurs, ont perturbé le processus de recrutement et considérablement affecté la sélection finale et la nomination du membre du personnel. Cette pratique empêche souvent la progression de carrière puisque les membres du personnel concernés ne sont pas pris en considération pour des postes disponibles, privant l'organisation de compétences et de connaissances techniques précieuses.

Des réorganisations ad hoc ou même planifiées, ou des exercices de gestion du changement font ressortir beaucoup de problèmes au niveau du recrutement. Des membres du personnel en service sont souvent amenés à postuler pour des emplois après avoir, dans le cas de certains, travaillé pendant de nombreuses années, et cela peut provoquer une grande anxiété. Les membres du personnel sous différents types de contrats, par exemple, des contrats de service, pourraient se trouver en concurrence pour un nombre limité de postes.

Pendant la période sous revue, le Bureau a eu affaire à un certain nombre de cas où un membre du personnel avait assumé de manière satisfaisante les responsabilités d'un poste pour lequel un avis de poste vacant a été posté ultérieurement. Dans certains cas, le membre du personnel avait été le titulaire pendant des mois, parfois des années, sans toutefois être sélectionné pour garder ce poste. Le conflit généré sur le lieu de travail est aggravé lorsque, comme c'est souvent le cas, le titulaire ne reçoit aucune rétroaction sur les raisons pour lesquelles il ou elle n'a pas été sélectionné(e). Dans certains cas, les membres du personnel titulaires ne figurent même pas sur la liste des présélectionnés. En outre, le membre du personnel qui n'est pas sélectionné est souvent plus familiarisé avec les fonctions et les connexions requises pour le poste, mais doit rendre compte à un superviseur qui a été récemment embauché et qui ne possède pas cette expertise.

Les départements des ressources humaines des organisations desservies ont introduit un certain nombre de mesures efficaces visant à assurer un processus de recrutement équitable.

Les candidats présélectionnés ont fait part de différents problèmes aux Ombudsmen en 2010. Dans les cas où les candidats présélectionnés ne sont pas sur le lieu d'affectation où le poste se libère, le bureau de recrutement peut ne pas être disposé à payer le déplacement pour une entrevue et les différences horaires ne sont pas prises en considération de façon raisonnable lorsque des entretiens sont organisés.

Un candidat qui a complété avec succès le processus de recrutement peut brusquement être informé qu'il ou elle ne va pas à être embauché(e) pour des raisons budgétaires. Dans d'autres cas, un candidat plus approprié peut apparaître après la

finalisation du recrutement et le cadre du recrutement peut exercer la prérogative de proposer le poste au deuxième candidat - dans certains cas, malgré l'intervention du Bureau de l'Ombudsman. Dans l'expérience des Ombudsmen, des candidats confrontés à de telles situations n'ont d'autre choix que de s'orienter vers d'autres options ou commencer une nouvelle recherche d'emploi.

Les membres du personnel ont signalé des retards dans la notification des décisions après que le processus de recrutement ait été finalisé. Certains candidats ont dû patienter longuement après avoir passé des entretiens avant d'obtenir le résultat correspondant.

Le Bureau a également examiné des cas où les informations concernant les conditions d'acceptation à un poste vacant étaient contradictoires ou ambiguës. Les candidats doivent déterminer eux-mêmes si leurs qualifications correspondent à ce qui est requis pour le poste. Dans certains cas, des annonces de postes vacants ne mentionnent pas si des restrictions s'appliquent aux candidatures. Les candidats sont troublés d'apprendre, après avoir soumis leur candidature, qu'ils ne seront pas pris en considération parce qu'ils ne sont pas des candidats internes.

Tel qu'il a été souligné dans de précédents rapports, une vérification systématique des références est requise lors du traitement d'une candidature. Le Bureau a examiné des cas où la vérification des références et des antécédents professionnels n'avait pas été faite avec diligence. Les membres du personnel ont été recrutés alors qu'il existait des preuves claires que leur conduite et leur performance dans leurs postes antérieurs avaient été médiocres et avaient perturbé le milieu de travail.

Que peut faire l'organisation ?

Tout candidat à un poste au sein des Nations Unies devrait pouvoir s'attendre à un traitement égal dans le processus de recrutement. Tous les cadres ont la responsabilité de faire respecter ce principe. Tous les participants à un panel d'entretien doivent respecter les principes de confidentialité qui régissent ce processus.

