



Assemblée générale

Distr. générale
20 août 2009
Français
Original : anglais

Soixante-quatrième session

Point 138 de l'ordre du jour provisoire*

Administration de la justice à l'Organisation des Nations Unies

Activités du Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Dans sa résolution 59/283, intitulée « Administration de la justice à l'Organisation des Nations Unies », l'Assemblée générale, ayant souligné l'importance du Bureau de l'Ombudsman comme première instance de règlement informel des différends, a prié le Secrétaire général de lui présenter, à l'occasion de son rapport annuel sur l'administration de la justice au Secrétariat, des éléments d'information sur les activités de l'Ombudsman, notamment des données statistiques et des renseignements d'ordre général sur les tendances observées, accompagnés d'observations sur les politiques, procédures et pratiques portées à l'attention de l'Ombudsman.

Dans sa résolution 62/228 relative à l'administration de la justice à l'Organisation des Nations Unies, l'Assemblée générale a réitéré sa décision de créer un Bureau de l'Ombudsman unique, intégré et décentralisé pour le Secrétariat de l'Organisation et les fonds et programmes des Nations Unies qui fonctionnerait à compter du 1^{er} janvier 2008. En outre, l'Assemblée a prié le Bureau de l'Ombudsman des Nations Unies, le Bureau de l'Ombudsman commun (Programme des Nations Unies pour le développement, Fonds des Nations Unies pour la population, Fonds des Nations Unies pour l'enfance, Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets) et le Bureau du Médiateur (depuis lors rebaptisé Ombudsman) du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés de renforcer les efforts faits pour coordonner et harmoniser leurs normes, directives opérationnelles, catégories de rapport et bases de données. Le présent document est le premier rapport rendant compte globalement des services qui composent le Bureau intégré de l'Ombudsman, désormais appelé Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies, et porte sur la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2008.

* A/64/150.



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	3
II. Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies	4
A. Services d'ombudsman	4
B. Services de médiation	5
III. Statistiques concernant les affaires et les problèmes	6
A. Nombre d'affaires	6
B. Profil des affaires	7
C. Répartition des affaires par type de problème	11
D. Répartition géographique des affaires	15
E. Types de services fournis	18
IV. Questions structurelles	19
A. Source et contexte	19
B. Problèmes identifiés pendant la période considérée au Secrétariat, parmi les fonds et programmes des Nations Unies et au Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés	20
C. Suite donnée aux recommandations passées	26
V. Communication et information	27
A. Fonctionnaires de l'Organisation des Nations Unies	28
B. Autres parties prenantes du système des Nations Unies et de l'extérieur	29
C. Perfectionnement des compétences en matière de règlement des conflits	30
VI. Orientations futures	30
A. Homogénéité et cohérence du système élargi	30
B. Processus faisant intervenir toutes les parties prenantes dans le recensement et le règlement des problèmes systémiques	31
C. Médiation	32

I. Introduction

1. Le présent document est le cinquième rapport présenté par le Secrétaire général à l'Assemblée générale sur les activités de l'Ombudsman des Nations Unies. Au paragraphe 22 de sa résolution 59/283, l'Assemblée a prié le Secrétaire général de lui présenter, à l'occasion de son rapport annuel sur l'administration de la justice au Secrétariat, des éléments d'information sur les activités de l'Ombudsman, notamment des données statistiques et des renseignements d'ordre général sur les tendances observées, accompagnés d'observations sur les politiques, procédures et pratiques portées à l'attention de l'Ombudsman.

2. Le Bureau de l'Ombudsman a adopté différentes mesures pour mettre en place le nouveau système informel d'administration de la justice, tel que refondu conformément à la résolution 62/228 de l'Assemblée générale, et notamment instituer un bureau unique, intégré et décentralisé pour l'Organisation et les fonds et programmes des Nations Unies (Programme des Nations Unies pour le développement, Fonds des Nations Unies pour la population, Fonds des Nations Unies pour l'enfance et Bureau des Nations Unies pour les services aux projets) et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), une Division de la médiation devant fournir des services formels de médiation et des antennes régionales. Dans sa résolution 63/253, l'Assemblée s'est félicitée de l'intention du Secrétaire général de présenter en 2009 un rapport commun à l'intention des entités desservies par le Bureau intégré de l'Ombudsman.

