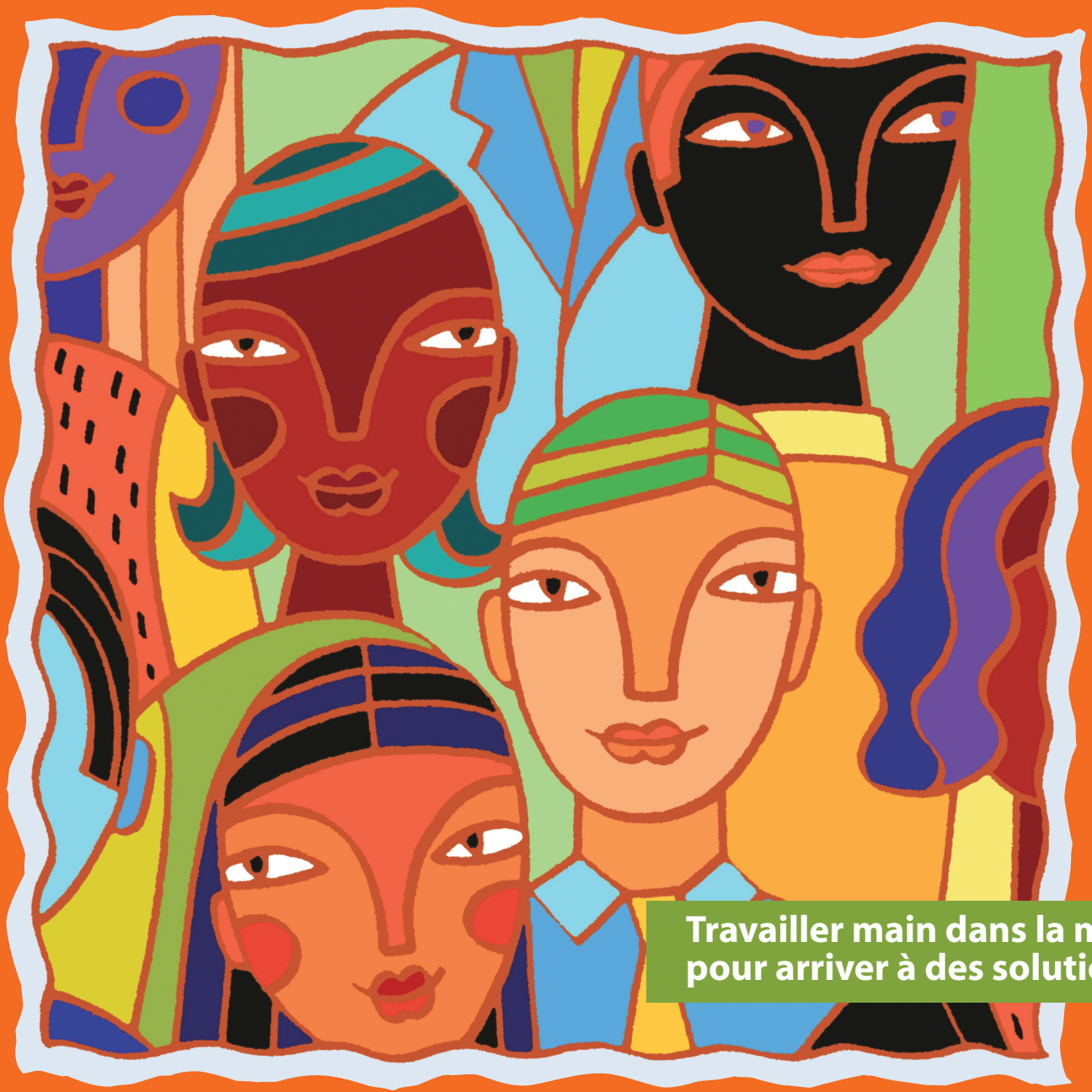
Rapport du Bureau de l'Ombudsman pour les fonds et programmes des Nations Unies (PNUD/FNUAP/UNICEF/UNOPS/ONU FEMMES)

1er janvier 2013 – 31 décembre 2013



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 2013 au 31 décembre 2013 ..... **4**

A. Aperçu des cas 4

B. Activités de sensibilisation 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 des Nations Unies **7**

A. Le changement et ses conséquences 7

B. Gestion des carrières 11

C. Relations entre le personnel et la direction 17

D. Culture du retour d'information et autonomie 18

E. Équité, confiance, leadership et inclusion sur le lieu de travail 21

F. Possibilités de règlement informel des différends, y compris la médiation 22

G. Gestion des conflits et culture organisationnelle 23

III. La valeur ajoutée du Bureau de l'Ombudsman **25**

IV. Travail en réseau et développement professionnel **27**

V. Perspectives d'avenir **28**

Annexes

Annexe 1. Recommandations 29

Annexe 2. Témoignages 32

Introduction

Le Bureau de l'Ombudsman est mandaté pour traiter de manière informelle les conflits survenant dans les cinq fonds et programmes relevant de sa sphère de compétence. Il offre à cette fin un espace indépendant, confidentiel et sûr pour discuter des problèmes qui se posent sur le lieu de travail et mettre au jour les questions systémiques sous-jacentes. Ce faisant, les Ombudsmen respectent les principes de confidentialité, d'impartialité, de neutralité, d'indépendance et d'informalité.

Le rapport annuel du Bureau de l'Ombudsman a vocation à décrire les problèmes portés à l'attention des Ombudsmen et présente un panorama de ceux qui ont été soulevés au cours de la période sous revue, ainsi que leurs répercussions sur l'organisation. Les Ombudsmen proposent une analyse des questions systémiques sous-jacentes qui, à l'avenir, pourrait permettre de limiter les conflits dysfonctionnels et les pertes d'efficience potentielles. Les Ombudsmen proposent également des outils et des techniques destinés à améliorer la gestion des conflits. De plus, via le présent rapport, l'administration rend des comptes sur les politiques validées par les organisations concernées, notamment en ce qui concerne les relations sur le lieu de travail.

Les Ombudsmen proposent une analyse des questions systémiques sous-jacentes qui, à l'avenir, pourrait permettre de limiter les conflits dysfonctionnels et les pertes d'efficience potentielles.

Le Bureau de l'Ombudsman formule des recommandations sur les mesures qu'une organisation peut mettre en œuvre pour traiter les différents aspects posant problème. Les rapports annuels constituent une invitation à dialoguer sur ces aspects. Les Ombudsmen invitent chaque membre de l'organisation à participer à ce dialogue, lequel inclut aussi un retour d'information sur le travail et sur les recommandations du Bureau de l'Ombudsman.

Les Chefs de secrétariat des fonds et programmes couverts par le Bureau de l'Ombudsman ont largement diffusé les rapports précédents, tout en saisissant cette opportunité pour réaffirmer l'importance cruciale de l'excellence dans la gestion des ressources humaines, d'une gestion constructive, et à visage humain, des conflits, et de la volonté permanente de rendre les environnements de travail toujours plus motivants. Le Bureau de l'Ombudsman recommande vivement de conserver cette approche, car elle met en avant l'engagement organisationnel, la gestion pro-active des conflits et l'importance cruciale du personnel, qui est l'actif le plus précieux d'une organisation. Dans le même temps, les Ombudsmen souhaiteraient insister sur l'importance cruciale de leurs réunions régulières avec les Chefs de secrétariat des fonds et des programmes, conformément aux termes de référence du Bureau. Seules ces réunions en face en face permettent aux Ombudsmen de faire, grâce à leur position privilégiée, un état des lieux des tendances au sein des organisations et de fonctionner comme un système d'alerte avancée qui peut aider à restaurer un lieu de travail harmonieux et productif. Il convient de renforcer ce dialogue avec les Chefs de secrétariat.

En 10 ans de rapports consacrés aux problèmes sur le lieu de travail, il n'est pas étonnant que l'utilisation du rapport annuel du Bureau de l'Ombudsman ait évolué. Quand le Bureau a été créé, en 2002, il a remplacé une structure composée de volontaires et liée par les règles statutaires qui s'appliquaient alors aux organisations qu'elle couvrait. Son premier rapport annuel a ainsi présenté le rôle de l'ombudsman et indiqué en quoi il différait du mécanisme antérieur, qui reposait sur le volontariat. Au fil des ans, le rapport annuel est devenu un baromètre du climat sur le

lieu de travail dans les fonds et les programmes couverts par le Bureau de l'Ombudsman et énonce des principes directeurs faisant autorité, accompagnés de recommandations spécifiques sur les moyens d'améliorer les conditions de travail. Il importe donc de souligner que ce rapport n'est pas destiné à dénoncer des pratiques ou des comportements, mais plutôt à inviter à considérer les conflits et les problèmes comme des opportunités de repenser les modes de fonctionnement et de proposer des améliorations. C'est pourquoi il est impératif que les organisations mettent en place permettant de rendre des comptes et d'imposer aux individus de rendre des comptes sur les actions et comportements récurrents qui ont des conséquences délétères pour les organisations.

Dans les organisations, l'année 2013 a été marquée par une baisse des niveaux de financement, par un climat d'incertitude et par la nécessité permanente de faire évoluer et d'adapter les processus de gestion et les processus métier. Ce rapport examine l'impact de ces tendances sur les organisations et décrit les facteurs fondamentaux d'une gestion réussie du changement et de la restructuration. Ces facteurs sont notamment une participation effective, la transparence et la collaboration, qui, à leur tour, favorisent un environnement d'excellence et de diversité inclusives dans toutes les organisations concernées.

Ce rapport présente également le fruit du travail de réflexion mené sur la gestion proactive des carrières, ainsi que les implications des contrats de courte durée et les risques qu'ils font peser sur l'efficacité et l'inclusion à venir des effectifs. Il souligne l'importance de procédures de recrutement transparentes, qui doivent évaluer les compétences, ainsi que, dans une large mesure, si les candidats sont autonomes et connaissent bien leurs capacités. Le Bureau de l'Ombudsman continue de déplorer l'absence d'intelligence émotionnelle, qui érode la confiance et qui limite la capacité à développer une culture du dialogue. Il en découle des environnements dans lesquels les collègues n'osent pas s'exprimer et souffrent de problèmes de santé, et dans lesquels on ne se penche pas sur les comportements abusifs. Le présent rapport propose des mesures concrètes pour aider chacun à contribuer à l'équité sur le lieu de travail, à développer une véritable culture du retour d'information et à renforcer le degré de confiance au sein de l'organisation.

Les approches collaboratives, ouvertes et participatives exigent des relations constructives et mutuellement bénéfiques entre le personnel et l'encadrement, ce qui permet une bonne gestion du changement. Ce rapport décrit quelques-unes des dynamiques à l'œuvre et propose des mécanismes pour renforcer ces relations.

La médiation apparaît de plus en plus comme l'outil privilégié pour la résolution informelle d'un conflit. Le présent rapport analyse son potentiel et cite les réactions de collègues qui ont eu recours à la médiation.

La gestion des conflits est l'affaire de tous, et le Bureau de l'Ombudsman joue désormais un rôle actif dans la promotion de systèmes de gestion des conflits qui sont de nature à renforcer la collaboration entre les principales parties prenantes.

Les Ombudsmen consacrent plusieurs mois de l'année à des réunions avec leurs collègues présents sur le terrain, dans l'objectif d'encourager le recours aux services du Bureau de l'Ombudsman et de renforcer les capacités de gestion des conflits. Le présent rapport détaille ces activités et décrit les projets et les partenariats destinés à renforcer ces capacités. Le Bureau de l'Ombudsman note que de bonnes initiatives ont été élaborées au sein des organisations, mais qu'elles ne sont pas encore pleinement déployées. C'est souvent à cause du manque de volonté de la direction que les mesures qui permettraient de déployer ces initiatives ou ces stratégies ne sont pas prises.

La gestion des conflits est l'affaire de tous.

« Quelle est la valeur ajoutée du Bureau de l'Ombudsman? » : c'est une question pertinente, et de plus en plus importante dans un contexte de changement et de pénurie de financements. Ce rapport décrit le large éventail des activités du Bureau de l'Ombudsman qui exercent une influence immédiate sur la stratégie, sur les niveaux de mobilisation et sur le résultat financier des organisations.

Ce rapport comporte également un dernier chapitre sur les projets et les défis à venir. Certains des futurs projets visent à élargir le rôle que joue le Bureau de l'Ombudsman en tant que partenaire, ainsi qu'à favoriser les partenariats avec les milieux universitaires, les organisations non gouvernementales (ONG) et le secteur des entreprises. Ces projets favoriseront l'échange d'expériences sur la gestion des conflits, ainsi que le renforcement des capacités, la poursuite de l'exploration des opportunités de règlement des différends en ligne et l'élaboration d'une stratégie de transition pour la nouvelle équipe du Bureau de l'Ombudsman après 2015.

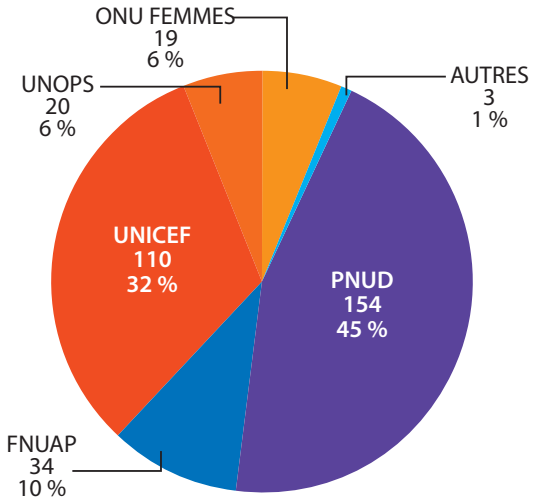
Aperçu général du travail réalisé par le Bureau du 1er janvier 2013 au 31 décembre 2013

A. Aperçu des cas

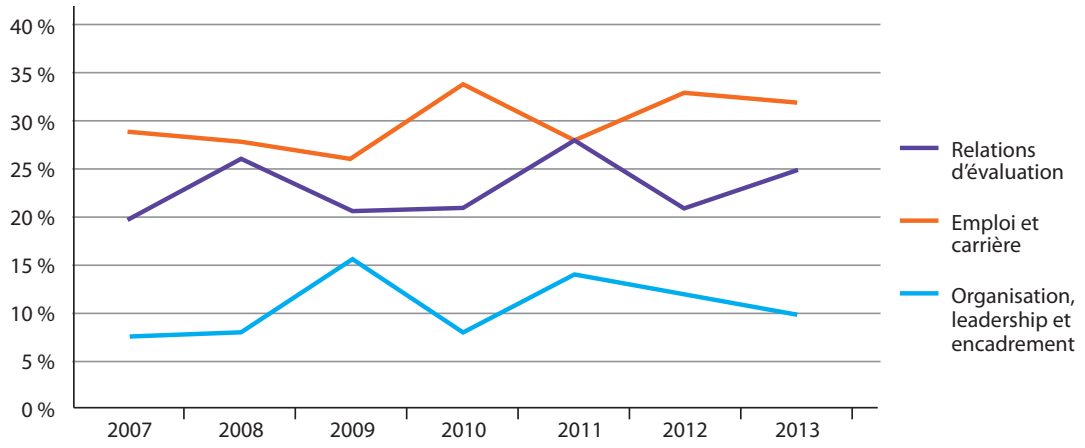
Le Bureau de l'Ombudsman pour les fonds et programmes des Nations Unies a traité un total de 340 cas durant la période sous revue. Le graphique 1 présente la répartition du nombre de cas par organisation.