Les Ombudsmen reconnaissent que les départements des ressources humaines des organisations desservies ont introduit un certain nombre de mesures efficaces propres à assurer un processus de recrutement équitable. Voici un résumé de ces mesures et d'autres mesures pertinentes grâce auxquelles les services des ressources humaines de toutes les organisations peuvent aider à maintenir l'intégrité et la crédibilité du processus de recrutement : (a) un examen approfondi des offres d'emploi doit être mené avant leur publication afin d'éviter toute confusion, (b) le recrutement ne doit pas être fondé sur ni être influencé par des différences interpersonnelles, mais doit être principalement guidé par le profil des candidats qui doivent avoir les compétences et qualifications requises pour les postes auxquels ils postulent, (c) toutes les ressources disponibles, y compris la vérification des références, doivent être utilisées lors de la vérification de l'expérience professionnelle d'un candidat, surtout si l'expérience de travail pertinente du candidat potentiel s'inscrit dans le système commun des Nations Unies et (d) le respect de délais stricts pour notifier les candidats de l'issue d'un processus de recrutement. Ceci s'applique aussi bien à ceux qui ont été admis sur la liste préliminaire qu'à ceux qui ont été retenus en sélection finale.

Que peut faire l'Ombudsman ?

Parfois, les Ombudsmen peuvent engager un dialogue avec le cadre, le directeur pays ou le représentant résident pour préciser les circonstances qui ont provoqué la plainte. Toutefois, l'expérience a montré que les parties sont habituellement réticentes à changer l'issue du processus de recrutement.

En explorant les options avec les membres du personnel qui ne réussissent pas à conserver leurs postes au cours de salons de l'emploi, le Bureau a pu établir que l'implication persistante de superviseurs dans la carrière de leur personnel est primordiale pour la transparence. Les Ombudsmen soulignent ce facteur dans leurs présentations au personnel et à la direction, tout en comprenant que le recrutement requiert parfois le recours à la discrétion de la direction. Néanmoins, lorsque les membres du personnel en place postulent à leurs propres postes, un débriefing approprié entre le superviseur et le membre du personnel doit intervenir indépendamment de l'issue du recrutement. Les Ombudsmen peuvent aider à faciliter ce processus. La nécessité de fournir une rétroaction réaliste et constructive a été mentionnée précédemment dans le présent rapport.

Dans le cadre de l'échange continu et fructueux avec les représentants des services de ressources humaines à tous les niveaux, les Ombudsmen peuvent leur signaler tous les cas où les politiques appropriées n'ont pas été appliquées et solliciter leur coopération pour redresser la situation. Ceci est, bien sûr, une responsabilité partagée et les membres du personnel ne doivent pas hésiter à souligner à leurs superviseurs la nécessité de fournir des rétroactions réalistes et objectives au cours de l'année et surtout avant toute réorganisation importante prévue de l'unité de travail.

- - - - -

Chapitre III

Perspectives d'avenir

Le Bureau de l'Ombudsman des Fonds et programmes achèvera une décennie de travail en 2012. Le principe directeur du Bureau pendant tout ce temps a été et demeure celui de « travailler main dans la main pour parvenir à des solutions ». L'objectif majeur du Bureau en 2011 consiste à s'appuyer sur les partenariats qu'il a déjà noués avec succès. Il faudra accorder une importance particulière et pratique aux aspects opérationnels d'un bureau intégré pleinement indépendant dans une ligne de service directe avec les fonds et programmes.

Au sein des Nations Unies, les modalités contractuelles ont récemment changé de manière fondamentale et cela a un impact sur le personnel des fonds et programmes. Désormais beaucoup que par le passé, la précarité de l'emploi préoccupe le personnel et le Bureau continuera d'explorer avec celui-ci et la direction la meilleure façon de maintenir et de favoriser un milieu de travail harmonieux, y compris le respect pour tous, face à des réalités financières implacables. La mission des Nations Unies attire ceux qui se dédient à servir les peuples du monde entier via les cadres internationaux établis qui le leur permettent. Les Ombudsmen ont détecté que les changements apportés par la réforme des contrats s'ajoutent à l'obligation imposées aux membres du personnel de gérer leurs carrières dans l'organisation de manières radicalement différente. Il semble que les aspects traditionnels de la gestion de carrière dans les fonds et programmes - recrutement, affectation, promotion, par exemple – sont, pour les départements des ressources humaines, des priorités décroissantes dans les organisations. Il existe une tendance croissante à la privatisation de la gestion de carrière. Le Bureau va renforcer son rôle mobilisateur en soulignant qu'il existe un lien direct entre la gestion de carrière, ou son absence, et les conflits potentiels et il va continuer à recommander un renforcement des capacités professionnelles de gestion de carrière dans les fonds et programmes.