3. Le présent document est le premier rapport commun concernant les entités desservies par le Bureau intégré de l'Ombudsman, appelé Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies. Ce nouveau titre sera reflété dans le mandat révisé du Bureau intégré, qui sera promulgué par circulaire du Secrétaire général pendant la soixante-quatrième session de l'Assemblée générale.

4. Ce rapport est une première tentative de donner une vue d'ensemble des activités du Bureau intégré et notamment de fournir des informations statistiques globales ainsi qu'un compte rendu des questions d'ordre structurel et transversales portées à l'attention du Bureau, en formulant des recommandations à ce sujet. Les données figurant dans le présent rapport portent sur l'ensemble de l'Organisation dans tous les cas où des éléments d'information communs étaient disponibles. En 2008, le Secrétariat a utilisé un système de classement des affaires autre que celui qu'emploient les fonds et programmes des Nations Unies et le HCR. Depuis le 1^{er} janvier 2009, le Bureau intégré s'emploie à mettre au point une méthodologie commune pour la collecte de données sur les affaires. Les informations communes ainsi rassemblées permettront, dans les futurs rapports, de mieux analyser et comparer les informations et d'identifier les mesures de nature à améliorer la situation dans l'ensemble du système.

5. Le présent rapport porte sur les activités menées par le Bureau intégré pendant la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2008. Précédemment, le Secrétariat de l'Organisation, les fonds et programmes des Nations Unies et le HCR présentaient leurs rapports selon des cycles différents et l'Ombudsman des Nations Unies ne rendait compte à l'Assemblée générale que des affaires concernant le Secrétariat. La période couverte par les différents rapports a été harmonisée de sorte qu'il puisse être présenté un rapport global sur l'ensemble des activités du nouveau Bureau commun. Le Bureau

continuera de faire rapport sur ses activités à l'Assemblée et aux entités desservies par le Bureau intégré¹.

II. Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies

A. Services d'ombudsman

6. Le Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies a été créé en application de la résolution 62/228 de l'Assemblée générale afin d'offrir un mécanisme impartial, indépendant et informel de règlement des problèmes professionnels des fonctionnaires et du personnel apparenté du Secrétariat de l'Organisation, des fonds et programmes des Nations Unies et du HCR. Les antennes régionales du Bureau, basées à Bangkok, Genève, Khartoum, Kinshasa, Nairobi, Santiago et Vienne, fourniront des services semblables aux fonctionnaires et au personnel apparenté en poste dans les différentes régions.

1. Principes opérationnels

7. Le Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies, qui constitue le pilier informel du système d'administration de la justice, suit des approches informelles et concertées pour résoudre les conflits à un stade aussi précoce que possible. Son action demeure inspirée par les principes fondamentaux que sont l'indépendance, la neutralité, la confidentialité et l'absence de formalisme. Le rôle d'un ombudsman est de défendre la justice et une administration impartiale de procédures équitables et non de se faire l'avocat de tel ou tel fonctionnaire de l'Organisation. Tenu par son obligation de neutralité, l'Ombudsman doit maintenir rigoureusement confidentielles les questions qui sont portées à son attention. Le Bureau ne tient pas de dossiers pour le compte de l'Organisation des Nations Unies ou de quelque autre partie et ne divulgue pas d'information concernant les affaires portées à son attention ou les visites que peuvent lui faire des fonctionnaires. Aucun fonctionnaire ou organe de l'Organisation ne peut contraindre l'Ombudsman à témoigner sur une affaire portée à son attention, pas plus que le Bureau ne mène d'enquêtes formelles ou n'accepte de significations au nom de l'Organisation. L'ombudsman n'a pas de pouvoir de décision et ne peut pas formuler de constat ou porter de jugement ayant un caractère concluant. Il donne des avis et formule des suggestions ou des recommandations informelles, selon qu'il convient, quant aux dispositions à prendre en vue de régler les différends et d'éviter qu'ils ne se renouvellent. L'Ombudsman tient compte des droits et des obligations respectifs de l'Organisation et de fonctionnaires ainsi que les exigences d'équité.