Les cas traités par le Bureau de l'Ombudsman concernent essentiellement des problèmes liés (a) à l'emploi et à la carrière, (b) aux relations d'évaluation et (c) à l'organisation, au leadership et à l'encadrement. Ce sont les trois principaux types de problèmes dont les Ombudsmen ont rendu compte au cours des sept dernières années. Malgré la diversité des efforts déployés pour y remédier, ces aspects restent la première cause de conflits du travail au sein des fonds et des programmes des Nations Unies. Le graphique 2 illustre l'évolution de ces trois catégories de problèmes sur cette période de sept ans.

Graphique 1. Cas soumis du 1er janvier au 31 décembre 2013

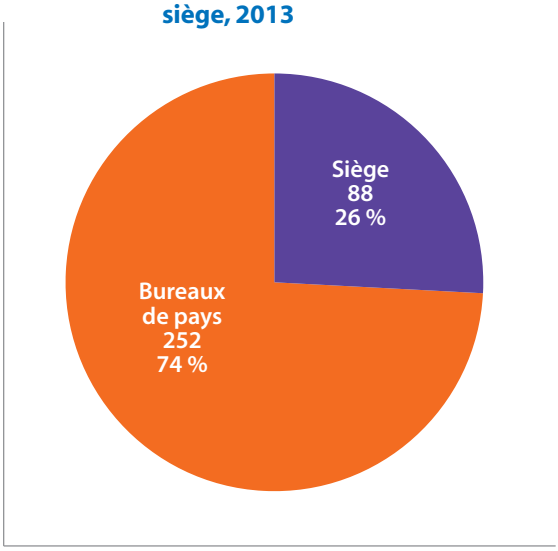


Graphique 2. Problèmes liés aux relations d'évaluation, à l'emploi et à la carrière et à l'organisation, au leadership et à l'encadrement, en pourcentage de la totalité des cas soumis de 2007 à 2013



En 2013, le traitement d'un cas a pris, en moyenne, 43 jours, avec, pour la plupart des cas, au moins deux problèmes à résoudre. Un problème nécessite souvent l'intervention d'autres parties prenantes, à plusieurs niveaux, telles que les ressources humaines, la direction ou les spécialistes des questions administratives. Lorsqu'un problème lui est soumis en personne par l'intéressé, le Bureau décide souvent de proposer à celui-ci un accompagnement et de l'aider à trouver des solutions possibles pour résoudre le différend. Les problèmes qui entraînent un conflit peuvent également être traités à distance, essentiellement au téléphone ou au moyen des outils de communication sur Internet. Le graphique 3 présente la répartition des cas émanant du siège et des bureaux de pays, et le graphique 4 leur répartition par catégorie de problèmes, pour l'année 2013.

Graphique 3. Nombre total de cas émanant des bureaux de pays et du siège, 2013

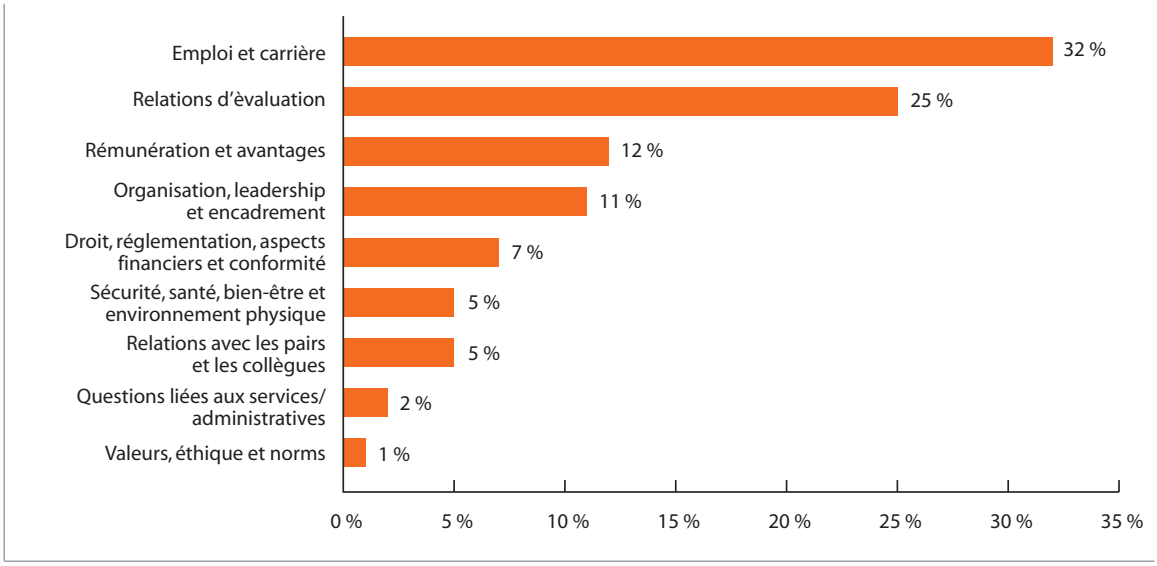


B. Activités de sensibilisation

En 2013, les Ombudsmen se sont rendus dans huit pays, situés dans cinq régions du monde. Outre son aide à l'intégration des nouveaux représentants résidents, le Bureau a présenté les mécanismes informels de résolution des conflits aux jeunes experts associés (*Junior Professional Officers*), au personnel récemment recruté et aux volontaires des Nations Unies. Il a aussi été chargé par la direction, par les départements des ressources humaines et par les associations de représentation du personnel de décrire des aspects spécifiques de la résolution des conflits. Il a ainsi traité de la dynamique des conflits, de la négociation, des compétences de médiation et de communication, ainsi que des autres mécanismes auxquels il recourt pour aider à résoudre un conflit de manière informelle.

Le Bureau a eu beaucoup de contacts avec la direction et le personnel en 2013. Des réunions ont été organisées avec diverses parties prenantes pour sensibiliser au rôle du Bureau et pour mettre en

Graphique 4. Aperçu général de toutes les catégories de problèmes en 2013, en pourcentage



avant les avantages d'une intervention précoce pour le règlement informel d'un différend. Les réunions avec des parties prenantes comme le Bureau de la déontologie ou le Bureau de l'audit et des enquêtes, par exemple, ont été particulièrement utiles pour définir quel est le traitement le plus approprié : un traitement informel, *via* le Bureau de l'Ombudsman, ou un traitement formel, *via* le Bureau de la déontologie ou le Bureau de l'audit et des enquêtes. Dans le respect du principe de confidentialité qui s'applique à chacun des bureaux, des informations ont été échangées en vue d'apporter une réponse coordonnée et adéquate aux conflits survenant sur le lieu de travail, en particulier lorsque de nombreux acteurs sont concernés.

Pour faciliter le travail de sensibilisation, le Bureau de l'Ombudsman va repenser son site Web. Les informations actuellement présentées sur ce site ne reflètent pas la nature des services proposés par le Bureau de l'Ombudsman et ne renseignent pas correctement le personnel des fonds et des programmes. Ce personnel, ainsi que les titulaires de contrats, ont certes accès à des informations sur le Bureau de l'Ombudsman via l'Intranet, mais il faudrait une présence sur Internet pour bien informer toutes les personnes travaillant pour une organisation qui sont susceptibles de faire appel du Bureau.

Les Ombudsmen ont été invités à participer à la Semaine des compétences en matière de gestion des conflits (*Conflict Competency Week, CCM*) organisée par la Banque africaine de développement et à y faire une présentation. Un programme de formation d'une semaine destiné à l'encadrement supérieur de la Banque africaine de développement a permis à cette occasion des échanges sur le savoir-faire et les compétences.

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 des Nations Unies

A. Le changement et ses conséquences

On affirme souvent que la seule chose qui ne change pas, c'est le changement. Cependant, la prévisibilité du changement sur le lieu de travail ne signifie pas que les individus ou l'organisation soient mieux préparés au changement et à ses conséquences. En général, les périodes de changement offrent à une organisation l'opportunité de se repositionner et de renforcer sa stratégie. Comme indiqué dans le rapport de 2012 du Bureau de l'Ombudsman, une restructuration offre également l'opportunité d'inventorier les compétences disponibles en interne et de déterminer celles qui sont nécessaires. L'organisation devrait mettre à profit cette période pour renforcer son personnel, lequel renforcera l'activité de l'organisation.

Les périodes de changement ne devraient pas servir à réinventer la roue, mais à capitaliser sur ce qui a été déjà accompli. Au sein des fonds et des programmes, nombre d'éléments témoignent d'une approche inclusive et systématique de la mise en œuvre du changement sur le lieu de travail. Il existe également des signes montrant que certaines organisations ont déployé des efforts pour informer de manière transparente sur leur processus de changement. Le Bureau de l'Ombudsman salue ces efforts, mais réaffirme la nécessité d'une communication totalement transparente sur tous les aspects des politiques institutionnelles, tout particulièrement en ce qui concerne le changement organisationnel. Pour gérer plus efficacement leur processus de changement, certaines organisations ont adopté une approche proactive et inclusive de la prise de décisions. Néanmoins, le Bureau continue de recevoir des personnes préoccupées par le processus de changement et par les processus de prise de décisions qui y sont associés. Ces personnes contestent rarement la nécessité du changement, mais elles ont souvent des doutes sur l'équité et la transparence des pratiques administratives liées à ce changement.

En 2013, les fonds et les programmes ont introduit divers processus de restructuration qui seront déployés d'ici trois à cinq ans. Beaucoup d'informations sur la raison d'être du processus de changement ou de restructuration ont été communiquées au personnel. Le Bureau de l'Ombudsman note que celles qui proviennent des rapports d'experts, des directives relatives aux ressources humaines et des messages des dirigeants utilisent en général de façon interchangeable une terminologie et des termes spécifiques au changement : « restructuration », « réaménagement », « gestion du changement », « revues », « alignement » et « réalignement », par exemple. Afin d'éviter toute confusion ou imprécision, il importe de veiller à ce que l'administration et le personnel comprennent ces termes de la même façon. De plus, le Bureau note qu'en période de restructuration, ce que l'on appelle les « intérêts de l'entité » l'emporte sur les politiques déjà en place pour la gestion du changement dans l'organisation. Il en résulte généralement de l'arbitraire et de l'opacité, qui sont les deux principales causes de conflits sur le lieu de travail.

Cependant, la prévisibilité du changement sur le lieu de travail ne signifie pas que les individus ou l'organisation soient mieux préparés au changement et à ses conséquences.

Le Bureau de l'Ombudsman note que, lorsque des processus de restructuration et de gestion du changement sont à l'œuvre, la rhétorique et les rumeurs vont bon train sur le lieu de travail. C'est particulièrement le cas s'il existait déjà des tensions dans une organisation avant sa restructuration, et en l'absence de transparence. Le Bureau a par exemple répondu aux préoccupations de membres du personnel qui affirmaient avoir entendu l'un de leurs collègues dire : « *la suppression de mon poste a été une erreur* », et « *en réalité, il existe un financement et un budget pour ce poste* ». Les organisations en cours de restructuration peuvent limiter les rumeurs grâce au dialogue et à la transparence, et elles devraient répondre à ces rumeurs le plus rapidement possible en dissipant les malentendus et en corrigeant les erreurs d'interprétation.

Il est fréquent qu'une restructuration nécessite d'emblée de faire correspondre l'offre et la demande de postes, c'est-à-dire de déterminer si des candidats internes peuvent occuper les nouveaux postes. On organise pour ce faire un salon de l'emploi, lors duquel les candidats internes, et *in fine* les candidats externes, peuvent passer des entretiens et manifester leur intérêt pour les nouveaux postes à pourvoir. Au cours de ce processus, les candidats s'attendent à ce que telle ou telle personne obtienne le poste, et, parfois, la mémoire institutionnelle est considérée comme un facteur essentiel qui pourrait influer sur la décision de la direction. En toute hypothèse, il est habituellement très probable que les postes seront attribués à des candidats internes. Le Bureau de l'Ombudsman a ainsi reçu des plaintes de membres du personnel qui n'avaient pas obtenu de poste lors d'un salon de l'emploi : les postes pour lesquels ils avaient fait acte de candidature avaient été attribués à des personnes extérieures à l'organisation. Cette situation a engendré une montée considérable des tensions sur le lieu de travail. En effet, les membres du personnel estiment souvent que des personnes extérieures ne doivent être recrutées que si aucun candidat interne ne fait l'affaire. Un climat de méfiance se développe si l'organisation ne prend pas le temps d'expliquer pourquoi un candidat externe est particulièrement qualifié pour occuper un poste proposé dans le cadre d'un salon de l'emploi.

La restructuration devrait être un processus participatif.