Le Bureau prévoit de renforcer sa capacité à évaluer l'efficacité de son travail. Dans le cadre de cet effort, des formulaires de commentaires pour les visiteurs seront introduits en 2011. En outre, le Bureau envisage de procéder à un examen externe et indépendant du Bureau au cours de l'année 2011. Par ailleurs, le Bureau participera à l'élaboration de mécanismes au sein des fonds et programmes qui favoriseront une évaluation plus proactive de la gestion des conflits.

Le renforcement des capacités de gestion des conflits sur le terrain reste une priorité élevée. Dans ce contexte, le Bureau examinera à nouveau le potentiel qu'offre le programme des Conseillers pour un environnement de travail respectueux (RWA pour Respectful Workplace Advisers), dans le cadre duquel ont été, dans le passé, lancé conjointement avec l'UNICEF un certain nombre de programmes pilote. Le programme RWA s'est avéré utile en sa qualité de première ressource pour le personnel confronté à des conflits dans les bureaux de pays. On renforcera la coopération avec la Banque mondiale, où le programme a été créé, ainsi qu'avec le PAM et le HCR, qui ont tous deux piloté le programme. En outre, le Bureau prévoit d'examiner ce qu'a fait le HCR en termes de formation à la médiation pour un personnel sélectionné.

Il existe une tendance croissante à la privatisation de la gestion de carrière.

Les lignes de communication entre les canaux formels et informels peuvent être renforcées au bénéfice de tous les intervenants. Le dialogue entre le Bureau de l'Ombudsman les fonds et programmes, les services juridiques des organisations desservies et le Bureau d'aide juridique au personnel du Secrétariat des Nations Unies a permis de déterminer quelles solutions équitables peuvent être mises en place sans recours à des voies formelles. Poursuivant en 2011 cet échange d'informations entre formel et informel, les

Ombudsmen se concentreront, en respectant pleinement la confidentialité, sur des questions qui peuvent être traitées avant qu'un cas n'aille en justice ainsi que sur les divers modes de gestion des évaluations dans chaque organisation.

La gestion des conflits relève de la responsabilité de tous. En motivant le personnel et les cadres à tous les niveaux, les Ombudsmen peuvent leur rappeler un message essentiel : alors que le conflit est une composante normale de toute vie en société et au travail, on peut le gérer efficacement et de manière à renforcer l'organisation.

- - - - -

Annexe I

Recommandations

Leadership et gestion des conflits

1. Passer de la parole aux actes (« Walking the talk ») est une étape cruciale pour renforcer la confiance et encourager l'ensemble du personnel à favoriser une communication respectueuse dans le milieu de travail.
2. Les cadres affichant de bonnes compétences en gestion des ressources humaines devraient bénéficier de plus de visibilité et de reconnaissance et les cadres dépourvus de ces aptitudes et incapables ou peu désireux de les acquérir ne devraient pas avoir leur place dans l'organisation.
3. Les Ombudsmen peuvent aider les organisations à élaborer des cadres de références permettant d'évaluer l'efficacité de la gestion des conflits, en fournissant une analyse des lacunes (c.-à-d. une mesure de la performance réelle par rapport aux objectifs) et en repérant quels gains d'efficacité procure une gestion proactive des conflits.

Harcèlement et abus d'autorité

4. Dans certains cas d'allégations de conduite inappropriée, il serait efficace d'explorer les outils informels de gestion des conflits, comme la médiation, avant de mener une enquête officielle.

Communication

5. Les Ombudsmen estiment qu'en exigeant lors du recrutement des compétences éprouvées et efficaces en matière de communication dans le milieu de travail, on éviterait des problèmes ultérieurs.
6. Les compétences en communication devraient occuper une place encore plus importante dans la gestion et le développement du personnel. Le soutien des Chefs de secrétariat et des cadres supérieurs, notamment dans les ressources humaines, et des dispositions prévoyant une formation obligatoire dans ces domaines, non seulement pour les cadres, mais aussi pour le personnel à tous les niveaux, contribuerait dans une large mesure à renforcer la prévention et la résolution des conflits au travail.

Change management

7. Chaque fois qu'une restructuration ou une délocalisation se produit, la direction doit rechercher tout le soutien et l'expertise disponibles au sein des départements des ressources humaines afin d'assurer la gestion efficace des préoccupations du personnel et d'empêcher l'escalade des problèmes.
8. Il est important de souligner – et de démontrer par l'action – au plus haut niveau des organisations que les besoins en matière de programmes et la vision organisationnelle définissent la structure du personnel et que ces éléments guident toutes les décisions et leur mise en œuvre en matière de gestion du changement. Le soutien de membres du personnel dédiés et compétents est essentiel. Pour assurer leur disponibilité, l'organisation doit se munir d'une liste d'experts auxquels faire appel en cas de besoin.