2. Communication avec le Secrétaire général

8. L'Ombudsman des Nations Unies, chef du Bureau intégré, peut communiquer directement avec le Secrétaire général en cas de besoin dans l'exercice de ses fonctions. Il peut également soulever auprès de l'administration et du personnel, lorsqu'il y a lieu, les questions de nature à faciliter le règlement des différends et

¹ Le précédent rapport du Secrétariat figure dans le document A/63/283. L'Ombudsman des fonds et programmes des Nations Unies et l'Ombudsman du HCR ont publié des rapports annuels distincts pour 2008.

formuler des recommandations concernant les politiques et pratiques qui ont appelé son attention. De même, les ombudsmans des fonds et programmes des Nations Unies et du HCR peuvent communiquer directement avec les chefs de secrétariat de leurs entités respectives.

3. Organisation du Bureau

9. Le processus devant déboucher sur l'institution du Bureau intégré et harmonisé de l'Ombudsman a commencé en 2008, et des efforts concertés ont été faits pendant toute l'année pour maximiser les effets de synergie et harmoniser les pratiques. L'une des principales initiatives prises sur la voie de cette harmonisation – la première pour le Bureau intégré – a consisté à organiser en septembre 2008 un séminaire à l'intention du personnel des services d'ombudsman du Secrétariat de l'Organisation, des fonds et programmes des Nations Unies et du HCR. Ce séminaire avait un triple objectif : a) créer un esprit d'équipe et un climat de collaboration; b) perfectionner les compétences en matière d'analyse des affaires et des conflits et de règlement des différends; et c) promouvoir la mise en place de systèmes administratifs. Les participants ont procédé à un échange de vues sur les pratiques optimales à suivre et ont identifié les mesures qui pourraient être adoptées pour assurer une intégration efficace du Bureau. Ils se sont accordés à penser que d'autres séminaires devraient être organisés pour promouvoir l'harmonisation du Bureau intégré, compte tenu en particulier de la création de la Division de la médiation et des antennes régionales, et continuer à perfectionner les compétences.

B. Services de médiation

10. La Division de la médiation, qui fait partie de la gamme de services offerts par le Bureau intégré et qui relève de l'Ombudsman de l'Organisation des Nations Unies et opère sous son autorité, fournit des services de médiation pour le Secrétariat de l'Organisation, les fonds et programmes des Nations Unies et le HCR. La Division s'occupe des affaires que lui soumettent les parties et le Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies, entre autres.

11. La médiation, étant un processus neutre, volontaire et confidentiel, devrait aider les parties en litige à cerner et à comprendre leurs préoccupations et intérêts respectifs, à explorer les options pouvant être envisagées et à trouver des solutions auxquelles toutes les parties puissent souscrire, un accord reflétant cette entente pouvant être rédigé en cas de besoin.

12. La Division de la médiation a entrepris d'élaborer ses propres lignes directrices et procédures opérationnelles permanentes après avoir procédé à des consultations approfondies avec les principales parties prenantes du système d'administration de la justice. Ces procédures seront affichées sur le site Web du Bureau.

13. Le Bureau intégré s'emploie actuellement à évaluer la liste de médiateurs qui pourront aider à régler les litiges pouvant surgir. À terme, seront également inscrits sur cette liste les médiateurs pouvant fournir des services aux antennes régionales.