La restructuration devrait être un processus participatif, et les représentants du personnel devraient être invités à se joindre aux dirigeants lorsqu'il faut décider de la façon de restructurer. Des membres du personnel se sont plaints auprès du Bureau de l'Ombudsman de l'absence d'informations appropriées, pertinentes et apportées en temps utile sur la gestion du changement. Certains estiment que la direction a tendance à garder pour elle des informations pertinentes au lieu de les communiquer, ou que seuls certains membres du personnel ont le privilège d'être informés. À ce propos, le Bureau note qu'il existe une profonde confiance et une bonne communication dans les organisations où les représentants du personnel sont activement et systématiquement associés à la prise de décisions sur le changement et la restructuration. Il en résulte généralement une meilleure gestion du processus, car le personnel et la direction travaillent ensemble pour trouver des solutions dans un contexte de changement souvent difficile et périlleux.

Suppression de postes

La restructuration s'accompagne souvent de suppressions de postes et de fonctions. Le Bureau de l'Ombudsman est encore amené à traiter des cas dans lesquels la suppression d'un poste coïncide avec la fin d'une période contractuelle et où le membre du personnel concerné ne reçoit aucune indemnisation parce qu'on lui rétorque que son contrat a tout simplement pris fin. En présentant le départ du membre du personnel comme une non-reconduction de contrat plutôt que comme une suppression de poste, l'organisation peut réaliser des économies de coûts substantielles, tout particulièrement si c'est le poste d'un membre du personnel travaillant depuis longtemps dans l'organisation qui est supprimé et si ce membre du personnel s'attendait à ce que l'organisation tienne compte de son ancienneté. Les attentes concernant le versement d'indemnités dépendent de la définition de ce qui est considéré par les organisations comme une interruption d'emploi. Dans la plupart des fonds et des programmes, on considère qu'un membre du personnel qui a une grande ancienneté est quelqu'un qui travaille au sein de l'organisation depuis plus de cinq ans au titre d'un contrat permanent. Mais qu'en est-il de l'ancienneté dans le cas d'un membre du personnel qui travaille dans le cadre d'un autre type de contrat, tel qu'un contrat pour des activités à durée limitée, par exemple pour une mis-

sion durant une certaine période, avant l'obtention d'un contrat permanent ?

Le Statut et Règlement du personnel définit une hiérarchie pour le maintien des membres du personnel dans le contexte d'une restructuration et d'une suppression de postes : en général, les postes disponibles dans la nouvelle structure sont attribués en priorité aux membres du personnel disposant d'un contrat permanent. Souvent, dans ces circonstances, le sentiment général est que les postes à pourvoir dans le cadre d'un salon de l'emploi seront presque toujours obtenus par les titulaires d'un contrat permanent. Le Bureau de l'Ombudsman note toutefois que ce n'est pas toujours le cas : il arrive que les titulaires d'un contrat permanent qui possèdent les qualifications requises n'obtiennent pas de poste dans la nouvelle structure et que les postes à pourvoir soient attribués aux titulaires d'autres types de contrats. Une telle situation donne fréquemment lieu à des allégations de traitement inéquitable ou à des demandes d'évaluation de la gestion.

Le Bureau de l'Ombudsman salue les efforts déployés pour informer sur la procédure administrative à suivre lorsqu'un poste a été supprimé. En général, les membres du personnel en place depuis longtemps dont le poste est supprimé reçoivent un courrier qui les informe de leurs droits et de l'échéancier relatif à la poursuite de leur carrière. Ils reçoivent également des informations sur la période de recherche d'emploi et sur les moyens dont ils disposent pour trouver un emploi. Outre la communication d'informations en temps utile sur les démarches à entreprendre après une suppression de poste, il est essentiel que le département des ressources humaines suive l'avancement des efforts que les membres du personnel déplacés déploient pour obtenir un nouveau poste, et qu'il veille à ce qu'ils puissent utiliser les moyens mis à leur disposition pour ce faire. Le Bureau aide ceux qui ne peuvent pas mettre à profit ces moyens de recherche d'emploi. En effet, les membres du personnel dont le poste sera bientôt supprimé peuvent avoir du mal à dégager du temps pour rechercher un nouvel emploi ou, s'ils dégagent ce temps nécessaire, la connectivité Internet est mauvaise, ce qui les empêche de lancer une recherche tous azimuts. Il est tout aussi difficile d'obtenir des informations fiables sur les pratiques et les procédures, car, si celles-ci sont fréquemment actualisées, elles ne sont pas toujours communiquées de manière adéquate.

Le choix de la langue de communication avec le personnel est un autre facteur à prendre en compte : souvent, les courriers envoyés à propos de leur emploi aux membres du personnel déplacés émanent des bureaux régionaux, car cette procédure est généralement centralisée. Il n'est pas rare que ces courriers soient rédigés dans une langue autre que celle que le destinataire utilise dans le bureau de pays où il travaille. Même si le membre du personnel comprend cette langue ou peut se faire aider pour comprendre la teneur du courrier, lorsqu'on envoie un courrier aussi important sans se soucier de la langue parlée par le destinataire, on délivre un message inapproprié et le membre du personnel concerné a l'impression de ne pas être respecté.

Le Bureau de l'Ombudsman reconnaît être confronté à des situations décevantes et décourageantes, dans lesquelles des membres du personnel qui avaient une grande ancienneté et dont le poste a été supprimé ne peuvent pas retrouver d'emploi. Certains s'adressent au Bureau après avoir postulé à plus de 30 postes. Il s'agit généralement de personnes expérimentées dont les performances ont été jugées excellentes durant leur long parcours professionnel, mais les efforts déployés par l'organisation n'ont pas produit de résultat concret et la personne concernée n'a pas de réelles perspectives de retrouver un poste dans une organisation où elle a travaillé pendant plus de 20 ans. Il serait utile que l'organisation lui fasse un retour d'information sur sa demande, notamment sur ce qui a été considéré comme ses atouts et sur les aspects à améliorer, et qu'elle lui donne des idées pour parvenir à figurer sur la liste de présélection.

Il est essentiel que le département des ressources humaines suive l'avancement des efforts que les membres du personnel déplacés déploient pour obtenir un nouveau poste, et qu'il veille à ce qu'ils puissent utiliser les moyens mis à leur disposition.

Souvent, l'organisation affirme au membre du personnel dont le poste a été supprimé qu'il pourra continuer de travailler pour elle comme consultant ou comme prestataire indépendant : le bureau qui employait du personnel dans le cadre de contrats permanents est restructuré et la plupart des postes internes sont supprimés, et une partie des fonctions

maintenues est transférée à des consultants. Il est fréquent que la crédibilité de la restructuration soit alors mise en doute, ce qui engendre un climat de grande méfiance et de nombreux conflits sur le lieu de travail. Certains membres du personnel estiment que l'organisation bafoue ses propres règles en confiant des fonctions stratégiques à des consultants, lesquels ont vocation à mener des missions plus temporaires. Il y a également un sentiment d'arbitraire quand un poste international est requalifié en poste national. Le renforcement des capacités dans un pays accroît la probabilité qu'un bureau de pays fasse appel à du personnel national, plutôt qu'international, pour de plus en plus de fonctions. Dans ce cas, la stratégie de communication de la direction joue un rôle essentiel pour mettre un terme au climat d'animosité et aux tensions sur le lieu de travail.

Lorsque des membres du personnel se plaignent auprès du Bureau de l'Ombudsman à propos de la suppression de leur poste, il est fréquent que leurs allégations d'abus s'accompagnent d'accusations de discrimination et de favoritisme pour des raisons liées à leur sexe ou à leur origine ethnique. Ils contestent la manière dont l'administration a pris sa décision. Les Ombudsmen reçoivent souvent des membres du personnel qui estiment que c'est l'abus ou de pouvoir ou d'influence d'un superviseur qui est à l'origine de la suppression de leur poste. Les Ombudsmen souhaiteraient souligner qu'une allégation de discrimination est extrêmement grave, particulièrement au sein des Nations Unies. D'après l'expérience des Ombudsmen, les membres du personnel savent bien qu'il ne faut pas faire des allégations de discrimination à la légère. Quand ces allégations paraissent fondées, il est nécessaire de mettre en œuvre un processus formel pour déterminer la gravité et la nature de la discrimination. Le Bureau de l'Ombudsman n'est pas habilité à lancer ce type de processus, mais d'après l'expérience des Ombudsmen, il s'agit d'une situation rare, et la direction peut désamorcer les tensions en informant de manière transparente sur ses décisions. Par sa stratégie de communication, la direction devrait répondre directement aux allégations de favoritisme, informer sur les mécanismes de recours disponibles et encourager leur utilisation en cas de doutes sur la déontologie des décisions de l'organisation.

Les organisations devraient se doter de mécanismes permettant de traiter rapidement et de manière transparente toutes les requêtes et tous les litiges résultant du processus de changement.

Que peut faire l'organisation ?

L'administration doit s'assurer que la terminologie est clairement expliquée et qu'elle est utilisée dans toutes les organisations, faute de quoi elle sera mal interprétée, mal comprise et mal perçue au cours du processus de mise en œuvre du changement. Les politiques introduites en période de restructuration devraient faire référence aux politiques précédentes portant sur le même thème et préciser ce qui a été modifié.

Les organisations devraient se doter de mécanismes permettant de traiter rapidement et de manière transparente toutes les requêtes et tous les litiges résultant du processus de changement. Le Bureau de l'Ombudsman juge encourageantes certaines des initiatives que des fonds ou des programmes ont lancées pour créer des pages Web interactives avec le soutien de l'administration. De telles initiatives favorisent une meilleure communication et une plus grande transparence. Dans une culture où la confiance est fragile, il faudrait s'attacher résolument à communiquer des informations claires sur les étapes du processus de changement.

Les candidats internes affectés par les processus de gestion du changement devraient avoir accès à des opportunités de carrière et à des services de planification de carrière.

Si le poste d'un membre du personnel en place depuis longtemps est supprimé et si l'organisation ne reconduit pas le contrat ou le laisse expirer, elle devrait gérer les attentes, les droits et les indemnités de la personne concernée.

Il faut impérativement suivre les avancées et contrôler la qualité du soutien apporté aux membres du personnel déplacés. Il ne suffit pas de laisser ces derniers se débrouiller avec le processus : l'organisation doit prendre des mesures pour que rien n'empêche le personnel déplacé de mettre pleinement à profit les moyens disponibles pour rechercher un nouvel emploi. Pour atténuer son risque de perdre

du personnel qualifié, elle doit donner à l'ensemble du personnel des informations détaillées sur la stratégie de sortie mise en place.

Il faut prêter une grande attention aux conditions de recours à un contrat de consultant individuel. L'organisation doit évaluer précisément les conséquences, en termes de qualité du travail, d'une dégradation des modalités d'emploi de ceux qui sont chargés de l'aider à atteindre ses objectifs. C'est généralement le cas lorsqu'un ancien membre du personnel doit accepter un contrat individuel. Pour réduire le risque de malentendu et atténuer les effets du changement des conditions d'emploi, la direction doit revoir ses stratégies de communication au regard de la restructuration et se pencher sur la question des contrats individuels signés avec des consultants.

L'organisation devrait clarifier sa position sur ce qui constitue une interruption d'emploi. Pour éviter des allégations de traitement inéquitable, cette position devrait s'appliquer dans tous les bureaux de l'organisation.

Il est impératif de définir ce qui est considéré comme une interruption d'emploi, surtout si les indemnités pour suppression de poste ne sont accordées qu'aux personnes ayant plus de cinq ans d'ancienneté.

Les informations communiquées par écrit aux membres du personnel à propos de leur emploi devraient être rédigées dans une langue qu'ils peuvent aisément comprendre et qu'ils utilisent dans leurs fonctions quotidiennes.

Que peut faire l'Ombudsman ?

Les Ombudsmen invitent souvent l'administration à revoir ses processus de gestion du changement et ses stratégies de communication dans l'optique de résoudre les problèmes liés au sentiment d'iniquité, ce qui contribue à éclairer l'analyse des risques de l'organisation.

Les Ombudsmen donnent aux membres du personnel qui s'adressent au Bureau la possibilité de discuter de leurs préoccupations avec la direction afin d'y voir plus clair et de trouver des solutions à leurs problèmes.

Le Bureau de l'Ombudsman est souvent sollicité par des membres du personnel en raison de l'absence totale de confiance dans les systèmes en place qui sont censés aider l'organisation à mettre en œuvre le changement. Il aide à définir les facteurs qui créent un climat de confiance et à rétablir l'intégrité des processus, et il informe en retour les organisations sur la manière dont leurs efforts sont perçus.

Le Bureau de l'Ombudsman est à l'écoute de toutes les parties concernées et il facilite le dialogue entre l'administration et les personnes affectées par des suppressions de postes. Les Ombudsmen jouent souvent un rôle de référent pour les membres du personnel qui cherchent à déterminer si ces suppressions de postes sont conformes aux règles. Les Ombudsmen les informent sur leurs droits et sur les options possibles, et les aident à gérer leurs attentes.

Les informations communiquées par écrit aux membres du personnel à propos de leur emploi devraient être rédigées dans une langue qu'ils peuvent aisément comprendre.

Le Bureau de l'Ombudsman peut aider les organisations à gérer les attentes relatives aux perspectives de carrière et les conséquences de la suppression d'un poste. Les Ombudsmen doivent cependant souligner que l'intervention du Bureau ne signifie pas nécessairement que l'organisation annulera sa décision de supprimer le poste en question.

B. Gestion des carrières

Sélection et recrutement

Ces cinq dernières années, la sélection et le recrutement ont compté parmi les principaux problèmes qui ont conduit les visiteurs jusqu'au Bureau de l'Ombudsman. Le rapport annuel de 2011 souligne par exemple les difficultés posées par les pratiques adoptées lors des entretiens de compétences. Pendant la période couverte par le rapport actuel, le Bureau a reçu des visiteurs sollicitant une assistance pour remédier aux conséquences d'un entretien qui s'était mal passé. Dans certains cas, il semble que les interviewers ne soient pas correctement formés aux techniques d'entretien. Cette carence est particulièrement grave à l'heure où les Nations Unies recourent de plus en plus au modèle des entretiens de compétences. Le Bureau reçoit des comptes rendus relatant des entretiens non structurés ou décrivant parfois les mauvaises manières dont ont fait preuve les interviewers. Il semble aller de soi que les interviewers devraient s'efforcer de détendre l'atmo-

sphère pour encourager les candidats à mettre en valeur leur potentiel. De plus, le Bureau a dû répondre à des inquiétudes concernant les épreuves de tests de recrutement. Les candidats doivent souvent passer ces tests en ligne dans des endroits du monde qui ne disposent pas forcément d'un accès fiable à l'électricité ou à Internet. Des cas de tests enregistrés comme ayant été envoyés mais qui n'ont en fait jamais été reçus par le centre administratif ont été rapportés au Bureau. En pareil cas, les enjeux sont importants pour toutes les parties concernées, et il est difficile de parvenir à une résolution informelle sans compromettre l'intégralité du processus. Il est également malaisé de déterminer où exactement le système a failli.

