

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

Rapport sur le travail réalisé par le Bureau du 1er janvier au 31 décembre 2015

confidentialité

indépendance

neutralité

informalité

Travailler main dans la main pour arriver à des solutions

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

Rapport sur le travail réalisé par le Bureau du 1er janvier au 31 décembre 2015

Les Ombudsmen



Giuseppe De Palo



Alayne Frankson-Wallace



Sommaire

Introduction	2
1. Aperçu général du travail réalisé par le Bureau du 1er janvier 2015 au 31 décembre 2015	4
Vue d'ensemble des cas	4
Activités extérieures	4
2. Observations et recommandations concernant les principales causes de conflits sur le lieu de travail dont le Bureau de l'Ombudsman a été saisi en 2015	6
A. Évaluation des performances et sources de conflits	6
B. Emplois, carrières et changement organisationnel	8
C. Conflits interpersonnels sur le lieu de travail	10
D. L'assurance-maladie après la cessation de service	13
E. La médiation au sein des fonds et programmes	13
3. Perspectives d'avenir	15
Annexe : Recommandations	16



Introduction

Le Bureau se positionne de façon à continuer de traiter des cas, mais aussi à encourager une gestion efficace des conflits au niveau des fonds et des programmes, et à promouvoir une culture du dialogue plutôt qu'une culture du procès.

Le Bureau de l'Ombudsman pour les fonds et programmes des Nations Unies est le mécanisme informel, confidentiel et impartial auquel les agents et les non-fonctionnaires du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) et d'ONU Femmes peuvent recourir pour exposer des doléances et pour faciliter la résolution de différends

ou de problèmes sur le lieu de travail. Le Bureau de l'Ombudsman les écoute et peut leur proposer différents services : accompagnement (coaching), va-et-vient diplomatique, négociation et médiation. Il arrive aussi que d'anciens membres du personnel et des retraités des fonds et programmes des Nations Unies contactent le Bureau pour obtenir une aide lorsqu'ils n'ont pas

reçu de réponse de l'administration à leur demande concernant des droits ou des prestations sociales. Le Bureau fonctionne selon les principes d'indépendance, de confidentialité, de neutralité et d'informalité.

Dans son rapport annuel, le Bureau présente des informations sur les problèmes portés à son attention au cours de la période sous revue, sur les questions systémiques et sur les types de différends et de conflits qu'il a été amené à traiter. Il formule à l'intention de la direction des cinq fonds et programmes des recommandations pour le règlement des problèmes mis au jour. Son rapport détaille également ses activités extérieures et ses efforts destinés à sensibiliser les organisations à l'importance d'une gestion efficace des conflits.

L'année 2015 a été marquée par une transition au sein du Bureau : en août, les Ombudsmen en poste ont préparé leur départ et accueilli leurs successeurs, Mme Alayne Frankson-Wallace et M. Giuseppe De Palo. Au début du mandat de ces deux nouveaux Ombudsmen, un séminaire a été organisé pour examiner le travail réalisé par le Bureau au cours de la période précédente et pour définir un plan d'action pour 2016 et au-delà. Grâce à la coordination de ses activités en 2015, et à la planification pour 2016, le Bureau se positionne de façon à continuer de traiter des cas, mais aussi à encourager une gestion efficace des conflits au niveau des fonds et des programmes, et à promouvoir une culture du dialogue plutôt qu'une culture du procès. Cela passera par l'élaboration de programmes de cours et de modules de formation, ainsi que par le renforcement des actions de sensibilisation et le développement des compétences au sein des fonds et des programmes.

Le Bureau est financé sur la base d'un partage des coûts entre les fonds et les programmes participants. Il s'attache à préserver son indépendance opérationnelle par rapport aux organisations auxquelles il propose ses services. Il se compose de deux Ombudsmen de grade D1, d'un gestionnaire de cas P4, d'un assistant administratif G7 et d'un assistant administratif G5. Quatre consultants à temps partiel apportent un appui supplémentaire. Le Bureau a publié une offre de poste pour un Junior Professional Officer, mais, à ce jour, aucun donateur n'a manifesté son intérêt. Étant donné que le nombre d'agents qui sollicitent le Bureau reste constant d'une année sur l'autre et qu'il est nécessaire de proposer des services à l'ensemble du personnel des organisations, mais aussi d'étoffer la formation des agents afin d'améliorer les compétences en matière de gestion des conflits, il faudrait créer au moins un poste supplémentaire.

Au cours de l'année, le Bureau a répondu aux demandes d'information et aux commentaires du Corps commun d'inspection (CCI) qui a examiné

les services d'Ombudsman dans les organismes du système des Nations Unies (JIU/REP/2015/6). Le Bureau a aussi fait part de ses propres commentaires au groupe spécial chargé de l'évaluation indépendante intermédiaire du système d'administration de la justice dans le système des Nations Unies. Un regain d'efforts a permis de finaliser le mandat du Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies (UNOMS). Le Bureau de l'Ombudsman pour les fonds et programmes des Nations Unies a communiqué des informations et participé, sur une base consultative, à ces discussions.

Les Ombudsmen apprécient la confiance qu'ont témoignée le personnel et la direction, à tous les niveaux, aux services du Bureau pendant la période sous revue. Ils apprécient également l'esprit de coopération dont ont fait preuve les parties à un conflit et les cadres ou les parties prenantes en mesure d'aider à la résolution d'un différend. En effet, les coordonnateurs résidents, les représentants (résidents), les directeurs pays et les directeurs régionaux, les représentants du personnel, les gestionnaires des ressources humaines, les juristes, les responsables des questions d'éthique, les enquêteurs et le personnel, à tous les niveaux de l'organisation, ont coopéré avec le Bureau pour trouver des solutions informelles efficaces aux conflits et aux problèmes sur le lieu de travail.

Dans ses échanges avec des membres du personnel des cinq organisations, le Bureau a pu mettre au jour des problèmes et des tendances systémiques, et il a présenté à la direction des recommandations pour y remédier, même si, sur le plan organisationnel, les recommandations qu'il a formulées au fil des ans n'ont pas été mises en œuvre de façon cohérente. Par exemple, certaines organisations ont décidé de développer les compétences de leadership et le mentorat, et, à cette fin, elles ont introduit des programmes de formation et d'apprentissage à l'intention de leurs cadres, à certains niveaux, pour lutter contre les comportements hostiles décrits dans les précédents rapports des Ombudsmen. Cependant, des mesures supplémentaires sont nécessaires pour améliorer la gestion des performances du personnel dont les résultats sont insuffisants.

Les Ombudsmen notent que le rôle du Bureau et l'impact qu'une intervention peut avoir restent mal compris. C'est pourquoi les actions de sensibilisation doivent faire partie intégrante du programme de travail du Bureau, comme indiqué plus haut. Afin de faire connaître plus largement les activités et le rôle des Ombudsmen, le Bureau est favorable à une intensification de la collaboration avec d'autres services et

parties prenantes : les services chargés des questions d'éthique, les services et départements responsables des ressources humaines, les bureaux d'audit et d'analyse, les représentants du personnel, notamment.

D'un autre côté, certains des agents qui sollicitent le Bureau avouent craindre des représailles et hésitent donc à parler en toute franchise à un ombudsman. Et, dans le cas où ce dernier a été autorisé à contacter les autres parties au différend, celles-ci n'apprécient pas toujours que leur collègue ait consulté un ombudsman. Cet état d'esprit nuit à l'efficacité d'une résolution informelle du conflit. Il est donc impératif que les Ombudsmen rappellent sans cesse qu'ils sont neutres et que leur intervention devrait être considérée comme un moyen de remédier à un problème de manière constructive et informelle.