III. Statistiques concernant les affaires et les problèmes

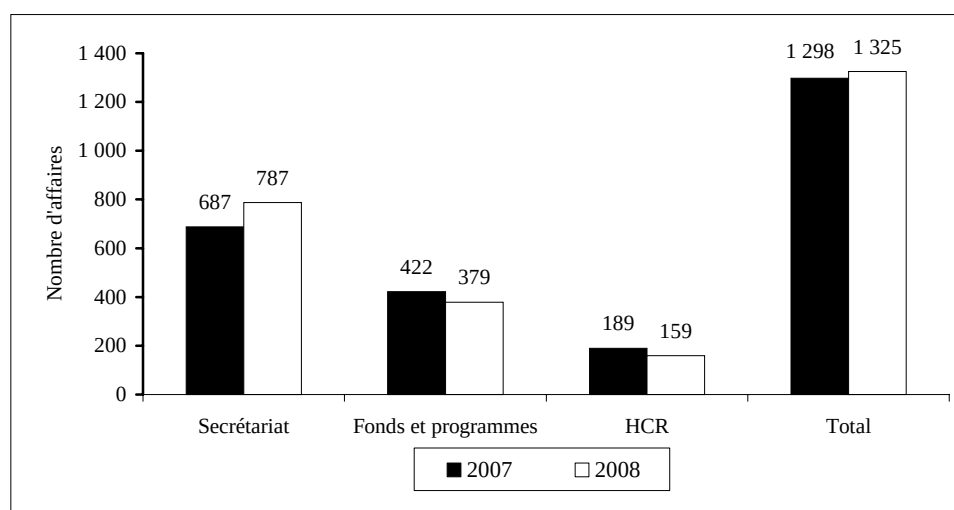
14. Un des principaux objectifs du Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies est d'identifier les problèmes de caractère structurel qui se posent dans le travail, d'analyser leurs causes profondes et de rechercher les moyens d'empêcher qu'ils ne se renouvellent. À cette fin, le Bureau analyse le nombre d'affaires qui lui sont soumises, les tendances qui s'en dégagent, les entités ou unités administratives qui y ont donné naissance, le profil des intéressés et les types de problèmes auxquels les affaires en question se rapportent ainsi que les types de problèmes qui se posent dans les différents lieux d'affectation. Les données présentées ci-après portent sur ces différents aspects.

A. Nombre d'affaires

1. Généralités

15. Le nombre d'affaires portées devant le Bureau intégré en 2008 a augmenté de 2,1 % par rapport à l'année précédente (figure 1). Les chiffres concernant 2008 reflètent seulement les affaires ouvertes en 2008 et non celles qui ont été reportées de périodes précédentes. En dépit des gros efforts d'information qui ont été faits, les fonctionnaires des Nations Unies ne sont pas tous au fait des services offerts par l'Ombudsman et des activités qu'il réalise. Par exemple, les agents recrutés sur le plan local affectés aux opérations de maintien de la paix et les vacataires qui travaillent dans des régions éloignées n'ont qu'un accès limité à l'information concernant le Bureau et ses services. D'une manière générale, ceux qui s'adressent au Bureau préfèrent s'entretenir avec une personne avec laquelle ils puissent avoir des contacts suivis. Aussi la création de sept antennes régionales et de la Division de la médiation devrait-elle permettre aux fonctionnaires d'avoir plus aisément accès aux services offerts par le Bureau, ce qui ne manquera pas, simultanément, d'en améliorer la qualité.

Figure 1
Nombre d'affaires ouvertes, 2007 et 2008



2. Secrétariat

16. Depuis qu'existe le Bureau de l'Ombudsman, le nombre d'affaires augmente régulièrement chaque année et a presque doublé, passant de 410 en 2003, première année complète de fonctionnement, à 787 en 2008. De 2007 à 2008, le nombre d'affaires s'est accru de 14,6 %. Cette augmentation s'explique sans doute par deux facteurs. Premièrement, les effectifs, surtout des missions de maintien de la paix, ont augmenté de 8 % d'une année sur l'autre (voir A/63/310) et, deuxièmement, les services offerts par l'Ombudsman ont commencé à être mieux connus.