Un autre problème a été porté à l'attention des Ombudsmen : l'ingérence dans le processus de recrutement. Les Ombudsmen ont constaté que, dans certains cas, les responsables des ressources humaines recommandent un candidat à l'issue d'un recrutement par concours, pour s'apercevoir plus tard que le candidat retenu n'a pas obtenu le poste parce que la direction avait en vue quelqu'un de précis. Pour se justifier, la direction évoque en général des considérations politiques ou de préférence géographique, ou encore des affectations stratégiques au sein de l'organisation. Ces pratiques entachent souvent l'intégrité du processus de recrutement et témoignent d'un manque de transparence. De plus, il n'est pas rare que le Bureau de l'Ombudsman soit contacté par des candidats potentiels cherchant à savoir si l'offre d'emploi publiée dans une annonce correspond effectivement à un poste vacant. Habituellement, une telle démarche signifie que bien qu'un poste soit ouvert à candidature, il est en fait destiné à un candidat précis.

Lorsqu'un membre du personnel quitte l'organisation, pour quelque raison que ce soit, il doit être traité dignement pendant toute la procédure de départ.

S'agissant des décisions de recrutement, les candidats constatent souvent que s'ils sont techniquement qualifiés pour les postes et qu'ils l'ont démontré pendant la procédure de recrutement, ils ne sont pas forcément adaptés au contexte ni à l'équipe qu'ils sont censés encadrer ou dans laquelle ils sont censés s'intégrer. Ce peut être le cas d'un superviseur récemment recruté qui n'a jusque-là travaillé qu'au siège ou dans des bureaux régionaux et qui est affecté sur un site présentant des conditions difficiles ; ce peut également être le cas d'un directeur pays adjoint qui exerçait jusque-là la fonction de conseiller au siège, sans assumer de responsabilité de supervision, et qui doit endosser un rôle de supervision pour lequel il a peu d'expérience, voire pas du tout. Dans de tels cas, il convient d'appréhender le recrutement d'une manière holistique pour que toute décision prise favorise l'exécution du mandat global de l'organisation au lieu de l'entraver.

Le Bureau de l'Ombudsman a eu à traiter de cas de rétractation d'offres de nomination. Dans de telles situations, les candidats à qui on avait offert un poste qui leur a ensuite été retiré pour diverses raisons ont menacé d'engager des poursuites et de demander une indemnisation pour le préjudice subi. Habituellement, à ce stade, les candidats ont déjà franchi les premières étapes du recrutement et ont soit commencé une formation d'intégration, soit reçu une date ferme d'entrée en fonction et été informés de leur position hiérarchique. Une forte pression s'exerce donc sur l'organisation pour qu'elle tienne les engagements pris. Ce type de rétractation est parfois décidé lorsque l'organisation reçoit des références négatives concernant le candidat une fois la procédure de recrutement terminée. Le Bureau a également observé que ces annulations intervenaient dans des situations où plusieurs agences se partageaient la responsabilité du recrutement. Lorsque les candidats sont finalement recrutés, il arrive parfois que l'organisation ne leur procure pas une formation adéquate, ce qui compromet leurs chances de bien s'intégrer. Ce type d'insuffisance se traduit par une perte de productivité et engendre des tensions qui auraient pu être évitées.

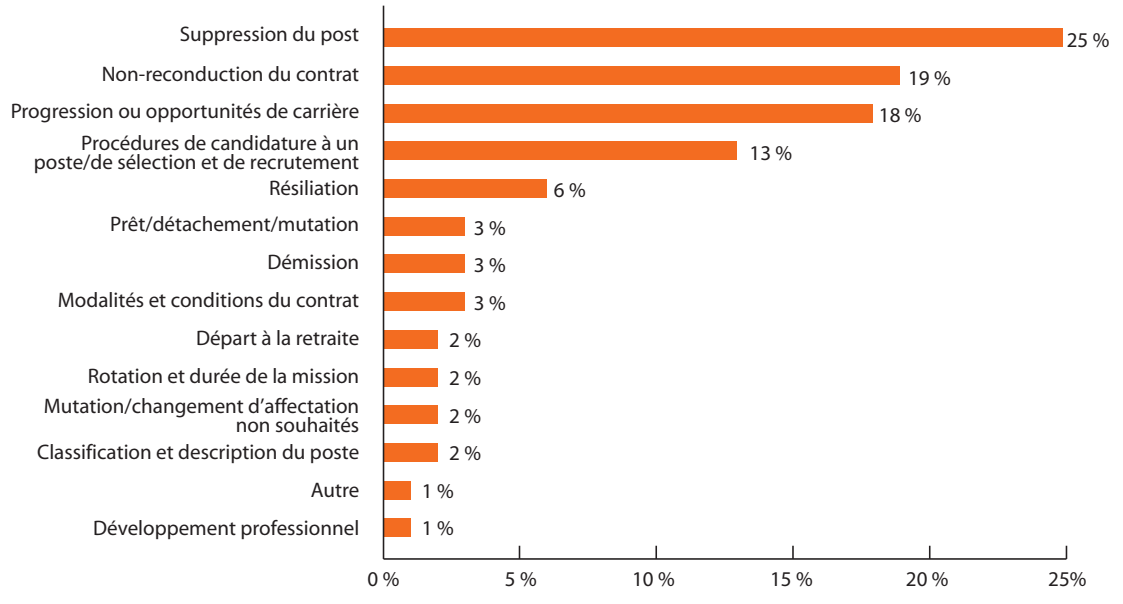
Cessation du contrat

Lorsqu'un membre du personnel quitte l'organisation, pour quelque raison que ce soit, il doit être traité dignement pendant toute la procédure de départ. Dans certains cas, des membres du personnel contactent le Bureau de l'Ombudsman en raison d'un différend avec l'organisation concernant la date de la fin du service. En 2013, le Bureau a reçu plusieurs visiteurs souhaitant envisager les différentes options possibles pour leur départ de l'organisation. Ils étaient dépités de n'avoir obtenu

aucune réponse (parlant même d'un « *silence assourdissant* ») de la part de la direction et des responsables des ressources humaines aux questions qu'ils avaient posées sur la procédure, la date et les conditions de leur départ. Ce mutisme a aggravé leur impression d'être considérés comme inutiles et abandonnés. « *J'aimerais avoir des dates précises. Pourquoi est-ce que quelqu'un me dit une chose et qu'un autre me dit autre chose ? Que va-t-il m'arriver ? J'ai l'impression qu'après toutes ces années, mon savoir, mon expérience, mes atouts et mes capacités ne comptent pas. J'ai le sentiment d'être laissé pour compte.* » Voilà quelques exemples des commentaires formulés par les visiteurs. En s'efforçant de recueillir des informations à l'intention de ces derniers, les Ombudsmen ont découvert qu'il était effectivement difficile d'obtenir des réponses rapides et fiables à des questions légitimes. Parfois, les personnes qui détiennent l'information sont débordées et incapables de répondre dans des délais raisonnables ; d'autres fois, il semble que le responsable ne connaisse pas la réponse et essaie de la deviner, avec plus ou moins de perspicacité. À l'évidence, les membres du personnel qui s'apprêtent à quitter l'organisation ont besoin d'un guide informé, compréhensif et bienveillant qui les accompagne dignement vers la sortie, sans cesser de valoriser leur contribution à l'organisation, laquelle a, dans certains cas, couvert plusieurs décennies. En l'absence d'un tel interlocuteur, les visiteurs cherchent parfois à se rapprocher des Ombudsmen, qui incarnent à leurs yeux un point d'ancrage avec la réalité ainsi que la fiabilité. Les Ombudsmen doivent toutefois rappeler constamment aux visiteurs qu'ils ne sont pas conseillers en ressources humaines et qu'ils ne prennent pas de décisions exécutoires. Le graphique 5 présente une ventilation des cas traités dans la catégorie « postes et carrières ».

Dans le cas d'une résiliation de contrat décidée d'un commun accord, l'organisation et le membre du personnel s'entendent pour mettre fin au contrat de travail avant sa date d'expiration prévue. L'accord peut prévoir une indemnité de départ accordée si le membre du personnel concerné renonce en contrepartie à la possibilité de contester la résiliation de son contrat de travail. La négociation d'une rupture à l'amiable s'accompagne souvent de tensions et requiert une bonne maîtrise du Statut et Règlement du personnel. Il est rare que les membres du personnel concernés connaissent suffisamment bien les règles et les conséquences financières, ce qui peut les pénaliser. Bien que la plupart des organisations pro-

Graphique 5. Questions liées aux « postes et carrières », 2013



posent une assistance à leurs collaborateurs se retrouvant dans une telle situation, les membres du personnel soulignent souvent que les informations sur les ruptures à l'amiable ne sont pas faciles à obtenir. Ils ont fréquemment besoin qu'un tiers les aide dans leur démarche.

Les Ombudsmen ont recueilli les doléances de membres du personnel présentant une grande ancienneté et qui, à quelques années de leur départ en retraite, se retrouvent confrontés à une hostilité qu'ils attribuent à leur âge et à cette proximité de leur fin de carrière. Ces membres du personnel se plaignent par exemple de voir certaines attributions retirées de leur portefeuille ou de recevoir soudainement des appréciations négatives de la part de leurs superviseurs, qui leur reprochent, par exemple, « *un problème d'attitude* ». Il semble que certains aient subi des pressions visant à les inciter à un départ anticipé et que l'administration fasse barrage aux efforts qu'ils déploient pour obtenir un retour d'information constructif sur les éventuels postes à pourvoir.

Parfois, les visiteurs ne savent pas où se renseigner à ce moment critique de leur existence. Comme indiqué plus haut, ils ne reçoivent aucune réponse, du moins aucune réponse adéquate, à leurs demandes d'information adressées, oralement ou par écrit, souvent à plusieurs reprises, aux départements des ressources humaines. C'est habituellement à ce stade qu'ils contactent le Bureau de l'Ombudsman. Ils savent pertinemment que les Ombudsmen ne peuvent pas leur trouver un emploi et qu'ils ne leur feront jamais une telle promesse, naturellement. Ils veulent juste obtenir des informations et des actions. Rester ainsi dans l'expectative des semaines ou des mois durant attise leurs angoisses, accentue leur stress et en pousse certains à envisager des gestes désespérés. Ils se sentent ignorés du fait de cette absence de réponse et en concluent parfois que l'organisation ne se soucie pas de ce qui leur arrive, ou prépare une décision qui aura des conséquences négatives irréversibles, ce qui justifie de ne pas les en informer de manière à éviter qu'ils tentent d'y faire obstacle.

Les Ombudsmen ont beaucoup de mal à comprendre comment le responsable du recrutement peut aussi facilement faire fi des politiques visant à renforcer les effectifs féminins lorsqu'il décide d'engager un homme.

Pendant les phases de réorientation professionnelle, dans certains cas, les membres du personnel ont le sentiment que les départements des ressources humaines ne leur apportent pas le soutien qu'ils attendent lors du processus de recrutement, en particulier pour les entretiens. Cette perception peut donner à l'intéressé l'impression d'être encore plus stigmatisé. Changer d'affectation est une chose, mais le fait qu'on se contente de vous le faire savoir sans vous apporter de soutien stratégique à un moment aussi délicat en est une autre. Certains membres du personnel peuvent finir par se sentir marginalisés et avoir l'impression d'être traités comme des parias.

Genre

Les fonds et programmes se sont résolument engagés à parvenir à la parité entre les genres à tous les niveaux des organisations, y compris en adoptant des stratégies, une politique des ressources humaines et une législation à cette fin. Malgré l'augmentation du nombre de femmes occupant des postes d'encadrement intermédiaire et supérieur au cours de la dernière décennie, il reste encore beaucoup à faire, surtout dans les cas où l'on recrute des hommes alors que des candidates qualifiées postulent en interne. Les Ombudsmen ont beaucoup de mal à comprendre comment le responsable du recrutement peut aussi facilement faire fi des politiques visant à renforcer les effectifs féminins lorsqu'il décide d'engager un homme.

Dans cette quête de la parité entre les genres sur le lieu de travail, il importe de se souvenir qu'il ne s'agit pas d'une question de degré de qualification : si une femme répond aux critères de qualification, alors, la politique stipule qu'elle devrait être embauchée de préférence à un homme. Affirmer que l'homme est mieux qualifié et devrait donc être recruté constitue par conséquent un argument spécieux. Malheureusement, les Ombudsmen ont eu à connaître d'un certain nombre de cas dans lesquels c'est ce qui s'est produit. Dans certains, la candidate malheureuse n'a pas souhaité contester la décision de crainte de subir des représailles et de perdre son emploi, alors que dans d'autres, on a rétorqué que puisque l'homme avait déjà été recruté et avait pris

ses fonctions, il n'était pas possible de revenir sur la décision. Une femme ne peut pas faire grand-chose dans de telles circonstances, si ce n'est postuler lorsqu'une nouvelle opportunité se présente. En s'entretenant avec les Ombudsmen, les candidates malheureuses ont pu exprimer leur dépit et leur déception de constater que l'organisation ne respectait pas sa propre politique. Certaines sont parvenues à la conclusion qu'elles n'avaient d'autre choix que de chercher un emploi dans une autre organisation, où la question de la parité entre les genres était réellement prise au sérieux.

Que peut faire l'organisation ?

Lors des recrutements destinés à pourvoir des postes d'encadrement, l'administration devrait s'attacher à sélectionner non seulement le candidat présentant le meilleur profil sur le plan technique, mais aussi celui qui saura le mieux encadrer l'équipe qu'il aura sous sa responsabilité. Ce point est particulièrement important lorsque l'on recrute un cadre à l'extérieur de l'organisation. Le mieux est peut-être alors de veiller à ce que ce nouveau cadre puisse s'appuyer sur un adjoint plus expérimenté ou bénéficier de l'aide de tout autre collaborateur expérimenté.