L'une des clés d'un changement organisationnel réussi est la capacité des cadres à piloter ce processus et à motiver le personnel pour qu'il souscrive au nouveau modèle de fonctionnement et aux nouvelles pratiques, tout en gérant des attentes et des intérêts concurrents. Les talents et les compétences en matière de leadership sont ici essentiels. Les organisations peuvent souhaiter revoir leur politique de développement du leadership afin d'évaluer si les cadres supérieurs qu'elles recrutent sont à même de conduire le changement et de motiver les agents pour permettre la réalisation des objectifs qu'elles ont définis. Il peut ainsi être nécessaire de parvenir à un meilleur équilibre entre les compétences de gestion des programmes et les compétences de gestion des ressources humaines. Il importe également d'évaluer la nécessité d'une formation et d'un renforcement des compétences des cadres qui travaillent déjà au sein de l'organisation. Dans un contexte de changement, il est fondamental de se demander si celle-ci a repensé le leadership de façon à accroître les synergies entre le pilotage du changement, le management et la capacité à motiver le personnel.

Les Ombudsmen et leur équipe ont travaillé tout au long de l'année avec les parties prenantes à la réalisation de ces objectifs sans jamais perdre de vue la devise du Bureau : « Travailler main dans la main pour arriver à des solutions ». Ce principe continuera de guider l'esprit de coopération, gage de réussite.

1. Aperçu général du travail réalisé par le Bureau du 1^{er} janvier 2015 au 31 décembre 2015

Vue d'ensemble des cas

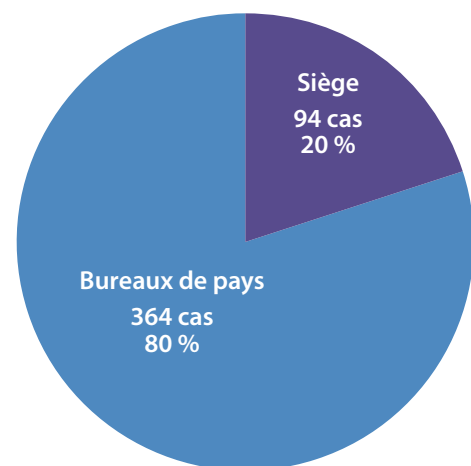
En 2015, le Bureau a traité 458 nouveaux cas, dont 80 % en provenance des bureaux de pays et 20 % du siège de chaque organisation (graphique 1).

Le graphique 2 présente les différents types de problèmes que les Ombudsmen ont contribué à traiter, et le graphique 3 la répartition des cas soumis par organisation.

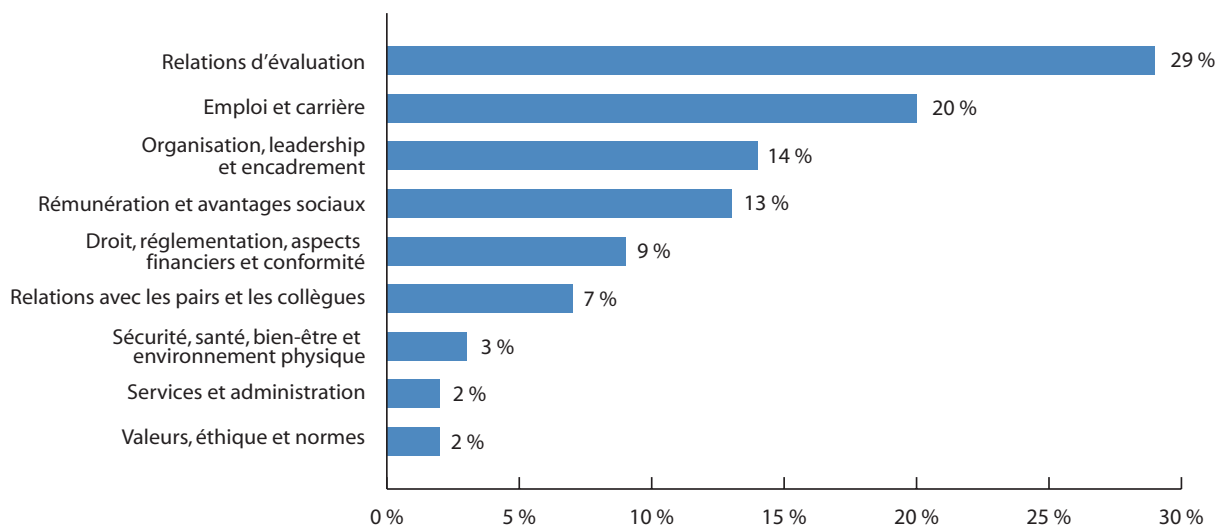
Activités extérieures

L'une des fonctions essentielles du Bureau de l'Ombudsman est de sensibiliser à l'importance d'une résolution informelle des conflits sur le lieu de travail, ainsi qu'aux effets bénéfiques qui en découlent : relations professionnelles préservées et environnement de travail harmonieux. Les activités extérieures, telles que des présentations générales, la participation aux réunions de l'encadrement ou des représentants du personnel et l'animation d'ateliers thématiques, constituent une part importante du travail du Bureau

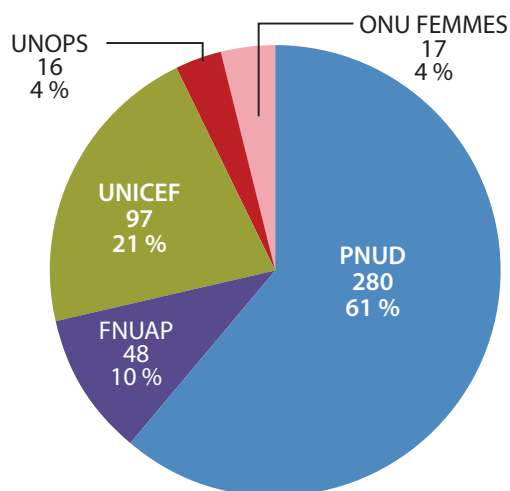
Graphique 1. Nombre total de cas émanant des bureaux de pays et du siège, 2015



Graphique 2. Cas traités entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2015



Graphique 3. Cas reçus par organisation entre le 1er janvier et le 31 décembre 2015



et permettent à ce dernier de faire connaître ses services. Durant la période sous revue, le Bureau a visité 15 bureaux de pays. Il a ainsi couvert les cinq régions. Ces visites, ainsi que celles des centres régionaux, offrent aux Ombudsmen la possibilité de diffuser auprès des cadres et des représentants du personnel de bonnes pratiques pour la résolution des différends sur le lieu de travail, mais aussi de donner au personnel des informations sur les services d'ombudsman auxquels il peut recourir. En outre, le Bureau estime qu'il est important d'inclure dans ces activités extérieures les possibilités de formation des agents, car cela permet de renforcer au sein de l'organisation les compétences nécessaires pour gérer un conflit de manière constructive et pour promouvoir une culture du dialogue. Le Bureau organise des sessions de formation après avoir évalué les problèmes mis au jour lors de ses échanges avec le bureau de pays, ou avec le siège, et il adapte cette formation en fonction de ces besoins.

L'Intranet de chaque fonds et programme comporte un lien vers le site Web du Bureau, sur lequel on trouve des informations générales sur la mission et le mandat du Bureau, ainsi que les bulletins d'information périodiques dans lesquels les Ombudsmen traitent de certains sujets, les rapports annuels du Bureau et une foire aux questions. Le Bureau entend développer son site Web afin, d'une part, de promouvoir la résolution informelle des différends et, d'autre part, de montrer que les problèmes susceptibles d'être traités et les possibilités offertes par ce type de mécanisme pour trouver une solution qui conviendra aux deux parties à un conflit vont au-delà de ce que permet d'obtenir le système formel d'administration de la justice.

Dans le cadre de ces activités extérieures, ainsi que des activités du Bureau axées sur le partage du savoir et le renforcement des compétences, les Ombudsmen ont assisté aux réunions régionales de l'encadrement, dans les différentes organisations, et aux réunions des représentants du personnel. Les réunions régionales sont pour les Ombudsman l'occasion de souligner auprès des cadres supérieurs les avantages de la résolution informelle d'un conflit sur le lieu de travail et d'influer sur leur style de management. Ainsi, les Ombudsmen rappellent à l'encadrement supérieur qu'il lui incombe spécifiquement de promouvoir un environnement de travail harmonieux grâce, notamment, à un règlement informel et rapide des différends. En outre, les Ombudsmen expliquent aux cadres que la décision de contacter le Bureau de l'Ombudsman ne va pas aggraver le conflit, et que l'agent qui a demandé à ce dernier d'intervenir ne doit pas subir de représailles.