Gestion des carrières

9. Le conflit provient souvent d'un manque de dialogue actif entre l'administration et le personnel concernant les perspectives de carrière. Renforcer les capacités de gestion de carrière est donc un outil essentiel pour une gestion proactive du personnel et la réduction des coûts générés par les conflits découlant de cas relatifs aux postes et à la carrière.

Relations d'évaluation

10. Il est important de rappeler – et de montrer par l'exemple – que l'objectif principal de l'évaluation et de l'appréciation des performances est d'améliorer la performance du personnel en accentuant les contributions positives et en identifiant les moyens d'améliorer les point faibles et le potentiel futur.

11. Les Chefs de secrétariat et les cadres supérieurs devraient également rappeler aux superviseurs qu'ils ont la responsabilité d'aider les membres du personnel à développer leur carrière et à améliorer la productivité globale. Cette responsabilité ne doit pas s'appliquer précipitamment : les membres du personnel méritent de pouvoir progresser et de bénéficier d'une orientation adéquate pour perfectionner leurs compétences ainsi que du temps pour le faire.

12. Les Chefs de secrétariat et les cadres supérieurs doivent inciter les superviseurs à exercer leurs responsabilités de gestionnaires en notant les évaluations de performances de leurs supervisés, car ce sont des indicateurs clés de l'efficacité de la gestion. L'évaluation de la performance doit être envisagée comme un processus continu comportant des discussions approfondies fréquentes sur les performances entre les superviseurs et les membres du personnel, non seulement à mi-parcours mais aussi tout au long de la période considérée dans le rapport.

13. Dans l'objectif ultime d'assurer à tous les membres du personnel du système des Nations Unies un accès égal à des mécanismes de réfutation, le Bureau de l'Ombudsman recommande que chaque organisation desservie par le Bureau, réexamine sa politique et ses procédures dans ce domaine en vue d'établir une uniformité. En outre, il est essentiel que la direction garantisse que les réfutations aboutissent et que les résultats soient communiqués aux membres du personnel en temps opportun.

14. Il faut également assurer que tous les comités qui examinent les évaluations mettent tout en œuvre pour préserver leur neutralité et que les membres de ces comités actuellement en conflit avec les membres du personnel soient dispensés des commissions et des comités.

Mobilité entre les agences

15. Il serait plus facile d'encourager et de valider une culture de la mobilité du personnel si les organisations mères rendaient la gestion stratégique des détachements et des transferts de personnel plus efficace et renforçaient les capacités pour y parvenir.

16. Il est important de rappeler que les membres du personnel restent sous la responsabilité de l'organisation mère, même lorsqu'ils sont détachés. Cette dernière doit informer les membres du personnel détachés de tout changement dans leurs postes antérieurs, en particulier à la fin de leur contrat ou de leur détachement. L'organisation mère doit également assurer une bonne gestion des avantages sociaux et des droits aux prestations des membres du personnel lors de leur retour de détachement.

17. De même, il est important pour les organisations desservies par le Bureau de l'Ombudsman des fonds et programmes d'examiner les politiques de mobilité du personnel, et en particulier leurs effets sur la progression de carrière et la rétention des talents. La responsabilité de préparer de manière suffisante et opportune le retour éventuel du membre du personnel doit être partagée entre l'organisation et le membre du personnel détaché.

18. Il est important d'introduire dans le système des coordinateurs résidents un soutien efficace sur lequel puissent s'appuyer les représentants et coordinateurs résidents nouvellement nommés. Dans le même temps, des messages peuvent être envoyés au niveau mondial et des échanges d'informations mis en place afin de sensibiliser toutes les parties concernées à la nécessité d'un soutien plus ciblé pour les nouveaux arrivants.

19. Il faut encourager les représentants et coordinateurs résidents provenant de l'extérieur du PNUD à soumettre une rétroaction sur les difficultés rencontrées ainsi que des propositions visant à une meilleure inclusion de ce groupe dans le réseau des représentants et coordinateurs résidents.

Avantages sociaux et droits aux prestations

20. Les organisations devraient mettre tout en œuvre pour signaler aux membres du personnel que les partenaires de même sexe survivants risquent de ne pas pouvoir revendiquer leurs prestations de pension si la Caisse des pensions n'est pas en mesure de reconnaître le partenariat. Tous les efforts doivent être faits pour fournir les informations à ce propos au moment du recrutement du membre du personnel. Ces informations doivent également figurer dans tous les documents relatifs au membre du personnel qui contribue à la Caisse des pensions et à son(sa) bénéficiaire.