3. Fonds et programmes

17. Le nombre des affaires soumises au Bureau de l'Ombudsman commun s'est accru de 52 % au cours des cinq dernières années, passant de 249 en 2003 à 379 en 2008. Toutefois, le nombre de nouvelles affaires dont il a été saisi a légèrement baissé par rapport à l'année précédente. Ses effectifs réduits ont empêché le Bureau de donner plus rapidement suite aux affaires qui ont été portées devant lui et de visiter autant de bureaux extérieurs que prévu. En 2008, le Bureau a traité 446 affaires, y compris des affaires ouvertes lors de périodes précédentes.

4. Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

18. Dans le cas du Bureau de l'Ombudsman du HCR, le nombre d'affaires a doublé au cours des cinq dernières années, passant de 80 en 2003 à 159 en 2008, année pendant laquelle 159 personnes et groupes l'ont saisi de nouvelles affaires, tandis que l'Ombudsman a continué de travailler sur le cas de 52 fonctionnaires dont les griefs n'avaient pas été pleinement réglés au cours de l'année précédente. Pendant l'année, le Bureau a par conséquent traité 211 affaires. Les deux tiers des affaires ouvertes en 2008 ont été réglées pendant l'année, alors même que le rythme auquel des fonctionnaires du HCR se sont mis en rapport avec le Bureau a doublé pendant le second semestre de l'année.

B. Profil des affaires

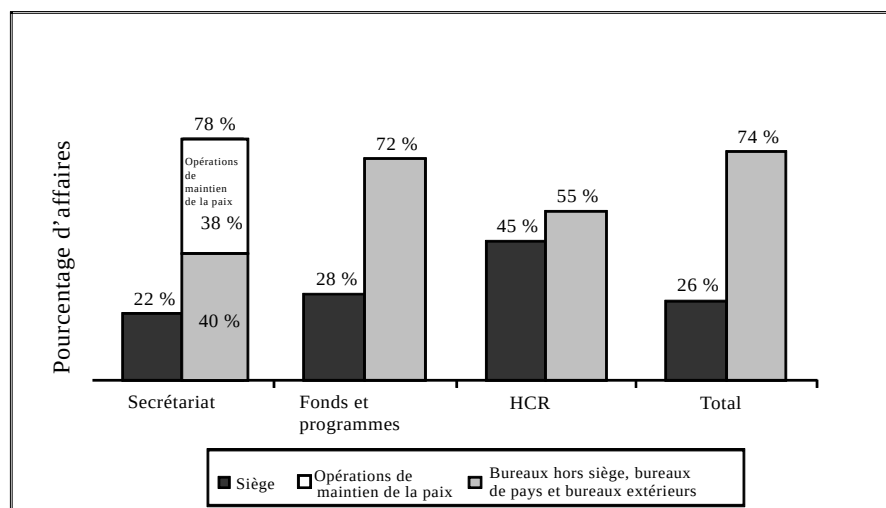
Répartition géographique des affaires

1. Généralités

19. La plupart des fonctionnaires qui ont eu recours aux services du Bureau intégré provenaient de bureaux de pays, de bureaux extérieurs et d'opérations de maintien de la paix (voir la figure 2). Cette répartition des affaires reflète la répartition du personnel, en majorité basé sur le terrain.

Figure 2

Pourcentage d'affaires provenant du Siège, de bureaux hors siège, d'opérations de maintien de la paix, de bureaux de pays et de bureaux extérieurs, 2008



2. Secrétariat

20. Le pourcentage des fonctionnaires du Siège de New York qui se sont mis en rapport avec le Bureau est tombé de 29 % du nombre total d'affaires en 2007 à 22 % en 2008, bien que demeurant plus élevé que celui des fonctionnaires en poste dans d'autres lieux d'affectation.