Les réunions régionales servent également à resserrer les liens de collaboration entre les principales parties prenantes sur le lieu de travail, afin de promouvoir une résolution informelle des conflits, particulièrement en ce qui concerne les ressources humaines, les opérations et les programmes. Enfin, ces réunions permettent à l'encadrement de pointer les domaines dans lesquels l'intervention d'un ombudsman serait utile. Dans certains cas, les Ombudsmen ont procédé à des visites destinées à assurer un suivi. Les réunions avec les représentants du personnel permettent elles aussi aux Ombudsmen de se pencher sur des problèmes majeurs qui touchent les agents, surtout quand ces problèmes découlent de politiques organisationnelles.

Les Ombudsmen travaillent avec les principales entités constituant le système formel d'administration de la justice au sein des Nations Unies, dont le Bureau du contentieux administratif et le bureau du contentieux de chacune des cinq organisations. Il s'agit de renforcer des relations qui encourageront une résolution informelle des conflits, même lorsque les parties explorent les possibilités d'un règlement formel.

Les Ombudsmen étaient présents à l'assemblée générale annuelle des Ombudsmans et Médiateurs des Nations Unies et des organisations internationales apparentées (UNARIO). Cette assemblée a permis d'échanger sur les meilleures pratiques et de discuter de problèmes communs qui portent sur la résolution informelle des conflits au sein des Nations Unies et dans un contexte multilatéral, ainsi que de souligner l'importance de la collaboration. Les Ombudsmen ont aussi assisté à la réunion annuelle de l'International Ombudsman Association.



2. Observations et recommandations concernant les principales causes de conflits sur le lieu de travail dont le Bureau de l'Ombudsman a été saisi en 2015

A. Évaluation des performances et sources de conflits

La relation de supervision est l'une des relations qui supposent le plus d'interactions sur le lieu de travail. La dynamique interpersonnelle influera sur l'efficacité de la collaboration. Or, il n'est pas rare qu'un conflit survienne entre un superviseur et un subordonné. D'ailleurs, pendant la période sous revue, le Bureau a eu à traiter davantage de cas portant sur un différend lié à la relation de supervision que sur tout autre problème.

Nombre de ces conflits interpersonnels sont mis au jour par l'évaluation des performances, qui n'a toutefois pas pour finalité de traiter de ce type de différend.

Les Ombudsmen considèrent qu'une utilisation abusive de cette évaluation risque d'engendrer d'autres conflits, par exemple en ce qui concerne la reconduction de contrats ou les perspectives d'avancement de carrière. On considère trop souvent que l'encadrement utilise l'évaluation/la gestion des performances, et le pouvoir qu'elle lui confère, pour ne pas reconduire un contrat afin de se débarrasser d'agents avec lesquels les relations sont difficiles.

Les Ombudsmen ont aussi observé que les conflits découlant de l'évaluation des performances sont fréquemment liés à des allégations de harcèlement, de manque de respect ou d'un traitement inéquitable, à des problèmes de communication, à un malentendu

ou à un sentiment de méfiance, dont les performances des deux parties risquent de pâtir. Si des tentatives sont faites pour remédier au problème de performances sans se préoccuper de la relation interpersonnelle, le conflit est susceptible de s'envenimer et les parties en conflit risquent d'avoir du mal à engager un dialogue constructif. Dans ce cas, le processus d'évaluation des performances ne répond plus à son véritable objectif – repérer les compétences à développer chez un agent – et prive l'organisation d'une réelle opportunité de faire éclore des talents et de les mettre en valeur. Au contraire, il est utilisé comme une épée, ou comme un bouclier, pour exercer un pouvoir destiné à préserver une réputation ou un statut contractuel, ou à faire avancer une carrière.

Il faut par conséquent encourager superviseurs et subordonnés à gérer leurs différends interpersonnels via un mécanisme de résolution informelle en continu, plutôt que d'attendre l'évaluation formelle des performances. De son côté, afin d'empêcher tout abus par l'une ou l'autre des parties, la direction doit surveiller et contrôler le système d'évaluation des performances au sein des différentes unités de l'organisation. Si le dispositif est bien conçu, il permet de repérer les points de désaccord réel sur les performances, au lieu d'aggraver les différends interpersonnels. Dans ce type de situation, les Ombudsmen ont pu travailler de manière informelle avec les superviseurs et leurs subordonnés pour dissiper des malentendus et trouver des solutions. Celles-ci favorisent la communication, ce qui offre alors aux parties en conflit la possibilité d'engager un dialogue constructif sur l'évaluation des performances.

La gestion des performances insuffisantes est l'une des missions les plus délicates de l'encadrement. Bien souvent, l'agent qui ne répond pas aux attentes rejette tout commentaire sur la qualité de son travail, voire

Il faut par conséquent encourager superviseurs et subordonnés à gérer leurs différends interpersonnels via un mécanisme de résolution informelle en continu, plutôt que d'attendre l'évaluation formelle des performances

refuse d'admettre que ses performances sont en cause. Quant à l'encadrement, s'il veut gérer efficacement les performances, il doit impérativement posséder les compétences nécessaires qui lui permettront de faire face à un conflit, qui, dans ces circonstances, est quasiment inévitable. Or, certains cadres ne savent pas – ou ne veulent pas – remédier au problème du manque de performances, parce qu'ils ne pourraient pas gérer efficacement le conflit qui s'ensuivrait, ou parce qu'ils considèrent que le temps et l'énergie nécessaires les empêcheraient de se concentrer sur les objectifs stratégiques. Pour éviter le conflit, ils préféreront indiquer officiellement que l'agent en question a satisfait aux attentes, ce qui ne rend service ni à ce dernier, ni à l'unité dans laquelle il travaille, ni à l'organisation. En outre, ce comportement est susceptible d'engendrer un conflit avec un nouveau superviseur qui cherchera, lui, à améliorer les performances mais qui se retrouvera confronté aux bonnes évaluations données par son prédécesseur. Et cela démotive d'autres membres du personnel, qui constatent que les performances insuffisantes ne sont pas sanctionnées.

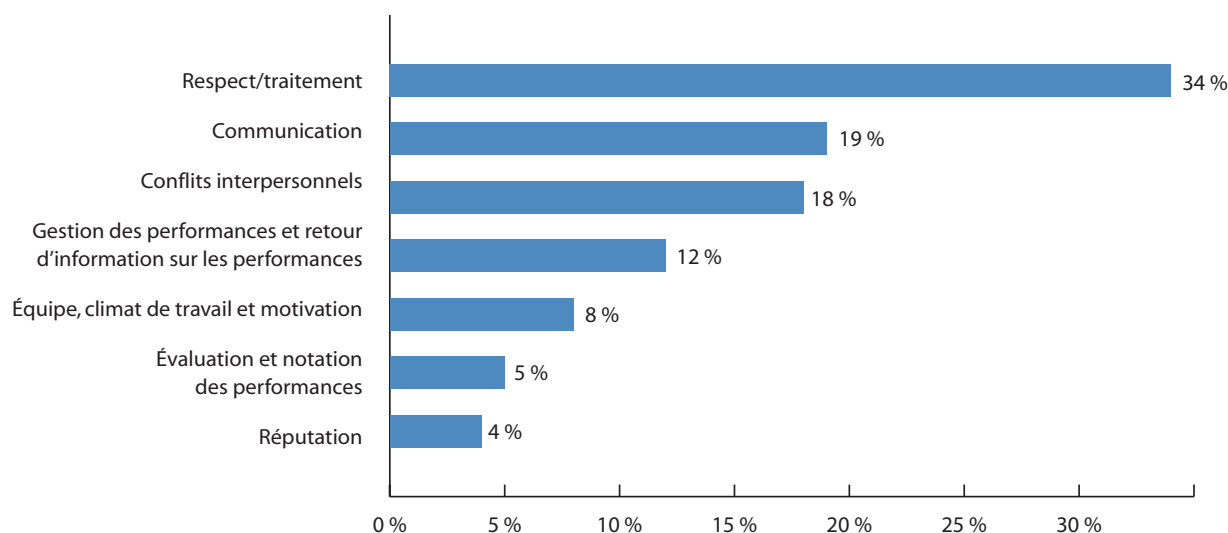
Il faut parfois mettre en place un plan de gestion des performances. Néanmoins, ce type de plan est connoté négativement et risque d'être mal perçu par les agents, qui peuvent le considérer comme une forme de harcèlement ou d'abus de pouvoir managérial, surtout s'il existe des conflits interpersonnels. Bien souvent, un agent a été mal encadré durant l'année et ce n'est que lors de l'évaluation finale que les objectifs non atteints sont pointés du doigt et qu'un

plan d'amélioration des performances est introduit. Et l'organisation doit s'attacher à montrer l'intention positive de ce plan. En revanche, si le superviseur et son subordonné dialoguent en permanence et de façon constructive, il est peu probable qu'un plan d'amélioration des performances soit nécessaire.