Le processus de recrutement joue un rôle extrêmement important dans l'exécution de la mission de l'organisation. Il est essentiel que les membres des panels d'entretien soient correctement formés à l'interview des candidats. Sachant que les entretiens de recrutement sont régulièrement effectués en ligne, il est tout aussi essentiel que le candidat et l'administrateur des épreuves sachent bien chacun ce qu'ils doivent faire au moment de passer et de faire passer l'épreuve.

Dans les situations où l'offre est rétractée alors que le processus de recrutement a atteint sa dernière phase et que l'entrée en fonction est imminente, l'organisation doit informer les candidats des mesures qui seront prises pour compenser tout éventuel préjudice subi du fait de la rétractation de l'offre. L'organisation devrait prendre des dispositions pour que toutes les vérifications de références soient terminées et leurs résultats communiqués avant l'envoi de l'offre de nomination aux candidats.

Dans les rares cas où les dirigeants de l'organisation décident d'une affectation stratégique, l'administration doit prouver que cette décision a été prise de bonne foi, à l'issue des procédures requises, sans favoritisme, et que la personne retenue affiche le bon profil pour répondre aux objectifs stratégiques de l'organisation. Le non-respect de la procédure de recrutement suscite de la méfiance et risque de compromettre l'équité de l'intégralité du processus. En pareil cas, il est impératif que l'organisation dissipe immédiatement tout sentiment d'injustice et montre qu'elle est prête à répondre de ses décisions.

Il faut également lever toute ambiguïté sur la date de la dernière journée de travail, car c'est important pour des questions d'assurance-maladie et de retraite après la fin du contrat de travail. Les courriers de cessation du contrat de travail doivent contenir des informations claires et exhaustives sur tous les aspects du départ du membre du personnel, et les mécanismes de contrôle interne doivent être renforcés afin d'éviter les erreurs d'écriture, qui peuvent être à l'origine de beaucoup de tensions inutiles.

L'organisation devrait étoffer ses mécanismes de supervision et renforcer les conditions de dérogation à la stratégie et à la politique de parité entre les genres. Lorsque c'est un homme qui a été engagé alors qu'une candidate tout aussi qualifiée avait postulé, il conviendrait d'étudier le dossier minutieusement et de demander des justifications au responsable du recrutement afin de les examiner.

La fonction des ressources humaines des fonds et programmes doit renforcer son rôle mobilisateur afin de faciliter la réorientation professionnelle des membres du personnel.

L'organisation devrait faire respecter le principe selon lequel tous les membres du personnel ont droit à un environnement de travail dans lequel ils se sentent protégés et à l'abri des discriminations fondées sur leur âge ou sur leur ancienneté.

Que peut faire l'Ombudsman ?

Les Ombudsmen sont en mesure d'aider les cadres qui cherchent de l'aide au sein de l'organisation, y compris un retour d'information honnête sur le meilleur moyen de gérer des situations difficiles sur le lieu de travail, lesquelles résultent peut-être de leur méconnaissance des pratiques de l'organisation.

Dans le but de préserver la crédibilité des pratiques de recrutement, les Ombudsmen peuvent porter à l'attention de l'administration les allégations concernant des procédures de recrutement prétendument discutables.

Dans le but de préserver la crédibilité des pratiques de recrutement, les Ombudsmen peuvent porter à l'attention de l'administration les allégations concernant des procédures de recrutement prétendument discutables.

Le Bureau de l'Ombudsman peut constituer un espace sûr et confidentiel susceptible d'accueillir les parties souhaitant négocier une cessation de contrat de travail. Les Ombudsmen peuvent engager un dialogue avec les départements des ressources humaines. Dans certains cas, ce sera particulièrement utile puisque les Ombudsmen seront à même de déterminer où se situe le véritable problème et aider le membre du personnel comme le département des ressources humaines à lui apporter une solution pratique, éthique et bienveillante.

Mobilité entre les agences

Il n'est pas rare que le Bureau de l'Ombudsman reçoive des membres du personnel qui sont en poste depuis plus de 20 ans et qui s'adressent à lui parce que leur carrière stagne et qu'ils aspirent à un changement, soit au sein de leur organisation, soit dans une autre organisation du système des Nations Unies. Sachant que les organisations du système des Nations Unies adhèrent au principe de la mobilité entre les agences, les membres du personnel ont toutes les raisons de penser que leur mobilité entre ces différentes entités ne rencontrera pas beaucoup d'obstacles. Ainsi, un assistant administratif travaillant dans une organisation pourrait être recruté à un poste similaire dans une autre organisation sans être considéré comme un candidat externe. Lorsqu'un membre du personnel disposant d'un contrat permanent occupe un poste tournant, on s'attend à ce que l'administration facilite le processus de candidature et de sélection. Souvent, le personnel occupant ce type de poste affiche de bonnes performances et une grande capacité d'adaptation. Or, la mobilité entre les agences se heurte en réalité à de nombreux obstacles.

Dans ce contexte, le Bureau de l'Ombudsman estime que la mobilité ne doit pas nécessairement s'opérer uniquement entre les organisations. La pratique a en effet montré que l'on pouvait assurer une certaine mobilité au sein des organisations, par exemple par des évolutions latérales ou par une reclassification des fonctions. Néanmoins, le Bureau a été contacté par des membres du personnel qui considèrent que l'aide à la mobilité apportée par l'organisation est inexistante, ou tout au plus minime. Sachant qu'il dessert cinq organisations, le Bureau est idéalement placé pour observer les pratiques de mobilité entre les différentes agences, et a noté une réticence de la part de certaines à faciliter cette mobilité. Cette réticence s'explique parfois par des considérations financières : accueillir un membre du personnel muté depuis une autre organisation induit des coûts pour l'organisation. Les membres du personnel qui se sont vu refuser une mutation ont du mal à comprendre pourquoi ce refus est justifié par des motifs financiers alors que la politique semble encourager la mobilité au sein du système commun. Une telle situation donne souvent l'impression qu'il existe des partis pris et engendre des différends.

Un autre facteur a été porté à l'attention du Bureau de l'Ombudsman : on conseille aux membres du personnel qui ont plus de cinq ans d'ancienneté au sein d'une organisation de démissionner pour pouvoir prendre un poste dans une autre organisation du système. Là encore, la préférence donnée à un recrutement extérieur est justifiée par les coûts induits par une mutation. En effet, l'agence d'accueil ne souhaite pas « hériter » des droits accumulés par le membre du personnel pendant toutes les années passées au sein de l'organisation mère, ni des coûts financiers y afférents.

Certains membres du personnel qui choisissent de se faire détacher dans une autre organisation afin de saisir une opportunité de mobilité se heurtent parfois à un obstacle de taille : de retour dans leur organisation mère, ils risquent de ne pas retrouver de poste et de devoir accepter de redescendre à l'échelon professionnel auquel ils avaient quitté l'organisation, alors même qu'ils ont reçu une promotion dans leur organisation de détachement. Les membres du personnel qui se retrouvent dans une telle situation contactent souvent l'Ombudsman pour connaître leurs droits.

Dans certains bureaux, une partie du travail s'effectue en collaboration avec les autres agences, ce qui leur permet de gérer de manière plus réaliste les attentes des personnes ayant travaillé successivement dans plusieurs agences. Dans de telles circonstances, ce sont souvent des considérations financières qui poussent les organisations à travailler ensemble selon

le principe « Unis dans l'action », par exemple, ou encore la nature transversale du travail concerné. Dans ce type de scénario, le Bureau de l'Ombudsman a été contacté par des membres du personnel qui ne cernaient pas bien les responsabilités des organisations concernées. La hiérarchie des responsabilités fonctionnelles peut être ambiguë, voire inexistante. De plus, le Bureau a observé que lorsqu'un membre du personnel est recruté dans des conditions aussi hybrides, il n'existe bien souvent pas de point focal pour le recrutement. Lorsqu'un point focal existe, le recrutement obéit souvent au règlement de l'une des organisations, et non au cadre composite de ce mécanisme hybride.

Que peut faire l'organisation ?

Les fonds et programmes devraient être dotés d'une politique proposant une analyse coûts/bénéfices des mécanismes de mobilité.

L'organisation devrait instaurer des mécanismes spécifiquement conçus pour suivre le personnel détaché de manière à l'aider à gérer sa carrière une fois qu'il sera de retour dans l'organisation mère. Cette dernière doit déployer davantage d'efforts pour inciter son personnel à rechercher des opportunités de carrière dans les autres organisations.

Lorsque plusieurs agences sont responsables du recrutement et de la supervision, il importe de désigner un point focal et d'établir des voies hiérarchiques claires pour les décisions relatives à l'emploi du personnel.

Que peut faire l'Ombudsman ?

Les Ombudsmen conseillent souvent les membres du personnel sur leurs droits et les options qui s'offrent à eux en vertu des dispositions régissant la mobilité entre les agences. Il n'est pas rare que les Ombudsmen guident les membres du personnel à l'intérieur du système afin de les aider à exposer leurs problèmes de carrière à l'encadrement supérieur.

C. Relations entre le personnel et la direction

Pendant la période sous revue, de nombreuses préoccupations et demandes de conseil concernant les relations entre le personnel et la direction ont été adressées au Bureau de l'Ombudsman. Ces préoccupations portent sur (a) l'absence de représentation du personnel dans certains lieux d'affectation ; (b) l'absence de rôles et de responsabilités clairement définis pour les représentants du personnel ; (c) l'absence de relations systématiques entre le personnel et la direction ; (d) des problèmes concernant les procédures internes des organes de représentation du personnel ; (e) la couverture des collègues qui ne sont pas recrutés en qualité de membres du personnel dans le cadre de contrats de la série 100 et (f) les difficultés pour être dégagé de ses obligations afin de s'acquitter de fonctions de représentation du personnel.

Pendant leurs missions de sensibilisation, les Ombudsmen ont été approchés par des collègues demandant des conseils sur le rôle des organes et des associations locaux du personnel. Plusieurs lieux d'affectation des fonds et programmes couverts par le Bureau ne semblent pas être dotés d'un mécanisme de représentation active du personnel. Sur de nombreux sites, même si un système de représentation du personnel existe, la pratique de la consultation systématique entre le personnel et la direction ne semble pas avoir cours. De plus, les Ombudsmen ont reçu des visiteurs posant des questions sur les processus de gouvernance interne de la représentation du personnel et sur l'absence perçue de fonctionnement effectif des procédures de recours formel et informel qui sont disponibles pour la résolution des différends dans certains des fonds et programmes couverts par le Bureau.

L'organisation devrait instaurer des mécanismes spécifiquement conçus pour suivre le personnel détaché de manière à l'aider à gérer sa carrière une fois qu'il sera de retour dans l'organisation mère.

Des relations efficaces entre le personnel et la direction ne peuvent se développer que dans un environnement où règne la confiance. Un tel environnement encouragera les représentants du personnel à défendre de manière positive les intérêts du personnel et à amener la direction à reconnaître le mérite des relations entre le personnel et la direction et à les promouvoir activement. Un système collaboratif et constructif de gestion des relations entre le personnel et la direction constitue une condition essentielle à l'instauration d'un climat de confiance et de respect mutuels, fondé sur une participation effective et sur une transparence réelle. Tous ces facteurs sont vitaux

pour que naisse un sentiment d'appartenance et d'adhésion à l'organisation, particulièrement dans les périodes de changement.

Que peut faire l'organisation ?

En concertation avec les représentants du personnel, l'organisation peut identifier et promouvoir les conditions propices à une culture organisationnelle permettant d'instaurer des relations collaboratives entre le personnel et la direction à l'échelon national, régional et mondial.

La direction devrait encourager la participation active des représentants du personnel et en reconnaître les mérites. Les fonds et programmes devraient veiller à ce que non seulement les membres du personnel, mais aussi tous ceux qui travaillent dans les organisations, soient représentés par une entité qui les défende efficacement.

Il serait utile que l'encadrement supérieur réitère son soutien vis-à-vis de la représentation du personnel et s'engage à éviter que l'appartenance à un organe de représentation du personnel ne porte préjudice à la carrière de tout membre du personnel.

La gestion et la structuration des organes de représentation du personnel sont au cœur d'une bonne gouvernance. Le succès de la représentation du personnel tient beaucoup à la manière dont le personnel et tous ceux qui travaillent pour l'organisation perçoivent les règles qui régissent leurs interactions avec leurs représentants. Les associations du personnel et les autres organes de représentation du personnel devraient déployer davantage d'efforts pour clarifier les règles et procédures de gouvernance afin de favoriser la transparence et un plus grand engagement de la part du personnel.

Le retour d'information peut revêtir diverses formes, qui ont chacune une finalité différente.

Que peut faire l'Ombudsman ?

Le Bureau de l'Ombudsman considère les représentants du personnel comme des acteurs importants pour l'instauration d'un climat propice au sein de l'organisation et convoque régulièrement des réunions et des ateliers avec les représentants du personnel à l'échelon national, régional et mondial. Les Ombudsmen continueront de mettre en avant l'importance critique de relations actives et respectueuses entre le personnel et la direction dans les fonds et programmes couverts par le Bureau.

Les Ombudsmen appellent le personnel et la direction à s'appuyer sur les meilleures pratiques et à opter pour une approche de consultation systématique pour toutes les questions touchant au bien-être du personnel, aux conditions de travail et à la politique des ressources humaines, conformément au Statut et Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies.

D. Culture du retour d'information et autonomie

Depuis que le Bureau de l'Ombudsman a été créé, en 2002, les experts du développement des organisations ont observé à maintes reprises qu'il n'existe pas de système parfait de gestion des performances, et cette observation semble aussi se vérifier pour les fonds et programmes. Les systèmes de gestion des performances des fonds et programmes ont connu diverses réformes. Au sein des organisations, chacun sait que ces systèmes sont régulièrement reconfigurés avec de nouveaux outils et constituent en eux-mêmes un point de désaccord. Le Bureau souhaiterait exhorter les organisations à reconnaître qu'il n'existe pas de système de retour d'information parfait, ni de solution rapide aux problèmes endémiques de performance. À l'évidence, un changement de système ne saurait suffire à remédier aux dégâts produits par une insuffisance ou une absence de résultats, et il faut pour cela que la direction comme le personnel aient la volonté d'honorer leurs obligations au sein du système et s'y engagent.