21. Le pourcentage de consultations du Bureau émanant de fonctionnaires en poste dans des bureaux hors siège est passé de 36 % du nombre total d'affaires en 2007 à 40 % en 2008, augmentation due aux efforts d'information qui ont été menés. En 2008, l'Ombudsman et/ou certains de ses collaborateurs se sont rendus dans les Bureaux des Nations Unies à Genève, Nairobi et Vienne. Les services du Bureau continueront sans doute d'être de plus en plus demandés lorsqu'auront été mises en place les sept antennes régionales.

22. En 2008, le pourcentage d'affaires émanant de membres d'opérations de maintien de la paix a été plus élevé (38 %) que l'année précédente (35 %) par suite, notamment, des visites qui ont été faites à trois opérations de maintien de la paix en 2008, à savoir la Mission intégrée des Nations Unies au Timor-Leste (MINUT), l'Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire (ONUCI) et la Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo (MINUK). Ce pourcentage augmentera sans doute lorsqu'auront été établies les antennes régionales de Kinshasa et de Khartoum.

3. Fonds et programmes des Nations Unies

23. En 2008, 72 % des affaires dont le Bureau a été appelé à s'occuper ont été portées à son attention par des fonctionnaires des bureaux de pays, chiffre qui correspond à peu près à la répartition du personnel, lequel est dans sa grande majorité basé sur le terrain. Le Bureau de l'Ombudsman des fonds et programmes des Nations Unies a organisé des missions de visite de cinq bureaux de pays situés

dans trois régions en 2008. Il aurait été bon que les fonctionnaires des bureaux de pays aient eu plus facilement accès à ces services, mais cela n'a pas été possible étant donné les effectifs limités du Bureau. Bien que le nombre d'affaires émanant de bureaux de pays ait légèrement augmenté en 2008 par rapport à l'année précédente, il n'en demeure pas moins inférieur de 10 % à celui de 2006, année pendant laquelle les effectifs du Bureau étaient au complet.

4. Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

24. Le nombre de fonctionnaires recrutés sur le plan international en poste sur le terrain, et en particulier dans des lieux d'affectation reculés, qui consultent le Bureau demeure peu élevé en proportion du pourcentage qu'ils représentent par rapport au nombre total de fonctionnaires du HCR. Il est recommandé, à ce propos, de relancer et d'élargir au cours des quelques prochaines années le réseau de conseillers pour les relations professionnelles. Le projet pilote entrepris dans ce domaine par le système des Nations Unies est inspiré du modèle bien établi de la Banque mondiale, qui a donné de bons résultats. Ces conseillers, fonctionnaires de bureaux extérieurs, sont sélectionnés par leurs collègues et, après avoir reçu une formation spécifique, les aident à bien comprendre les solutions qu'ils peuvent envisager pour faire valoir leurs griefs et encouragent la recherche d'une solution aussi rapide et aussi proche de la source du problème que possible. Ils ont également pour mission d'informer les fonctionnaires des services auxquels ils peuvent avoir recours pour les orienter (Ombudsman, Bureau de la déontologie, bureaux des ressources humaines, Bureau de l'Inspecteur général, etc.).

25. Le pourcentage élevé (45 %) de consultations émanant de fonctionnaires du siège du HCR (Genève et Centre de services de Budapest) en comparaison des années précédentes (37 % de mai 2005 à novembre 2007) s'explique par plusieurs facteurs : premièrement, l'accent que l'Ombudsman a mis sur le Centre de services de Budapest, qui fait partie du siège du HCR, et les deux visites qu'il y a faites; deuxièmement, le nombre accru de problèmes qui se sont posés au sein de certaines unités administratives du siège de Genève à la suite de sa restructuration; et, troisièmement, le fait que certaines missions que l'Ombudsman envisageait de faire sur le terrain ont été reportées à 2009. Beaucoup de fonctionnaires en poste dans les bureaux extérieurs saisissent l'occasion offerte par ces missions pour s'entretenir de façon confidentielle avec un ombudsman.