Les Ombudsmen saluent les efforts que certaines organisations déploient pour mieux former leurs cadres et pour développer leurs compétences en matière d'évaluation des performances. Ces cadres apprennent à planifier, à fixer des objectifs et des délais, à accompagner le personnel et à faire un retour d'information constructif, en continu. Ils sont également encouragés à dialoguer en permanence, plutôt que de façon ponctuelle, avec leurs subordonnés. Ils apprennent aussi à apporter et à obtenir un retour d'information constructif, de manière à limiter le plus possible les conflits sur le lieu de travail et à se concentrer sur la gestion des talents. Ce type de formation devrait être obligatoire pour tous les cadres. Et, dans certaines organisations, l'ensemble du personnel a facilement accès, via l'Intranet, aux informations sur les moyens permettant d'améliorer la supervision et la gestion des ressources humaines.

Sachant que la gestion des performances peut donner lieu à des allégations de harcèlement et d'abus de pouvoir, il est essentiel de ne pas considérer isolément les problèmes de performances. Ainsi, les Ombudsmen ont expliqué aux agents que, si un superviseur tente de gérer efficacement les performances en exigeant que les délais soient tenus ou que

Graphique 4. Relations d'évaluation



les livrables soient produits, il ne s'agit pas d'un cas de harcèlement. En même temps, ils ont rappelé à l'encadrement qu'il doit promouvoir un environnement de travail sain et harmonieux, et que son comportement influe directement sur cet environnement. Pour remédier efficacement aux problèmes de performances, les organisations devraient donc évaluer globalement des facteurs comme les méthodes de management inadéquates ou inefficaces et les comportements hostiles qui sont le signe d'un harcèlement ou d'un abus de pouvoir, ainsi que les facteurs structurels tels que les organigrammes et les voies hiérarchiques.

B. Emplois, carrières et changement organisationnel

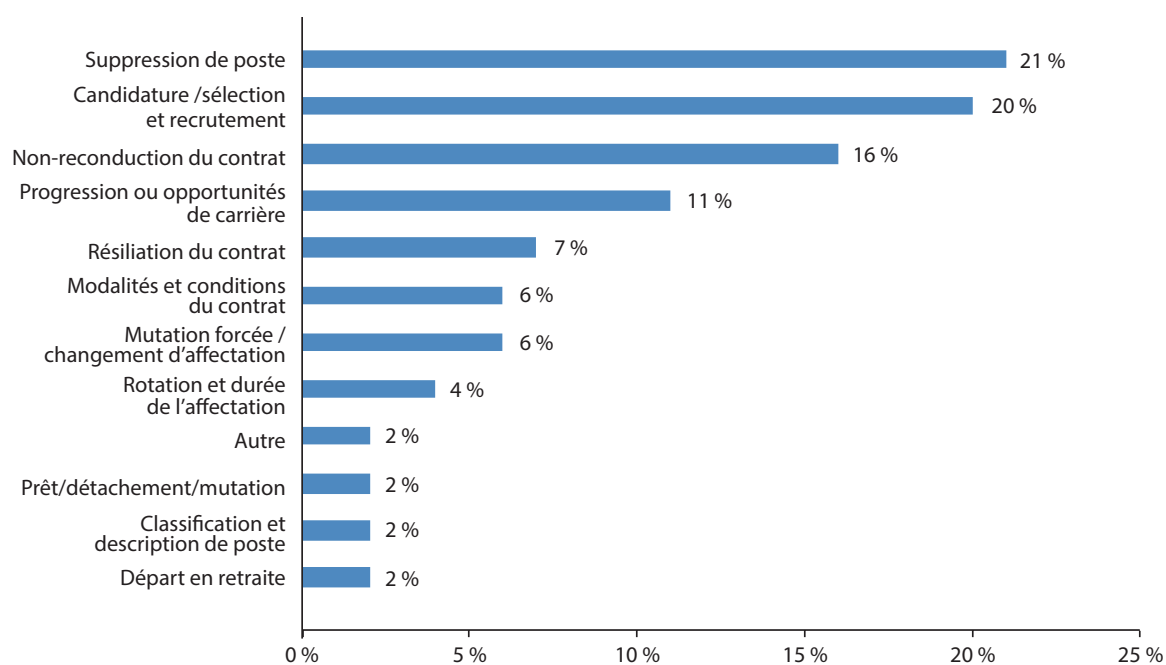
Bien souvent, des individus quittent un emploi et une carrière intéressants dans leur pays d'origine pour rejoindre les fonds et programmes des Nations Unies au siège ou dans les bureaux extérieurs. Il se peut qu'ils passent une grande partie de leur vie professionnelle au sein d'organisations où ils effectuent des tâches et développent des compétences qui sont peu en rapport avec les besoins nationaux. Dans le même temps, les organisations doivent gérer leur personnel conformément à leurs plans stratégiques et compte tenu de leurs ressources financières, mais aussi en appliquant les règles et règlements qu'elles ont définis. En

conséquence, elles peuvent parfois être contraintes de réorganiser leur personnel, ce qui peut avoir une incidence sur les objectifs de carrière des agents. La gestion de carrière est donc un aspect important pour le personnel comme pour l'encadrement, et elle est à l'origine de nombreux conflits sur le lieu de travail car il n'est pas toujours facile de concilier les intérêts et les besoins des deux parties.

Les organisations qui adoptent une stratégie holistique de la gestion de carrière, depuis le recrutement jusqu'à la retraite, en passant par le développement des talents et le renforcement des capacités, les promotions ou les avancements et la planification des successions, contribuent à la santé et au bonheur de leur personnel. Pendant la période sous revue, le Bureau a reçu des personnes qui s'inquiétaient des politiques et des pratiques de leur organisation, notamment concernant le recrutement, la suppression de postes et la non-reconduction des contrats. Le graphique 5 présente les différents types de problèmes portés à l'attention du Bureau dans la catégorie « emploi et carrière ».

Les Ombudsmen constatent des évolutions positives dans certains bureaux des ressources humaines qui cherchent à promouvoir une meilleure gestion des talents et des carrières dans l'objectif de renforcer l'implication et la productivité des agents. Ils saluent ces progrès tout en soulignant qu'il faut impérativement veiller à ce que les opportunités de développement et

Graphique 5 : Emploi et carrière



d'avancement de carrière soient accessibles de tous les membres du personnel, indépendamment de leur grade, de leurs fonctions ou de leur lieu d'affectation.

La gestion de carrière en période de changement reste l'une des tâches les plus difficiles pour le personnel et l'encadrement. En 2015, l'adaptation au changement a fait partie des principales préoccupations des agents qui s'étaient rendus au Bureau pour faire part de problèmes relevant de la catégorie « emploi et carrière ». Les changements induits par la contraction des ressources financières et les politiques de mobilité après la suppression ou le déclassement d'un poste font partie des questions que le Bureau a eues à traiter. Le Bureau a pu voir l'incidence des changements sur les agents concernés, mais aussi sur les cadres qui doivent leur annoncer des décisions (parfois prises par d'autres cadres) et essayer de remotiver ensuite le personnel. Les organisations doivent aider leurs agents et leur encadrement pendant ces changements afin de préserver la santé et le bien-être des deux parties.