Le retour d'information peut revêtir diverses formes, qui ont chacune une finalité différente. Par exemple, l'appréciation est un retour d'information qui peut aider à motiver et à encourager le personnel. L'accompagnement est quant à lui destiné à renforcer le savoir, les compétences, les capacités et les progrès, ou à rehausser le niveau d'intelligence émotionnelle dans les relations de travail. Enfin, expliquer aux personnes où elles en sont peut également constituer une forme de retour d'information.

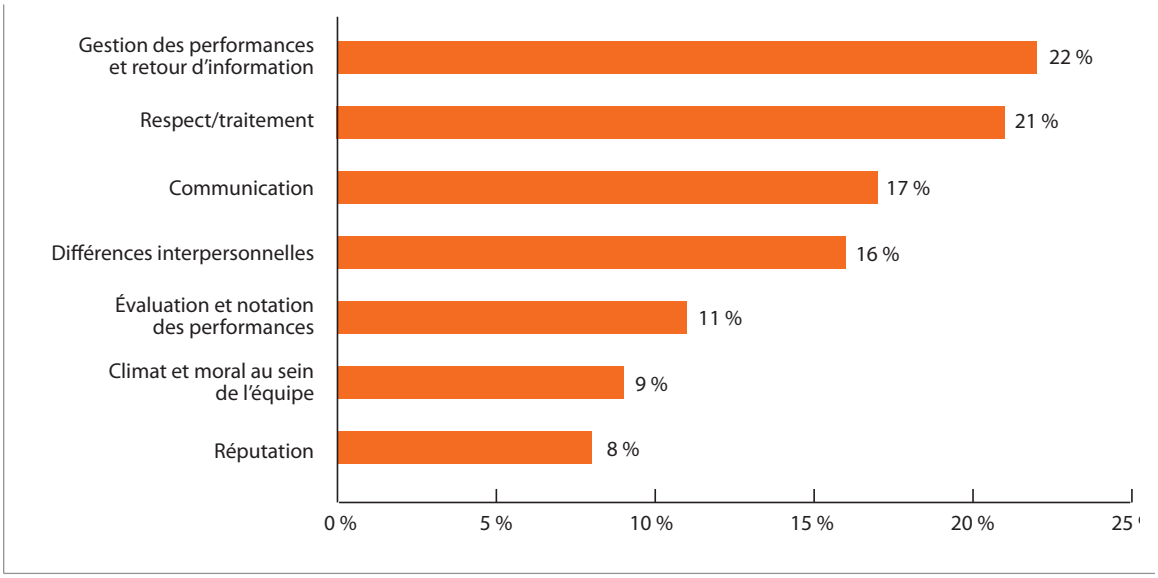
D'après ses conversations avec les visiteurs, le Bureau de l'Ombudsman a conclu que le retour d'information reçu n'est souvent pas celui recherché. Il importe donc de faire correspondre le retour d'information proposé à celui qui est nécessaire.

Il semble exister une corrélation entre l'absence de retour d'information et l'absence de résultats. Un membre du personnel qui ne travaille pas ou pas assez cause des difficultés non seulement à son superviseur, mais aussi à ses collègues. La plupart du temps, lorsqu'un bureau se retrouve paralysé du fait du travail insuffisant d'un membre du personnel, ce dernier n'a pas eu d'entretien avec son superviseur et n'a jamais reçu de retour d'information sur ses performances. Le membre du personnel en cause continue donc de ne pas donner satisfaction, sans que cela ait beaucoup de conséquences pour lui. Il est primordial de donner un retour d'information. En l'absence de retour d'information honnête, les problèmes s'enracinent et la crédibilité de l'encadrement et du système s'effrite, ce qui nuit à la confiance, aux relations de travail, à la motivation et à la cohésion de l'équipe. Les fonds et programmes ont tous, à des degrés divers, investi dans l'élaboration de mécanismes de retour d'information qui sont plus accessibles, plus conviviaux et plus pratiques. La technologie a permis de renforcer la transparence de la procédure de retour d'information, puisque dans certaines agences, il est désormais possible de suivre sur l'intranet les avancées de l'installation de mécanismes de gestion des performances. Certaines organisations se conforment ainsi mieux à leur obligation d'évaluer les performances.

Il faut améliorer encore la qualité du retour d'information reçu. Parallèlement, certains superviseurs affirment : « *Apporter un retour d'information me détourne de mes tâches principales et je n'en retire ni récompense ni reconnaissance lorsque je le fais bien.* » Il n'est pas inhabituel qu'un superviseur annonce : « *Je vous souhaite bonne chance pour l'avenir* », alors qu'il n'y a eu aucune discussion sur la reconduction du contrat. Dans certains cas, le manque de retour d'information engendre un sentiment d'insécurité pour le membre du personnel concerné. Le Bureau de l'Ombudsman estime que l'absence de retour d'information touche aussi les collègues qui ont un contrat de consultant. En pareille circonstance, le paiement des honoraires est conditionné par la bonne exécution des prestations attendues. Il n'est pas rare qu'un consultant contacte le Bureau parce qu'il n'a pas été payé et la raison avancée pour ce non-paiement est que son travail n'a pas donné satisfaction. C'est lorsqu'un paiement est refusé ou retardé que le consultant s'entend dire pour la première fois qu'il ne donne pas satisfaction. Les superviseurs sont en effet souvent réticents à fournir un retour d'information négatif, et cette réticence semble constituer pour eux le moyen d'éviter des conversations pénibles et des conflits. Or, d'après l'expérience du Bureau, un tel comportement ne fait qu'exacerber le problème.

Le graphique 6 présente la répartition des problèmes relevant de la catégorie des « relations d'évaluation » (c'est-à-dire les relations entre superviseurs et supervisés) portés à l'attention des Ombudsmen.

Graphique 6. Problèmes dans les relations d'évaluation, 2013



La majorité de ces problèmes ont beaucoup à voir avec le retour d'information et la communication.

Le superviseur délivre parfois un retour d'information constructif, mais de manière rude et humiliante. Les visiteurs au Bureau de l'Ombudsman continuent d'exprimer des doléances portant sur le style de management de leurs superviseurs. Il apparaît que ces plaintes mentionnent toujours des souffrances et des humiliations, qui finissent par démoraliser les équipes. Le niveau de confiance mutuelle sur le lieu de travail chute et les membres du personnel perdent une grande partie, si ce n'est la totalité, de leur assurance et de leur dignité. Dans de telles situations, le personnel passe à côté de ce qui pourrait être un retour d'information utile et constructif et concentre toute son attention sur la rudesse avec laquelle le retour d'information est communiqué.

Les organisations n'encouragent pas la sensibilisation à l'intelligence émotionnelle, ni son exercice de la part des superviseurs.

Sur le lieu de travail, on estime souvent, à tort, que l'intelligence émotionnelle est une compétence comportementale secondaire qui ne mérite pas une grande attention. Par conséquent, les organisations n'encouragent pas la sensibilisation à l'intelligence émotionnelle, ni son exercice de la part des superviseurs, et n'en font certainement pas une priorité, même lorsqu'elles savent ce dont il s'agit. Les conflits interpersonnels sur le lieu de travail ont alors tendance à s'enraciner davantage.

L'autre facteur lié aux performances qui semble être à l'origine de conflits sur le lieu de travail est la relation entre mauvaises performances et non reconduction du contrat. Le Bureau de l'Ombudsman reçoit souvent des doléances de personnes qui ont reçu une évaluation négative pour leur performances et sont ensuite informées par courrier que leur contrat ne sera pas reconduit faute de financement. Il est difficile de ne pas percevoir un lien entre ces deux mesures administratives. Bien souvent, on fait savoir officieusement au membre du personnel que la non-reconduction est due à ses mauvaises performances. Lorsque l'on examine de plus près l'évaluation des performances, il devient évident que le membre du personnel en question n'a pas bénéficié d'entretiens fréquents sur son travail. De plus, les commentaires des superviseurs sont vagues et ne donnent pas d'indications constructives. Il est alors clair qu'il n'existe pas de relation effective entre le superviseur et le supervisé. C'est le même constat qui s'impose dans le cas des membres du personnel qui contactent le Bureau après avoir été informés que leur poste allait être supprimé puis avoir reçu une évaluation négative de leurs performances. Ces membres du personnel ont l'impression d'être pris pour cible pour des raisons personnelles et que cette évaluation des performances est utilisée comme une arme.

Les réfutations d'évaluation de performances demeurent une question problématique pour le Bureau de l'Ombudsman. Tous les fonds et programmes ont mis en place une forme de procédure de réfutation des évaluations des performances, mais ce mécanisme n'est pas utilisé de manière cohérente et chaque agence en a sa propre conception.

Sachant que le Bureau de l'Ombudsman n'a pas pour mandat d'intercéder lorsqu'il existe des voies de recours officielles qui n'ont pas encore été saisies, il n'intervient donc pas directement en cas de divergence d'opinions, ou même de conflit ouvert, sur les résultats d'une évaluation de performances. Cependant, lorsque des membres du personnel s'adressent au Bureau pour se plaindre de la manière dont ils ont été évalués, on commence par leur demander s'ils ont ou non préparé une réfutation. Et là, les réponses sont diverses : certains membres du personnel ignorent qu'ils ont le droit de préparer une réfutation et craignent de subir des représailles s'ils le faisaient. D'autres ne sont pas informés des délais impartis pour préparer une réfutation et retardent souvent cette démarche, si bien qu'il est parfois trop tard pour soumettre la documentation requise. Lorsque le membre du personnel n'a pas cherché à réfuter l'évaluation de ses performances et s'adresse au Bureau uniquement au moment où il apprend que son contrat n'est pas reconduit, les Ombudsmen ne peuvent plus faire grand-chose.

Le Bureau de l'Ombudsman a toujours pour politique de suggérer à un membre du personnel de soumettre une réfutation si ce dernier a l'impression que l'évaluation a été inexacte ou injuste, et si la question ne peut pas être résolue par un dialogue avec son superviseur. Les Ombudsmen soulignent qu'il s'agit là du seul moyen de faire figurer l'opinion du membre du personnel concerné dans le fichier officiel du personnel.

Que peut faire l'organisation ?

Les fonds et programmes doivent mettre en place des mécanismes incitant les superviseurs à se conformer aux règles de gestion des performances, et à passer des reproches à un dialogue laissant la parole aux deux parties et privilégiant l'apprentissage et les opportunités.

Tous les membres du personnel devraient suivre une formation sur la manière de donner et de recevoir un retour d'information. Cette formation devrait être obligatoire pour ceux qui ont des fonctions de supervision. Sachant que la capacité à recevoir un retour d'information et à adapter ses actions en conséquence est le meilleur résultat que puisse produire l'évaluation des performances, les organisations sont encouragées à aider les personnes évaluées à améliorer leur connaissance de soi et leur aptitude à l'introspection.

L'évaluation des performances devrait être juste, cohérente, prévisible, précise et constructive. Si un membre du personnel ou un consultant ne donne pas satisfaction, l'encadrement devrait dresser la liste des points à revoir dans son travail et appuyer par des pièces justificatives les exemples de contre-performances invoqués.

L'organisation devrait investir dans le suivi du niveau d'intelligence émotionnelle de l'encadrement, non seulement par le biais de mécanismes de ressources humaines tels que le retour d'information à 360°, mais aussi par une surveillance plus ciblée revêtant la forme d'entretiens de compétences, par exemple. Faute d'un niveau d'intelligence émotionnelle suffisant de la part de l'encadrement, ce dernier perdra sa crédibilité au sein de l'organisation. Il convient d'accentuer le degré de connaissance de soi et d'introspection, lesquels doivent être reconnus comme des compétences essentielles dans tout processus de recrutement, surtout lorsqu'il s'agit de pourvoir des postes d'encadrement.

Les organisations peuvent veiller à ce que les politiques et procédures soient décrites en détail dans les informations communiquées aux membres du personnel. Il serait souhaitable que ces informations figurent également dans les instructions accompagnant la préparation des évaluations de performances. Un échéancier indicatif doit également être exposé clairement. Les cadres devraient être familiarisés avec le processus, car les membres du personnel pensent souvent qu'il suffit de refuser de signer une évaluation pour engager le processus de réfutation. En réalité, l'évaluation doit être achevée et signée avant que la procédure de réfutation ne puisse être engagée. Il convient d'instaurer une procédure qui garantirait que lorsque le processus a été engagé par un membre du personnel, il pourra être achevé dans les délais requis.

L'évaluation des performances devrait être juste, cohérente, prévisible, précise et constructive.

L'organisation doit savoir qu'un membre du personnel est en droit de soumettre une réfutation et que cette décision ne doit pas être interprétée comme un motif de représailles.

Que peut faire l'Ombudsman ?

Les Ombudsmen peuvent assurer une médiation entre un superviseur et ses subordonnés qui éprouvent, de manière générale, des difficultés à communiquer.

Les Ombudsmen peuvent accompagner les membres du personnel qui ont besoin d'une aide particulière sur la façon de donner et de recevoir un retour d'information.

Les Ombudsmen doivent connaître toutes les procédures d'évaluation des performances des fonds et programmes afin que les visiteurs sachent comment procéder en cas de différend ayant trait aux performances. Ils peuvent préciser aux visiteurs que ce processus est un droit et qu'ils seront protégés des représailles. Il convient de souligner qu'une réfutation constitue l'unique possibilité pour un membre du personnel de faire part de son point de vue et de voir cette information notée dans son dossier. Même si les Ombudsmen ne peuvent pas officiellement intervenir dans le processus de réfutation, ils peuvent donner des conseils et des orientations informels sur la meilleure manière d'élaborer le document de réfutation.

E. Équité, confiance, leadership et inclusion sur le lieu de travail

On entend souvent les personnes qui s'adressent au Bureau de l'Ombudsman dire « *Ce n'est pas juste* ». L'équité joue un rôle important dans la gestion des conflits. Les termes de référence du Bureau de l'Ombudsman mentionnent la promotion de la jus-

tice et de l'équité. Mais qu'est-ce que cela signifie ? Qu'est-ce que l'équité, et comment une meilleure compréhension des dimensions de l'équité peut-elle contribuer au règlement des différends ?