21. Les Ombudsmen des fonds et programmes recommandent que toutes les organisations desservies examinent collectivement comment gérer de manière cohérente les droits des partenaires de même sexe en matière d'avantages sociaux et de droits aux prestations.

Recrutement

22. Tel qu'il a été souligné dans de précédents rapports, une approche de vérification systématique des références est requise lors du traitement d'une candidature.

23. Un examen approfondi des offres d'emploi doit être mené avant leur publication afin d'éviter toute confusion.

24. Le recrutement ne doit pas être fondé sur ou être influencé par les différences interpersonnelles, mais doit être principalement guidé par le profil des candidats qui doivent avoir les compétences et qualifications requises pour les postes auxquels ils postulent.

25. Les membres du comité d'entretien doivent maintenir une stricte confidentialité tout au long du processus.

26. Toutes les ressources disponibles, y compris la vérification des références, doivent être utilisées lors de la vérification de l'expérience professionnelle d'un candidat, surtout si l'expérience pertinente du candidat potentiel s'inscrit dans le système commun des Nations Unies.

27. Des délais stricts doivent être respectés pour notifier les candidats de l'issue d'un processus de recrutement.

- - - - -

Annexe II

Témoignages

« Un grand merci encore pour toute votre aide. Vous ne pouvez savoir que de perspectives nouvelles se sont ouvertes quand j'ai pris conscience de mes options et des différents mécanismes à ma disposition et quand tout simplement j'ai eu l'impression d'être soutenu. Tout cela m'a merveilleusement remonté le moral. »

« Merci beaucoup de m'avoir reçu. Cela m'a fait énormément de bien et j'ai décidé comment j'allais continuer. Merci de m'avoir indiqué toutes les options à ma disposition pour prendre une décision et comment votre service pourrait me soutenir. »

« Après vous avoir parlé, je me suis senti plus à l'aise sur le plan mental et émotionnel et paré pour envisager un comportement plus positif. »

« J'ai beaucoup apprécié votre sagesse, votre patience et votre approche rationnelle, ainsi que la compassion avec laquelle vous m'avez écouté et posé vos questions ciblées. J'ai trouvé tout cela instructif, apaisant et constructif. Je vous suis - et serait à jamais - reconnaissant de m'avoir aidé à trouver un espace au sein du système des Nations Unies où une humanité et un professionnalisme de ce type existent et où je peux éprouver un sentiment de confiance mutuelle et de dignité. Je sais maintenant qu'en m'adressant au Bureau de l'Ombudsman, je me sentirai protégé de toute intimidation ou agression supplémentaire. »

« Je vous écris pour vous remercier très sincèrement d'avoir écouté patiemment mes préoccupations concernant la façon dont mon superviseur m'a traité pendant un certain nombre d'années. »

« J'apprécie le havre de sécurité, le bon sens et la sagesse que vous prodiguez ainsi que votre bureau. »

« Notre réunion d'hier a été une bonne réunion. Merci d'avoir pris le temps de m'écouter et de me fournir des conseils très utiles. »

« Je tiens à vous remercier pour votre soutien. Il était important pour moi de pouvoir vous parler et, par la même occasion, d'entendre votre avis. »

« Je ne sais comment vous remercier de m'avoir reçu ce soir. Vous avez le don de me mettre à l'aise et vous m'avez fait sentir que le ciel n'allait pas me tomber sur la tête. »

« Merci d'avoir pris le temps de me parler. Notre conversation a été très utile. »

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, directrice de cas, Mme Nancy Ross, adjointe administrative, Mme Sharon Gordon-Smith, adjointe administrative et des consultants de service : M. Kojo Gyasi, M. James Lee, Mme Rosemary McCreery, M. Eskandar Rastegar, Mme Judit Revesz et Mme Linda Schieber.









À gauche ¬ de haut en bas : Sharon Gordon-Smith, Rosemary McCreery et Linda Schieber.

À droite – au premier rang de gauche à droite : Eskandar Rastegar, Mame Diagne, Helmut Buss, Kentaro Kanyomozi. Au deuxième rang de gauche à droite : Judit Revesz, Kojo Gyasi, Nancy Ross et James Lee.









Bureau de l'Ombudsman des fonds et programmes

PNUD, FNUAP, UNICEF et UNOPS

380 Madison Avenue, 5e étage
New York, NY 10017
Tél : 212 963 1776
Télécopie : 212 963 2233
ombudsmediation@fpombudsman.org
www.un.org/fr/ombudsman