La suppression de postes est l'une des principales raisons pour lesquelles les agents ont contacté le Bureau. La décision de supprimer un poste est souvent prise dans le cadre d'une restructuration afin de montrer un changement de stratégies et de priorités. Bien souvent, ce ne sont pas les raisons de la restructuration qui poussent les agents à faire appel au Bureau, mais la façon dont les informations sont diffusées au personnel. Même si les informations sont communiquées par le biais de présentations, de réunions et de discussions, les agents déplorent un certain manque de transparence dans la prise de décisions. Il s'agit généralement de décisions portant sur les postes qui vont être supprimés, les fonctions concernées par la reclassification et les procédures de recrutement. Les Ombudsmen se félicitent des efforts déployés par certaines organisations pour communiquer des informations à leur personnel à propos des restructurations. Les Ombudsmen recommandent aux organisations d'adopter une approche uniforme de la restructuration, de faire preuve de transparence sur les objectifs stratégiques de la restructuration et la procédure à suivre, ainsi que de communiquer efficacement avec le personnel concerné. La participation de représentants du personnel dès le début du processus peut également atténuer le risque de survenue de différends. Les Ombudsmen rappellent que, d'après les meilleures pratiques, la participation du personnel au stade préparatoire du changement et durant sa mise en œuvre est capitale si l'on veut montrer que l'on fait preuve de transparence et d'équité et que l'on fait effectivement participer le personnel au processus.

Cependant, la suppression de postes n'intervient toutefois pas toujours dans le cadre d'une restructuration. Les Ombudsmen observent que des postes sont parfois supprimés dans le but de mettre fin au contrat d'agents dont les performances laissaient à désirer, au lieu de recourir à l'évaluation des performances pour remédier à ce problème (voir section II.A), ou dans le cas d'agents qui ont exprimé leurs préoccupations avec véhémence.

La suppression de postes ne doit pas servir à remédier à des performances insuffisantes. Si elle est utilisée à cette fin, elle peut être perçue comme le signe d'un abus de pouvoir ou de l'absence de procédures régulières. Les Ombudsmen recommandent qu'à chaque fois qu'un poste est supprimé, mais surtout s'il s'agit du seul poste concerné au sein d'un bureau, l'administration examine de près la justification avancée par le supérieur hiérarchique. Cet examen est particulièrement important lorsque les performances de l'agent sont en cause, mais également lorsque la décision est susceptible de reposer sur d'autres motifs illégitimes.

Les organisations devraient élaborer et déployer des politiques qui clarifient les rôles et les procédures relatives à la suppression de postes, et les communiquer au personnel et aux cadres.

Le Bureau a eu à traiter des cas dans lesquels l'administration avait envoyé un courrier informant un agent de la suppression de son poste sans en avoir vérifié le contenu, comme par exemple la date d'effet ou l'intitulé du poste. L'administration semble donc ne pas s'être souciee de personnaliser le modèle de courrier, et, par conséquent, elle envoie à un agent déjà affecté moralement un courrier contenant des informations inexactes et ayant des effets dévastateurs. Cela ne fait que renforcer l'impression, qu'avaient déjà certains, que l'organisation ne se soucie pas de son personnel.

Le Bureau a également eu à traiter des cas où des membres du personnel se sont vus notifier de manière informelle que leur poste allait être supprimé ou que leur contrat allait être transformé en contrat à durée déterminée, ce qui n'est pas sans conséquences sur les prestations auxquelles ils ont droit, mais n'ont reçu que bien plus tard le courrier officiel confirmant la

La suppression de postes ne doit pas servir à remédier à des performances insuffisantes. Si elle est utilisée à cette fin, elle peut être perçue comme le signe d'un abus de pouvoir ou de l'absence de procédures régulières.

suppression de leur poste ou leur changement de statut. La non-communication d'informations adéquates aux agents dont le poste est supprimé est source de suspicion, de méfiance et de résistance accrue au changement. Les Ombudsmen soulignent que lorsque la suppression d'un poste entraîne des différends sur le lieu de travail, l'absence de communication d'informations appropriées sur la suppression du poste à l'agent concerné réduit fortement la probabilité d'une résolution informelle du problème.

La mobilité interagences permet à un membre du personnel d'acquérir de l'expérience dans d'autres agences, mais aussi aux agences de partager entre elles des connaissances, des compétences et de l'expertise. Elle permet également souvent aux agents de donner un coup de pouce à leur carrière lorsque les possibilités de progression sont limitées au sein de l'agence qui les emploie. La mobilité interagences passe généralement par des prêts, des détachements ou des mutations. En fonction de sa situation et des besoins du bureau où il travaille, l'agent peut conserver un droit sur son propre poste ou sur un poste au sein de l'organisation. Les membres du personnel prennent sou-

vent un risque lorsqu'ils partent en détachement sans conserver de droit sur un poste spécifique au sein de l'organisation. En effet, dans ce cas, le bureau d'origine de l'agent peut recruter un remplaçant. Dans le même temps, bien qu'elle soit consciente des compétences dont elle bénéficie en embauchant des agents expérimentés issus d'autres

organisations, l'organisation peut hésiter à accepter une mutation car elle devra en contrepartie s'engager à verser à l'agent les prestations auxquelles lui donne droit son ancienneté au sein du système, en particulier pour les agents embauchés avec un contrat permanent.

Les Ombudsmen observent bien souvent que les négociations et discussions relatives aux conséquences, en termes de coût et de carrière, des formes de mobilité interagences, comme les mutations et les détachements, ne cherchent pas à connaître l'avis de l'agent concerné. Dans un contexte de restrictions budgétaires, les organisations étudient diverses solutions pour maîtriser leurs dépenses. Néanmoins, il est important d'expliquer les conséquences, en termes de coût et de carrière, aux agents qui envisagent un détachement. Toutes les parties devraient participer

aux négociations sur les mutations et les détachements afin que les agents puissent prendre en toute connaissance de cause des décisions pour la suite de leur carrière.

C. Conflits interpersonnels sur le lieu de travail

Le conflit fait partie intégrante des relations humaines. Le travail aux Nations Unies n'est pas différent des autres lieux de travail : il n'est pas épargné par les problèmes et les conflits. Dans un environnement multiculturel et diversifié, où les styles de communication diffèrent, il y a forcément des malentendus qui, s'ils ne sont pas correctement gérés, peuvent donner lieu à des différends qui érodent la confiance, créent des relations de travail malsaines, démoralisent et démotivent le personnel et nuisent aux performances individuelles et organisationnelles. Si l'on ne fait rien, les conflits peuvent paralyser l'environnement de travail, et l'organisation risque de perdre une partie de ses meilleurs talents, ainsi que des partenaires et des financements.

Le Bureau constate qu'en période de restrictions budgétaires, le risque de voir des conflits survenir sur le lieu de travail augmente. Le personnel doit toujours faire davantage avec moins de moyens, et la priorité est donnée aux résultats. Si ces préoccupations se justifient du point de vue de la rentabilité et de l'optimisation de ressources peu abondantes, il convient de tenir compte des conséquences qu'elles peuvent avoir sur la main-d'œuvre et sur l'environnement de travail si l'on n'y prend pas garde. Il faut donc trouver un équilibre entre la quête de résultats et la disponibilité d'une main-d'œuvre compétente et motivée pour atteindre ces résultats.

Ainsi, les agents qui ont consulté le Bureau se sont plaints du fait que les suppressions de postes ne se sont pas accompagnées d'une rationalisation correspondante des processus, ou que les mesures introduites ne semblaient pas produire de véritables économies de coûts. Par conséquent, il arrive souvent qu'un nombre restreint d'individus doivent effectuer de multiples tâches. Les agents constatent une augmentation de leur charge de travail et de leur niveau de stress, ce qui provoque souvent des tensions dans les relations de travail ou des maladies. Ce phénomène transparaît dans la hausse du nombre de cas portés à l'attention du Bureau qui ont trait à des problèmes de relations interpersonnelles. Cette année, le nombre d'agents qui ont sollicité le Bureau pour des problèmes de relations sur leur lieu de travail a été supérieur aux cinq années précédentes.