Sur un lieu de travail diversifié et multiculturel, de nombreux éléments entrent en ligne de compte et font intervenir des valeurs et des contextes différents. Il est par conséquent difficile de définir l'équité de manière universelle. Cependant, certaines dimensions de l'équité reviennent régulièrement dans les affaires portées devant le Bureau de l'Ombudsman qui peuvent servir à décrire ces dimensions.

La confiance est également une composante importante de l'équité. Les relations au travail doivent reposer sur la confiance. Cette dernière met du temps à s'installer mais elle peut être facilement ébranlée. Le Bureau de l'Ombudsman traite souvent de problèmes relatifs à un manque de confiance, qui sont souvent le résultat de l'absence de communication ou d'une mauvaise communication, ce qui contribue à un manque de transparence et de collaboration sur le lieu de travail. Même si l'on constate que les bonnes pratiques engendrent la confiance et incitent l'encadrement à communiquer de façon aussi transparente que possible, la majorité des cas relevant des catégories « relations d'évaluation » et « emploi et carrière » montrent que le manque de confiance constitue une cause sous-jacente récurrente de conflit. Il n'est pas rare que, lorsqu'il tente de traiter un cas qui a été porté à son attention, l'Ombudsman entende les paroles suivantes : « *Ce membre du personnel a toujours été comme ça. Cela ne changera jamais* » ou « *J'ai entendu dire que ce membre du personnel s'était énervé il y a 15 ans et je fais obstacle à sa promotion depuis* ». Il est difficile de bâtir une relation de confiance dans un tel climat. Ce type d'information n'est pas ouvertement communiquée au membre du personnel en question, mais celui-ci peut l'entendre rapportée par d'autres personnes de manière indirecte et souvent plus blessante.

Les relations au travail doivent reposer sur la confiance.

Les actions de l'encadrement qui ne respectent pas les messages véhiculés par l'organisation en matière de changement peuvent également nuire à la confiance. Le message est profondément déstabilisant pour le personnel car il sous-entend que l'on ne peut pas faire confiance à l'encadrement. Les membres du personnel agissent alors généralement selon leur propre compréhension des situations et des circonstances, souvent au détriment de l'organisation dans son ensemble. Bien entendu, l'organisation elle-même peut se trouver en phase d'adaptation au changement et elle peut parfois avoir du mal à communiquer avec clarté. Néanmoins, l'absence de clarté ne doit pas servir à dissimuler des intentions. Pour éviter ce type de situation, il faut garantir la participation de tous au processus de prise de décisions.

F. Possibilités de règlement informel des différends, y compris la médiation

Le règlement informel des différends présente l'avantage d'être une solution facilement disponible. Lorsqu'un conflit éclate, certains membres du personnel sont généralement prêts à agir en qualité de tiers impartiaux. Certains bureaux de pays créent leurs propres mécanismes de résolution informels, certains allant même jusqu'à appeler les individus qui en sont responsables des « ombudsmen », ce qui est contraire aux instructions données par les Chefs de secrétariat des fonds et programmes. D'autres bureaux font appel à des professionnels des ressources humaines pour la résolution informelle d'un conflit. De plus, il est fréquent que le Bureau de l'Ombudsman soit prié d'intervenir lorsque les tentatives informelles ont échoué. Dans bien des cas, toutes les possibilités de résolution informelle disponibles au niveau local ont été épuisées et la paralysie du bureau est telle que son travail en pâtit considérablement..

Lorsque le Bureau de l'Ombudsman a été créé en 2002, il a « professionnalisé » le règlement informel des différends dans les fonds et programmes. Cette professionnalisation implique que le Bureau respecte scrupuleusement les principes de confidentialité, de neutralité, d'indépendance et d'informalité, et que la pratique de règlement informel se conforme à des paramètres et à des termes de référence stricts. Même si d'autres formes de résolution des conflits subsistent au sein des agences, le rôle d'Ombudsman est uniquement et exclusivement exercé par le Bureau de l'Ombudsman. Les médiateurs locaux devraient

donc éviter d'utiliser le terme « ombudsman » comme noté plus haut, mais ils peuvent néanmoins proposer, sous un intitulé différent, une première approche du règlement des différends. Lorsque des cas de conflits qui ont déjà bénéficié de tentatives de résolution sont renvoyés devant le Bureau de l'Ombudsman, la question du strict respect des principes de confidentialité, de neutralité, d'indépendance et d'informalité se pose souvent. Si ces principes n'ont pas été respectés, les conflits risquent fort de dégénérer encore et d'entraîner des coûts substantiels pour l'organisation et son personnel.

Que peut faire l'organisation ?

Le personnel et la direction des fonds et programmes devraient encourager les mécanismes de résolution des conflits qui sont adaptés aux conditions locales en tenant compte du fait que le mécanisme de médiation destiné à résoudre les conflits est professionnalisé et respecte des principes stricts de neutralité, de confidentialité, d'indépendance et d'informalité. Le terme « Ombudsman » ne peut être utilisé que pour désigner les Ombudsmen qui travaillent dans le Bureau de l'Ombudsman. Ce terme ne saurait servir à désigner les personnes qui s'occupent de la résolution des conflits dans les bureaux de pays. Sinon, ce serait source de confusion, les principes de l'ombudsman ne seraient pas respectés et cela risquerait de nuire à la crédibilité de la fonction d'Ombudsman.

L'administration devrait contacter le Bureau de l'Ombudsman afin de savoir si un mécanisme de résolution informelle des conflits qui existe au niveau local est adéquat.

Lorsqu'un tiers, qui peut être un membre du département des ressources humaines ou un dirigeant, est désigné pour faciliter le dialogue, l'administration doit veiller à ce que les principes de confidentialité, de neutralité et d'impartialité soient respectés autant que possible, afin de ne pas saper le bien-fondé d'une discussion dirigée ou faisant l'objet d'une médiation.

Que peut faire l'Ombudsman ?

Le Bureau de l'Ombudsman mène des activités de sensibilisation auprès du personnel des fonds et programmes. Dans le cadre de ces activités, il décrit les éléments, la dynamique, le potentiel et les avantages que présente une résolution informelle des conflits.

Le Bureau de l'Ombudsman assure la médiation, contribue à faciliter la communication et propose des interventions axées sur l'accompagnement de carrière et la cohésion des équipes.

G. Gestion des conflits et culture organisationnelle

Le(s) problème(s)

Le Bureau de l'Ombudsman observe de plus en plus qu'un manque d'engagement et d'investissement dans la gestion des conflits a des effets négatifs sur les organisations (perte d'efficience, importance des coûts directs et indirects des conflits, mécontentement des salariés et taux élevé de rotation du personnel, non-prise en compte du potentiel du changement).

Un niveau élevé de partage des informations entre les parties prenantes concernées peut atténuer ce type de conséquences négatives et avoir un effet salutaire en fournissant des outils collaboratifs et plus efficaces pour remédier à des situations difficiles. Le Bureau de l'Ombudsman a recommandé dans des rapports précédents un renforcement des processus de consultation entre les parties à la gestion d'un conflit, ainsi que des systèmes de gestion des conflits dans les fonds et programmes. Ce type de collaboration est le fait des parties prenantes, et non du Bureau de l'Ombudsman, ce qui permet aux acteurs concernés de débattre de questions d'intérêt commun, notamment de la prévention des conflits et des possibilités de gestion des conflits.

Il faut renforcer la consultation entre les parties à la gestion d'un conflit.

Parmi les parties prenantes à la gestion d'un conflit on trouve, notamment, des représentants des ressources humaines, des services juridiques, des bureaux de l'éthique et des enquêtes, des représentants du personnel et du Bureau de l'Ombudsman, ainsi que du Bureau d'aide juridique au personnel (BAJP), dont la mission est d'apporter des conseils et de proposer une représentation juridique au personnel. L'étroite collaboration entre le Bureau de l'Ombudsman et le BAJP aide les parties à comprendre à la fois le cadre juridique et les possibilités de règlement informel des différends, médiation comprise, et renforce ainsi l'efficacité de la résolution des différends.

Que peut faire l'organisation ?

Les fonds et programmes devraient prévoir, dans leurs pratiques organisationnelles, des consultations portant sur la gestion des conflits, et organiser plus régulièrement des réunions des parties prenantes.

Les fonds et programmes devraient intégrer dans leurs cadres de responsabilité les résultats de la réflexion actuelle sur les systèmes de gestion des conflits.

Que peut faire l'Ombudsman ?

Le Bureau de l'Ombudsman peut encourager de manière proactive la tenue régulière de réunions des parties prenantes et le développement de solutions collaboratives aux conflits et autres problèmes qui surviennent sur le lieu de travail, tant pour la direction que pour le personnel.

Le Bureau peut offrir un espace sûr pour la tenue de ces réunions.

Chapitre III

La valeur ajoutée du Bureau de l'Ombudsman

On demande souvent au Bureau de l'Ombudsman d'expliquer l'importance de son rôle au sein de l'organisation. Les fonctions d'un Ombudsman sont diverses et complexes. Un Ombudsman peut être appelé à intervenir à titre de médiateur dans un différend, à proposer une diplomatie de la navette (en toute neutralité), à être le « visage humain » de l'organisation, à donner des conseils sur un problème particulier entre le personnel et la direction, à faire remonter un cas particulièrement sensible à la direction générale ou à expliquer à un collègue la manière de présenter un retour d'information. Toutes ces interventions s'inscrivent dans différents contextes et seront plus ou moins utiles à la stratégie de l'organisation.

Même si la médiation est une profession à part entière, nombreux sont ceux qui ne semblent pas comprendre en quoi le Bureau de l'Ombudsman pour les fonds et programmes des Nations Unies peut aider ces entités. Les activités de l'Ombudsman sont pour l'essentiel confidentielles, mais on peut en observer les résultats dans les relations qui sont nouées au sein de l'organisation et dans la manière dont le Bureau utilise sa capacité discernement et renforce la confiance au sein de l'organisation. En outre, l'Ombudsman s'attache essentiellement à proposer des solutions aux personnes qui doivent gérer des différends sur le lieu de travail. Le graphique 7 ci-dessous décrit les fonctions du Bureau et le graphique 8 présente le cadre de la valeur ajoutée potentielle du Bureau de l'Ombudsman pour les organisations.

Graphique 7. Fonctions du Bureau de l'Ombudsman

- Offrir un espace sûr et confidentiel
- Rester indépendant
- Être à l'écoute des intérêts et des besoins de toutes les parties, en toute neutralité
- Fournir des services informels
- Lever les obstacles au sein d'un bureau
- Veiller à ce que les contacts soient quotidiens/hebdomadaires avec un large éventail de parties prenantes au sein de l'organisation
- Fournir une réponse/assurer un suivi rapides
- Aider les individus à s'aider eux-mêmes (autonomisation)
- Enseigner des compétences de gestion des conflits « juste à temps »
- Fournir des outils de règlement informel (diplomatie de la navette/médiation)
- Servir de système d'alerte rapide
- Faire remonter les problèmes
- Réduire le nombre de cas d'absence de signalement d'une faute
- Mettre en valeur les meilleures pratiques
- Détecter les situations préoccupantes
- Proposer des orientations
- Mener des activités de sensibilisation
- Favoriser des processus équitables
- Aider les visiteurs à comprendre les politiques et les procédures
- Donner des informations en vue de l'élaboration des politiques

Graphique 8. Cadre de la valeur ajoutée potentielle du Bureau de l'Ombudsman

Organisations

- Augmentation de la productivité
- Hausse du niveau de confiance
- Amélioration de la transparence et de la flexibilité
- Amélioration du potentiel de créativité et d'innovation
- Amélioration du taux de rétention du personnel
- Amélioration de la réputation
- Efficacité accrue de la gestion du risque
- Diminution du niveau de stress
- Diminution du nombre de jours d'arrêt maladie
- Diminution du nombre de cas d'incivilités
- Diminution du nombre de vols/d'actes de sabotage
- Diminution du risque d'accidents

Personnel

- Amélioration du bien-être des individus
- Renforcement du sentiment d'autonomisation
- Hausse du niveau de réflexion personnelle et d'attention
- Amélioration de l'engagement et de la motivation
- Amélioration de l'engagement à travailler en équipe
- Meilleure appréciation du respect et de la diversité

Clients

- Renforcement de la confiance dans les mécanismes de supervision et dans la qualité des projets et programmes de l'organisation
- Renforcement des engagements à apporter un appui financier
- Amélioration de la confiance dans les activités des Nations Unies

Chapitre IV

Travail en réseau et développement professionnel

Le Bureau de l'Ombudsman a assisté à la 11e réunion annuelle de l'Organisation des Nations Unies et des organisations internationales connexes, au cours de laquelle ont été abordés un certain nombre de thèmes relatifs à la profession d'Ombudsman, comme la crainte de représailles et les aspects psychologiques et émotionnels qui sous-tendent les conflits. En outre, le Bureau a participé aux Conférences annuelles de l'International Ombudsman Association et de l'Association of Conflict Resolution. Avec les trois grandes structures que compte le Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies, le Bureau de l'Ombudsman a assisté et participé à des réunions sur la coordination et la gestion de cas.

Chapitre V

Perspectives d'avenir

Le Bureau de l'Ombudsman se penchera sur les mécanismes permettant de transformer plus efficacement en apprentissage organisationnel son expertise, ses observations et les recommandations qu'il a formulées au cours de l'année. Dans le cadre de cette approche, le Bureau va établir un partenariat avec l'École des cadres du système des Nations Unies et l'Université de Durham pour mettre à l'essai une formation au leadership, dont le contenu sera adapté en fonction de cas réellement rencontrés sur le lieu de travail.

Le Bureau se positionnera plus résolument comme un partenaire stratégique afin de mettre en avant les stratégies des fonds et programmes couverts, en rattachant ses activités et recommandations à des priorités organisationnelles, telles que le changement organisationnel et la gestion des risques. À cette fin, il développera des outils pour aider les organisations à mettre en œuvre des processus de changement et utilisera l'expertise et les données du Bureau pour présenter des analyses, notamment sur les conséquences financières.

L'un des principaux objectifs du Bureau de l'Ombudsman pour les fonds et programmes des Nations Unies concerne le maintien de son indépendance lorsqu'il fournit des services spécialisés au personnel des fonds et programmes qu'il couvre.