Toutes les parties devraient participer aux négociations sur les mutations et les détachements afin que les agents puissent prendre en toute connaissance de cause des décisions pour la suite de leur carrière.

De surcroît, les agents ont fait part de leurs forts sentiments d'angoisse et d'insécurité, car ils ne savent jamais vraiment si leur poste va être supprimé ou s'ils vont subir d'autres changements qui risquent de leur faire perdre leur emploi, de rétrograder leur niveau de poste ou de les délocaliser. Par conséquent, la collaboration laisse souvent place à un travail sur un mode défensif et isolationniste. Au lieu de favoriser un environnement de travail harmonieux, dans lequel les agents partagent les mêmes objectifs et la même quête de résultats, ils travaillent souvent en mode survie, ce qui non seulement bride leurs capacités d'innovation et leur créativité mais ils seront aussi moins enclins à s'exprimer et à formuler leurs inquiétudes. Par conséquent, les risques (de réputation et financiers) auxquels l'organisation est exposée ne seront pas signalés.

Certains agents ont du mal à accepter que les organisations aient besoin d'évoluer avec leur temps et que les coupes opérées dans les financements de base appellent un nouveau modèle d'activité et de nouvelles façons de travailler. Les Ombudsmen observent que certains agents qui sont depuis longtemps dans une organisation sont souvent peu disposés à s'adapter aux nouvelles réalités organisationnelles et se sentent fondés à continuer de travailler comme ils le font depuis des années. Cette attitude crée aussi des tensions, non seulement avec la direction, mais aussi avec leurs collègues. Les Ombudsmen ont noté une tendance inquiétante : le personnel commence à remettre en cause le maintien de certains agents ou de certains postes au sein de leur bureau. Cette tendance se manifeste dans les relations entre le personnel national et le personnel international dans certains bureaux. Étant donné que les modèles d'activité et les accords de partage des coûts diffèrent d'une organisation à l'autre et d'un donateur ou d'un partenaire à l'autre, la stratégie de communication des organisations doit elle aussi être intensifiée afin de renforcer la dimension internationale d'une organisation des Nations Unies et la nécessité de garde-fous qui garantiront la diversité, l'indépendance et l'impartialité du personnel.

Les conflits interpersonnels peuvent contaminer toute l'unité de travail. Dans les cas portés à la connaissance du Bureau, des allégations de harcèlement ou d'abus de pouvoir (favoritisme ou discrimination en lien avec un conflit interpersonnel, par exemple) ont provoqué des dysfonctionnements au sein d'un bureau ou d'une unité. Dans ce genre de situation, les Ombudsmen aident à trouver des solutions qui permettent au personnel de travailler dans un environnement plus sain.

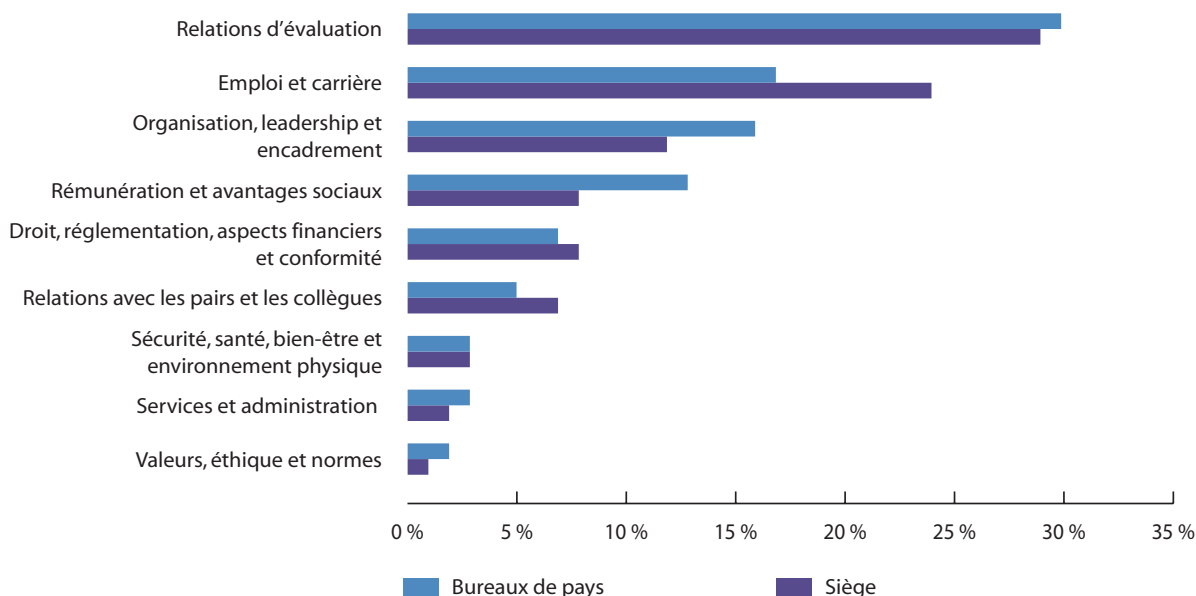
Les Ombudsmen travaillent également avec les responsables des ressources humaines et la direction des unités pour trouver des solutions temporaires afin d'atténuer les tensions sur le lieu de travail et de permettre aux autres agents de remplir leurs fonctions avec le moins de perturbations possible. Il arrive que les Ombudsmen proposent une délocalisation physique temporaire de l'une des parties à un différend. Cette solution n'est pas facile à mettre en œuvre et nécessite d'importants efforts et un accord administratif. Mais lorsqu'elle est en place, les résultats sont instantanés et les tensions s'estompent souvent immédiatement. Cependant, il n'est pas toujours possible de recourir à cette solution et les organisations doivent déployer davantage d'efforts pour lutter contre les comportements inappropriés.

Dans ce type de situation, les Ombudsmen recommandent de suivre une formation destinée à juguler les comportements hostiles, même si ces derniers n'atteignent pas le niveau qui requerrait une enquête susceptible d'entraîner une action disciplinaire, et de renforcer les compétences permettant de formuler et de recevoir des commentaires. Ces aspects sont particulièrement importants pour le personnel investi de responsabilités de supervision. Certaines organisations répondent systématiquement à ces recommandations en mettant en place des « facilitateurs du dialogue » pour le personnel chargé de gérer des problèmes interpersonnels. D'autres organisations ont élaboré des programmes de leadership ou de mentorat, ou demandé à des coachs d'aider les superviseurs à développer des compétences pour diriger et gérer du personnel. Ces initiatives sont utiles, mais elles ne peuvent porter leurs fruits qu'à condition que l'organisation s'emploie sérieusement à suivre les progrès réalisés par les superviseurs et à prendre les mesures qui s'imposent en l'absence de changement de comportement.

Du fait de la répartition des ressources humaines, la plupart des cas portant sur des problèmes interpersonnels que le Bureau reçoit émanent des bureaux de pays (graphique 6). Les problèmes rencontrés par des membres du personnel aussi bien au siège que dans les bureaux de pays sont analogues, à ce détail près que les doléances portant sur la rémunération et les droits sociaux sont plus nombreuses dans les bureaux

Le conflit fait partie intégrante des relations humaines. Le travail aux Nations Unies n'est pas différent des autres lieux de travail : il n'est pas épargné par les problèmes et les conflits.

Graphique 6: Les différentes catégories de problèmes au siège/dans les bureaux de pays



de pays qu'au siège (graphique 6). Même s'ils ne savent pas expliquer précisément cette situation, les Ombudsmen observent que l'interprétation ou l'application du cadre réglementaire manquent de cohérence dans les bureaux de pays. Il est fréquent que deux bureaux similaires comprennent différemment les règles et règlements, ce qui perturbe le personnel.

Les organisations devraient systématiquement former aux pratiques de gestion des ressources humaines les responsables chargés du personnel dans les bureaux de pays. Ce type de formation est organisé plus régulièrement dans certaines organisations que dans d'autres, mais toutes doivent adopter une approche plus volontariste pour communiquer des informations sur les changements de politiques et les pratiques standard. Ainsi, non seulement les responsables des ressources humaines gagneront en autonomie, mais la confiance que leur accorderont les agents s'en trouvera renforcée.

L'administration des rémunérations et des prestations sociales relève des bureaux des ressources humaines, et il peut être difficile de déceler le lien entre cet aspect et un conflit sur le lieu de travail. Dans les cas relevant de cette catégorie qui sont portés à l'attention du Bureau, la cause sous-jacente du conflit est liée à un sentiment de lenteur, d'injustice ou de manque de cohérence dans l'administration des rémunérations et des prestations sociales. Par exemple, des

membres du personnel se plaignent souvent auprès du Bureau de n'avoir pas reçu de réponse à la demande qu'ils ont adressée aux unités responsables, ou du fait que la recherche d'une solution avec la direction est dans l'impasse. Le Bureau a aussi reçu des doléances portant par exemple, sur le manque de transparence et de respect des règles concernant le versement des indemnités journalières de subsistance, ainsi que sur les processus conduisant à une cessation de services ou à un départ à la retraite.

Les Ombudsmen observent que les bureaux de pays et le siège font des efforts allant dans le bon sens pour gérer les ressources humaines dans les situations d'urgence. Ils notent également des efforts visant à gérer les ressources humaines de manière efficiente et systématique. Pendant la période sous revue, il y a eu plusieurs crises et situations d'urgence, mais les fonds et programmes ont pris les devants. Ils ont en effet dressé la liste du personnel qualifié prêt à être déployé et pris des dispositions pour que les recrutements et les embauches soient rapides une fois les décisions prises. Dans certaines situations d'urgence, le contexte politique du pays nécessite d'évacuer tous les agents internationaux et de réduire les opérations. Les Ombudsmen observent que l'administration réagit immédiatement aux revirements de situations, et ils l'encouragent à agir ainsi de façon rapide et efficiente.

Des questions se posent toutefois quand les situations d'urgence durent longtemps et que les membres du personnel doivent prendre des décisions qui concernent leur famille, leurs obligations et leur emploi, lorsqu'ils ne peuvent plus travailler dans le bureau de pays pour lequel ils avaient été recrutés. Ils doivent souvent décider immédiatement où vivre, où travailler et que faire lorsque la crise perdure. Pour compliquer les choses, dans certaines situations, les membres du personnel n'ont aucune nouvelle de l'administration pendant de longues périodes ou reçoivent des messages incohérents. C'est dans ce type de situations qu'ils contactent le Bureau, non seulement pour obtenir des explications, mais également parce qu'ils ont le sentiment de ne pas être entendus et parce qu'ils savent que le Bureau leur offre un endroit sûr pour exprimer enfin ce qu'ils ont à dire. Il convient de noter que les membres du personnel décrivent souvent des événements terribles dans ce genre de situations. Ils sont parfois traumatisés par ce qu'ils ont vu et profondément meurtris par l'insensibilité qu'ils perçoivent de la part d'une organisation qui semble peu se soucier de leurs problèmes. Le Bureau a ainsi reçu des plaintes d'agents internationaux et nationaux se trouvant dans cette situation. Les organisations étant confrontées à des problèmes politiques et climatiques de plus en plus difficiles, il est important de communiquer des directives et de diffuser les meilleures pratiques sur la gestion des ressources humaines en période de crise auprès de toutes les personnes concernées et aussi fréquemment que possible.

D. L'assurance-maladie après la cessation de service

Pendant la période sous revue, le Bureau a reçu un certain nombre de plaintes portant sur l'assurance-maladie après la cessation de service (ASHI). Les Ombudsmen observent que les membres du personnel à la retraite risquent de bénéficier d'une couverture médicale insuffisante. L'assurance-maladie après la cessation de service (ASHI) est facultative pour les membres du personnel à la retraite, qu'ils aient eu un contrat permanent ou à durée déterminée, et pour les personnes qu'ils ont à leur charge et qui y ont droit, conformément au Statut et au Règlement du personnel. Un agent doit également remplir les conditions nécessaires pour bénéficier d'une retraite, d'une retraite anticipée, d'une retraite différée ou de prestations d'invalidité conformément aux dispositions de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies (UNJSPF). Les prestations

au titre de l'ASHI sont gérées et coordonnées par deux bureaux, la Section assurance-maladie et assurance-vie (Health and Life Insurance Section) du Secrétariat et la UNJSPF, qui disposent chacun de règles et de règlements complexes en matière d'éligibilité. La cessation de service est, quant à elle, gérée par le bureau des ressources humaines de l'organisation mère.

Les Ombudsmen notent qu'en raison du nombre de bureaux concernés et de l'application de critères d'éligibilité à des situations très diverses, l'approche risque fort de manquer de coordination et de cohérence. En outre, les retraités ont souvent du mal à communiquer avec les trois bureaux, en particulier les personnes qui étaient basées dans des bureaux extérieurs, où les communications électroniques sont souvent difficiles ou instables. Et lorsqu'il y a une erreur flagrante dans un dossier, les unités responsables ne semblent pas toujours agir d'une façon montrant qu'elles ont affaire à des êtres humains et non simplement à des formulaires ou des chiffres. En cas d'erreur administrative, il faut faire preuve de bon sens et respecter l'esprit, et non la lettre, du règlement.

Les Ombudsmen sont conscients que des efforts sont faits pour améliorer la coordination entre la UNJSPF, la Section assurance-maladie et assurance-vie et les unités responsables des ressources humaines dans les fonds et programmes. Ils espèrent que ces efforts rendront le calcul des coûts et de la couverture ASHI plus cohérente et résoudront les problèmes de communication entre l'organisation et le bénéficiaire. Les Ombudsmen recommandent aux fonds et programmes de réexaminer la procédure d'accès à la couverture ASHI afin d'améliorer la coordination de la prestation des services.

E. La médiation au sein des fonds et programmes

Dans les rapports précédents, les Ombudsmen ont souligné l'importance de la médiation dans la résolution des différends sur le lieu de travail. Ils ont inclus dans le programme de travail 2016 du Bureau des

Alors que les délais et les coûts de procédure ne cessent d'augmenter dans les Tribunaux du contentieux et d'appel des Nations Unies, on encourage de plus en plus les parties à recourir à la médiation dans le cas d'un différend relatif à l'emploi.

mesures visant à promouvoir le recours à la médiation. Ces mesures peuvent revêtir la forme de ressources en ligne et hors ligne, telles que des séances de formation destinées à présenter la valeur ajoutée de la médiation en tant que mécanisme informel de règlement des différends. Ce faisant, le Bureau agit conformément à la Résolution 62/228 de l'Assemblée générale, qui souligne le rôle essentiel de la médiation pour aplanir les divergences, et à la recommandation du Corps commun d'inspection (CCI) dans son Examen des services d'ombudsman dans les organismes du système des Nations Unies (JIU/REP/2015/6), où il conseille « de ménager, dans les budgets, règles de gestion financière et règlement financier, un environnement favorable aux services d'ombudsman de manière à ce que le recours à la médiation soit possible ».

- a. toutes les parties s'assoient à la même table au même moment ;
- b. les parties peuvent traiter de problèmes épineux en toute confidentialité ;
- c. les parties peuvent se concentrer sur la communication et sur la compréhension mutuelle de leurs véritables intérêts, et non uniquement sur leurs droits et obligations ;
- d. les parties peuvent s'attaquer aux racines du problème, de qui est essentiel si elles doivent continuer de travailler ensemble ou tout simplement partager le même bureau ;
- e. les parties peuvent trouver leur propre solution, au lieu d'être contraintes d'accepter la décision imposée par le juge ;
- f. la médiation se fait sur une base volontaire, ce qui signifie que les parties peuvent recourir à tout moment à un autre mécanisme de règlement des différends si la médiation ne les satisfait pas ;
- g. la médiation peut déboucher sur un accord écrit, mettant un terme au conflit, ou simplement faciliter le dialogue entre les parties grâce à un tiers neutre spécifiquement formé à ces techniques.