Le Bureau continuera de renforcer la culture de la gestion de conflits et la capacité à gérer ces conflits au sein des fonds et programmes en poursuivant l'adaptation du système de conseillers pour les relations professionnelles (*Respectful Workplace Advisor*) à des environnements et des contextes spécifiques.

Le Bureau est en train de renforcer sa présence sur l'Intranet dans tous les fonds et programmes couverts et développera des supports conviviaux et informatifs pour permettre à tous les membres du personnel de recourir davantage à des mécanismes informels de résolution des conflits.

La promotion d'une utilisation plus large de la médiation et la mise en place d'une culture de la médiation resteront les priorités du Bureau. Pour y parvenir, il s'appuiera sur des missions de communication, des formations à la médiation et un renforcement du système de conseillers pour les relations professionnelles dans les fonds et programmes couverts.

Annexe 1

Recommandations

Le changement et ses conséquences

1. La terminologie et les politiques introduites en période de restructuration devraient faire référence aux politiques antérieures qui traitaient du même sujet, et elles devraient mettre en évidence les dispositions qui ont été modifiées.

2. Les organisations devraient mettre en place des mécanismes permettant de traiter rapidement et avec transparence les questions et les différends qui résultent du processus de changement. Dans une culture où la confiance est faible, il convient de déployer tous les efforts possibles pour informer plus efficacement sur le changement.

3. Les candidats internes qui sont affectés par les processus de gestion du changement devraient disposer de choix et de plans de carrière.

4. Lorsqu'un membre du personnel en poste depuis longtemps voit son poste supprimé et que l'organisation ne reconduit pas son contrat ou le laisse arriver à son terme, c'est à l'organisation de gérer les attentes, les droits et les indemnités de ce membre du personnel.

5. La progression et la qualité du soutien apporté aux membres du personnel déplacé doivent faire l'objet d'un suivi. Afin d'atténuer le risque de perdre des personnes compétentes, les organisations doivent expliquer à l'ensemble de leur personnel les stratégies de sortie qui existent.

6. Il faut un suivi étroit des contrats conclus avec des consultants individuels. La direction devrait revoir sa stratégie de communication concernant la restructuration et se pencher sur la question des contrats de consultants individuels.

7. L'organisation devrait clarifier sa position s'agissant de l'interprétation d'une l'interruption d'emploi. Cette position devrait être appliquée uniformément dans tous les bureaux de l'organisation afin d'éviter toute allégation de traitement inéquitable. Il est impératif de définir ce qui est considéré comme une interruption d'emploi.

8. Toute communication écrite destinée aux membres du personnel concernant leur emploi devrait être rédigée dans un langage qu'il leur est facile à comprendre et qu'ils utilisent au quotidien.

Gestion des carrières

9. Lors des recrutements destinés à pourvoir des postes d'encadrement, l'administration devrait s'attacher à sélectionner non seulement le candidat présentant le meilleur profil sur le plan technique, mais aussi celui qui saura le mieux encadrer l'équipe qu'il aura sous sa responsabilité. Ce point est particulièrement important lorsque l'on recrute un cadre à l'extérieur de l'organisation. Le mieux est peut-être alors de veiller à ce que ce nouveau cadre puisse s'appuyer sur un adjoint plus expérimenté ou bénéficier de l'aide de tout autre collaborateur expérimenté.

10. Il est essentiel que les membres des panels d'entretien soient correctement formés à l'interview des candidats. Sachant que les entretiens de recrutement sont régulièrement effectués en ligne, il est tout aussi essentiel que le candidat

et l'administrateur des épreuves sachent bien chacun ce qu'ils doivent faire au moment de passer et de faire passer l'épreuve.

11. Dans les situations où l'offre est rétractée alors que le processus de recrutement a atteint sa dernière phase et que l'entrée en fonction est imminente, l'organisation doit informer les candidats des mesures qui seront prises pour compenser tout éventuel préjudice subi du fait de la rétractation de l'offre. L'organisation devrait prendre des dispositions pour que toutes les vérifications de références soient terminées et leurs résultats communiqués avant l'envoi de l'offre de nomination aux candidats.

12. Dans les rares cas où les dirigeants de l'organisation décident d'une affectation stratégique, l'administration doit prouver que cette décision a été prise de bonne foi, à l'issue des procédures requises, sans favoritisme, et que la personne retenue affiche le bon profil pour répondre aux objectifs stratégiques de l'organisation.

13. Le non-respect de la procédure de recrutement suscite de la méfiance et risque de compromettre l'équité de l'intégralité du processus. En pareil cas, il est impératif que l'organisation dissipe immédiatement tout sentiment d'injustice et montre qu'elle est prête à répondre de ses décisions.

14. Les courriers de cessation du contrat de travail doivent contenir des informations claires et exhaustives sur tous les aspects du départ du membre du personnel, et les mécanismes de contrôle interne doivent être renforcés afin d'éviter les erreurs d'écriture, qui peuvent être à l'origine de beaucoup de tensions inutiles.

15. L'organisation devrait étoffer ses mécanismes de supervision et renforcer les conditions de dérogation à la stratégie et à la politique de parité entre les genres. Lorsque c'est un homme qui a été engagé alors qu'une candidate tout aussi qualifiée avait postulé, il conviendrait d'étudier le dossier minutieusement et de demander des justifications au responsable du recrutement afin de les examiner.

16. La fonction des ressources humaines des fonds et programmes doit renforcer son rôle mobilisateur afin de faciliter la réorientation professionnelle des membres du personnel.

17. Les fonds et programmes devraient être dotés d'une politique proposant une analyse coûts/bénéfices des mécanismes de mobilité.

18. L'organisation devrait instaurer des mécanismes spécifiquement conçus pour suivre le personnel détaché de manière à l'aider à gérer sa carrière une fois qu'il sera de retour dans l'organisation mère. Cette dernière doit déployer davantage d'efforts pour inciter son personnel à rechercher des opportunités de carrière dans les autres organisations.

19. Lorsque plusieurs agences sont responsables du recrutement et de la supervision, il importe de désigner un point focal et d'établir des voies hiérarchiques claires pour les décisions relatives à l'emploi du personnel.

Culture du retour d'information et autonomie

20. Les fonds et programmes doivent mettre en place des mécanismes incitant les superviseurs à se conformer aux règles de gestion des performances, et à passer des reproches à un dialogue laissant la parole aux deux parties et privilégiant l'apprentissage et les opportunités.

21. Tous les membres du personnel devraient suivre une formation sur la manière de donner et de recevoir un retour d'information. Cette formation devrait être obligatoire pour ceux qui ont des fonctions de supervision. Sachant que la capacité à recevoir un retour d'information et à adapter ses actions en conséquence est le meilleur résultat que puisse produire l'évaluation des performances, les organisations sont encouragées à aider les personnes évaluées à améliorer leur connaissance de soi et leur aptitude à l'introspection.

22. L'évaluation des performances devrait être juste, cohérente, prévisible, précise et constructive. Si un membre du personnel ou un consultant ne donne pas satisfaction, l'encadrement devrait

dresser la liste des points à revoir dans son travail et appuyer par des pièces justificatives les exemples de contre-performances invoqués.

23. L'organisation devrait investir dans le suivi du niveau d'intelligence émotionnelle de l'encadrement, non seulement par le biais de mécanismes de ressources humaines tels que le retour d'information à 360°, mais aussi par une surveillance plus ciblée revêtant la forme d'entretiens de compétences, par exemple. Faute d'un niveau d'intelligence émotionnelle suffisant de la part de l'encadrement, ce dernier perdra sa crédibilité au sein de l'organisation. Il convient d'accentuer le degré de connaissance de soi et d'introspection, lesquels doivent être reconnus comme des compétences essentielles dans tout processus de recrutement, surtout lorsqu'il s'agit de pourvoir des postes d'encadrement.

24. Il serait souhaitable que des informations sur les réfutations figurent également dans les instructions accompagnant la préparation des évaluations de performances. Un échéancier indicatif doit également être exposé clairement. Les cadres devraient être familiarisés avec le processus, car les membres du personnel pensent souvent qu'il suffit de refuser de signer une évaluation pour engager le processus de réfutation. En réalité, l'évaluation doit être achevée et signée avant que la procédure de réfutation ne puisse être engagée. Il convient d'instaurer une procédure qui garantirait que lorsque le processus a été engagé par un membre du personnel, il pourra être achevé dans les délais requis.

25. L'organisation doit savoir qu'un membre du personnel est en droit de soumettre une réfutation et que cette décision ne doit pas être interprétée comme un motif de représailles.

Possibilités de règlement informel des différends, médiation comprise

26. Le personnel et l'encadrement des fonds et programmes devraient encourager les mécanismes de règlement des différends qui sont adaptés au contexte local et noter que le mécanisme de l'ombudsman est « professionnalisé » et respecte des principes stricts de confidentialité, d'impartialité/de neutralité, d'indépendance et d'informalité.

27. Le terme « Ombudsman » est strictement réservé à la désignation des Ombudsmen qui travaillent dans le Bureau de l'Ombudsman. Il ne peut pas être utilisé pour désigner les personnes qui se chargent de régler les différends dans les bureaux de pays, car cela serait source de confusion.

28. L'administration doit contacter l'Ombudsman pour qu'il la conseille sur l'utilité d'un mécanisme informel de règlement des différends existant au niveau local. Lorsqu'un tiers, par exemple un membre du département des ressources humaines ou un cadre supérieur, est désigné pour faciliter un dialogue, l'administration doit veiller à ce que les principes de confidentialité et d'impartialité/de neutralité soient respectés autant que possible, faute de quoi, cela nuirait au bien-fondé des discussions faisant l'objet d'une médiation ou dirigées.

Gestion des conflits et culture organisationnelle

29. Les fonds et programmes devraient intégrer dans leurs pratiques organisationnelles des consultations destinées à gérer les conflits, et organiser de façon plus régulière des réunions des parties prenantes.

30. Les fonds et programmes devraient intégrer les résultats de la réflexion actuelle sur les systèmes de gestion des conflits dans leurs cadres de responsabilité.

Annexe 2

Témoignages

« Merci de nous apporter la tranquillité ! »

« Nous sommes très reconnaissants pour le soutien que vous nous avez apporté et qui nous a donné énormément de force et d'espoir, et nous vous remercions de tout cœur pour votre dévouement. »

« Cette conversation m'a apporté, à bien des égards, une certaine tranquillité d'esprit. Elle m'a vraiment aidé à me recentrer sur les problèmes. »

« Merci pour vos conseils et votre aide. J'apprécie énormément. »

« Vos conseils m'ont beaucoup aidé à l'époque : simplement rester zen et me concentrer sur mon travail. Merci pour tout. »

« Je vous remercie beaucoup de vous être intéressé à mon cas, ainsi que pour votre soutien et vos conseils. »

« Merci pour tes sages conseils et tes orientations. »

« Je veux vous remercier une nouvelle fois pour vos conseils en ces temps difficiles et pleins d'incertitude. »

« Merci beaucoup pour les efforts et le temps que vous avez consacrés à cette affaire. Je vous en suis très reconnaissant. »

« J'espère que mon cas vous permettra de donner des conseils à d'autres membres du personnel afin qu'ils évitent ce type de problème à l'avenir. »

« Mille mercis pour votre collaboration inestimable. Je vous suis éternellement reconnaissant. »

« Je vous remercie pour tous les efforts que vous avez déployés pour résoudre ce problème. »

« Merci encore une fois pour tous vos conseils et votre écoute. »

« Je vous tiendrai informés et reviendrai vers vous si j'ai besoin d'autres conseils. Vous avez été d'une aide IMMENSE et je vous remercie d'avoir été disponible pour discuter de cette affaire en détail sans me donner l'impression qu'elle aurait des répercussions. »

« Je voulais vous remercier pour le soutien que vous m'avez apporté à des moments qui furent très difficiles pour moi. Le problème n'a pas encore été résolu comme je l'espérais, et je ressens une immense déception et une profonde tristesse. Néanmoins, le soutien constant qui m'a été apporté par téléphone à un moment où j'avais l'impression de n'être absolument pas soutenu par mes supérieurs, a été très important pour moi. »

« J'apprécie vraiment que vous ayez été là pour moi dans ces moments très difficiles. »

« Vous m'avez merveilleusement aidé par le passé et j'espère que vous le pourrez encore une fois en cherchant la cause de ce retard de paiement. Merci d'avance. »

« Je vous écris simplement pour vous remercier pour votre aide et votre soutien. Je ne sais pas ce que l'avenir me réserve, mais tout semble se remettre en ordre. Il faut avoir confiance, garder son intégrité et ne jamais perdre son humanité. J'apprécie tout le soutien que vous m'avez apporté et qui m'a énormément aidé à me frayer un chemin dans l'organisation et à la quitter. »

Je voudrais vous remercier de tout mon cœur pour votre soutien immédiat, votre médiation et votre aide à un moment très chargé pendant la fermeture de Noël, et pour avoir été l'une des rares personnes honnêtes et bienveillantes dans ce terrible jeu de rôle auquel j'ai involontairement participé depuis mon retour de poste. Vos efforts d'écoute, de médiation sincère et d'empathie ont été fantastiques et je vous en suis très reconnaissant ! Merci beaucoup !!! »

« Je sais que vous avez fait votre possible et j'ai apprécié tous vos efforts. »

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. Kojo Gyasi, M. James Lee, Mme Rosemary McCreery, M. Eskandar Rastegar, Mme Judit Revesz et Mme Linda Schieber







En haut, de gauche à droite : Linda Schieber et Sharon Gordon-Smith
En bas, de gauche à droite : Eskandar Rastegar, Nancy Ross, Helmut Buss, Mame Diagne, Kentaro Kanyomozi, James Lee et Judit Revesz



Empowered lives.
Resilient nations.



Bureau de l'Ombudsman des Fonds et Programmes des Nations Unies

PNUD, FNUAP, UNICEF, UNOPS et ONU Femmes

304 East 45th Street, 6th Floor
New York, NY 10017
Tel: +1 (646) 781 4082
Telecopie: +1 (212) 906 6281
ombudsmediation@fpombudsman.org

http://www.un.org/fr/ombudsman