Malgré ses avantages manifestes, la médiation est relativement peu utilisée par les fonds et programmes. Les Ombudsmen constatent en effet une réticence de la part de la direction des fonds et programmes à y recourir. Cela s'explique notamment par le fait que la partie qui contacte en premier le Bureau de l'Ombudsman est généralement le membre du personnel, lequel a tendance à se fier au Bureau pour le choix de la meilleure solution. Cette réticence s'explique également par les raisons suivantes :

- a. Le recours à la médiation pour régler les différends sur le lieu de travail est une tendance relativement nouvelle au sein des Nations Unies ;
- b. En acceptant de recourir à la médiation, l'administration risque d'envoyer le mauvais message et d'accroître les attentes de l'agent concerné ;
- c. La tenue d'une réunion conjointe, qui sera peut-être suivie de réunions séparées, prend trop de temps dans une journée de travail ;
- d. La personne qui représentera l'organisation lors de la médiation n'est pas clairement définie, ni ses pouvoirs, dans le cas où l'on parviendrait à un accord.

En 2016, les Ombudsmen s'attacheront à répondre à ces questions, en particulier parce que les arguments en faveur de la médiation, énoncés plus haut, l'emportent largement sur les contre-arguments. Ils s'efforceront de sensibiliser les parties à l'intérêt de la médiation et, comme en attestent les dossiers traités, le recours à la médiation ne signifie pas nécessairement qu'une partie cède aux demandes de l'autre partie. Ils montreront également qu'en s'asseyant en même temps à la même table (ou en se parlant au téléphone), il est possible d'éviter de gaspiller du temps et des ressources (échanges ou réunions séparées) pour résoudre un problème. Enfin, ils montreront que, lorsque les délégués disposent au départ d'un pouvoir approprié, ou ont facilement accès aux décideurs, l'accord de principe conclu lors de la médiation peut être facilement porté à l'attention de ceux qui ont le pouvoir de le signer et de le rendre juridiquement contraignant.



3. Perspectives d'avenir

Les Ombudsmen s'efforcent d'aider les organisations à passer d'une culture d'évitement des conflits à une culture de gestion efficace des conflits, et d'une culture du procès à une culture de l'implication et du dialogue. Il faut pour cela renforcer, dans l'ensemble des fonds et programmes, les activités de sensibilisation aux avantages d'une gestion efficace des conflits et du règlement informel des différends. Les données disponibles montrent qu'en situation de conflit, les agents ont tendance à se tourner en premier lieu vers leur supérieur pour obtenir son avis et des conseils, voire pour lui demander d'intervenir. Le renforcement des compétences en prévention et gestion des conflits chez les responsables directs des services et les superviseurs et l'encouragement du dialogue animé par l'encadrement contribueront également à un changement de culture dans le sens d'une gestion efficace des conflits.

Un recours accru à la médiation renforcera en outre le sentiment d'autonomie des membres du personnel qui se trouvent dans une situation de conflit et qui ont la possibilité de collaborer avec l'autre partie pour arriver à des solutions. En sa qualité d'entité indépendante et neutre, le Bureau de l'Ombudsman pour les fonds et programmes des Nations Unies continuera de jouer un rôle clé dans l'éducation du personnel et des cadres, et dans la promotion du recours à la médiation pour résoudre les différends sur le lieu de travail. Par ailleurs, pour les cas qui ne peuvent pas être réglés par la médiation, on aura recours, autant que faire se peut, à d'autres stratégies informelles (va-et-vient diplomatique, négociation, facilitation du dialogue et encadrement).

Sur le prochain exercice, les Ombudsmen renforceront encore leur collaboration avec la direction des cinq organisations, afin que leurs recommandations soient systématiquement suivies d'effet.



Annexe : Recommandations

Évaluation des performances

1. Il faut encourager superviseurs et subordonnés à gérer leurs différends interpersonnels via un mécanisme de résolution informelle en continu, plutôt que d'attendre le cadre formel de l'évaluation des performances.
2. Pour remédier avec pertinence aux problèmes de performances, les organisations devraient évaluer globalement des facteurs comme les méthodes de management inadéquates ou inefficaces et les comportements hostiles qui sont le signe d'un harcèlement ou d'un abus de pouvoir, ainsi que les facteurs structurels tels que les organigrammes et les voies hiérarchiques.
3. Il est nécessaire que les superviseurs agissant de manière hostile suivent une formation et que les organisations suivent les améliorations et prennent des mesures si ces superviseurs ne changent pas d'attitude.
4. Il est essentiel que les organisations s'attachent à montrer l'intention positive d'un plan d'amélioration des performances.

Emplois, carrières et changement organisationnel

5. Lors de la mise en œuvre d'un changement, la direction générale devrait adopter une approche inclusive et collaborer plus étroitement avec les unités chargées des ressources humaines ainsi qu'avec d'autres parties prenantes internes, telles que les représentants du personnel, afin de faire correspondre la dotation en personnel, les compétences disponibles et les besoins en processus opérationnels. Il faut impérativement insister sur la nécessité d'une communication réelle, cohérente et constante à toutes les étapes du processus, destinée à informer les agents concernés par

le changement, ainsi qu'à obtenir leur avis et à agir en conséquence.

6. Les organisations devraient élaborer et déployer des politiques qui clarifient les rôles et les procédures relatives à la suppression de postes, et les communiquer au personnel et aux cadres.
7. Lors de la planification du changement, les organisations doivent impérativement veiller à ce que l'encadrement présente les compétences et qualités requises pour mener à bien ce processus.
8. Lorsqu'un poste est supprimé hors du cadre d'une restructuration, l'encadrement doit impérativement fournir une justification qui sera évaluée en toute indépendance et objectivité, et certifier que les performances n'entrent pas en ligne de compte dans la décision de supprimer ce poste.
9. Les organisations devraient gérer la suppression de postes de sorte à éviter de donner l'impression de priver les membres du personnel des indemnités de licenciement auxquelles ils peuvent prétendre.
10. Les organisations devraient adopter une approche uniforme de la restructuration, faire preuve de transparence dans la présentation des objectifs stratégiques de la restructuration et sur la procédure à suivre et communiquer efficacement avec le personnel concerné. La participation de représentants du personnel dès le début du processus peut également atténuer le risque de survenue de différends et permet de montrer que l'on a agi avec transparence et équité et en faisant effectivement participer le personnel.
11. Lorsqu'un poste est supprimé hors du cadre d'une restructuration, l'encadrement doit impérativement donner une justification qui sera évaluée en toute indépendance et objectivité et

certifier que les performances n'entrent pas en ligne de compte dans la décision de supprimer ce poste.

12. Les opportunités de gestion des talents et d'avancement de carrière doivent être accessibles à tous les membres du personnel, indépendamment de leur grade, de leurs fonctions ou de leur lieu d'affectation.

Conflits sur le lieu de travail

13. Les organisations devraient systématiquement former aux pratiques de gestion des ressources humaines les responsables chargés du personnel dans les bureaux de pays.
14. Les organisations étant confrontées à des problèmes politiques et climatiques de plus en plus difficiles, il est important de communiquer des directives et de diffuser les meilleures pratiques sur la gestion des ressources humaines en période de crise.

15. Les organisations devraient s'efforcer encore plus de réexaminer la procédure d'accès à la couverture de l'assurance-maladie après la cessation de service (ASHI) afin d'améliorer la coordination de la prestation des services.

La médiation au sein des fonds et programmes

16. Les fonds et programmes devraient soutenir vigoureusement les efforts déployés par le Bureau de l'Ombudsman pour sensibiliser à la valeur ajoutée de la médiation, soit en encourageant le personnel à y participer, sur proposition du Bureau, soit en l'orientant vers des actions d'information organisées par le Bureau.
17. Les organisations devraient veiller à ce que, lors d'une médiation, les représentants délégués disposent du pouvoir de conclure des accords juridiquement contraignants, ou aient au moins facilement accès à ceux qui peuvent signer l'accord de principe conclu lors de la médiation.



*Au service
des peuples
et des nations*



**Bureau de l'Ombudsman pour les
Fonds et programmes des Nations Unies**

PNUD, FNUAP, UNICEF, UNOPS et ONU FEMMES

304 East 45th Street, 6th Floor
New York, NY 10017

T+1 212 906 6281

ombudsmediation@fpombudsman.org

www.fpombudsman.org