Répartition des affaires par catégorie professionnelle

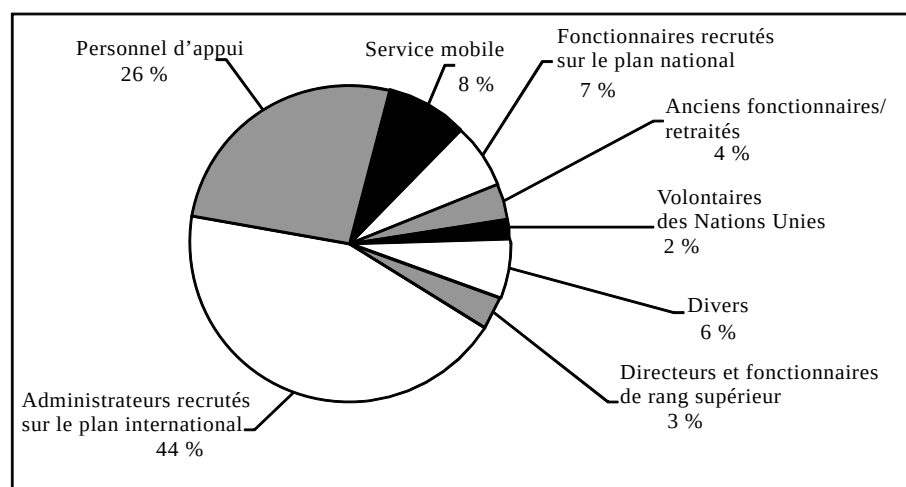
1. Généralités

26. En 2008, les fonctionnaires de la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international ont représenté 47 % du nombre total de ceux qui ont consulté le Bureau intégré. La figure 3 ci-dessous illustre la décomposition, par catégorie professionnelle, des fonctionnaires qui se sont mis en rapport avec le Bureau intégré en 2008. Les données provenant des trois composantes du Bureau intégré sont présentées comme suit : fonctionnaires de la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur; administrateurs recrutés sur le plan international; personnel d'appui (agents des services généraux, des services de sécurité et des corps de métier); fonctionnaires recrutés sur le plan national (administrateurs et personnel d'appui); et divers (consultants, vacataires, personnel militaire et stagiaires). Dans le cas du Secrétariat et des fonds et programmes des Nations Unies, le Bureau a également été consulté par des Volontaires des Nations

Unies, des anciens fonctionnaires et des retraités. Enfin, dans le cas du Secrétariat, il a également été reçu des affaires émanant d'agents du Service mobile. La répartition des affaires présentée à la figure 3 montre que les administrateurs recrutés sur le plan international et les directeurs et fonctionnaires de rang supérieur ont saisi le Bureau intégré de la plus forte proportion (47 %) des affaires qui ont été portées à son attention en 2008.

Figure 3

Répartition des affaires soumises au Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies en 2008, par catégorie professionnelle



2. Secrétariat

27. Le pourcentage de fonctionnaires de la classe des directeurs et des classes supérieures qui ont pris contact avec le Bureau est passé de 1,9 % en 2007 à 3,2 % en 2008, augmentation qui montre que les cadres supérieurs connaissent mieux les services qu'offre le Bureau et/ou confient davantage en sa capacité de faciliter le règlement d'un différend. Les administrateurs recrutés sur le plan international ont continué de représenter le plus fort pourcentage de ceux qui ont consulté le Bureau : 43 % du total en 2008, comme en 2007, alors qu'ils ne constituent que 26 % des effectifs du Secrétariat (voir A/63/310). Tel est le cas chaque année depuis la création du Bureau de l'Ombudsman, en 2002. Par ailleurs, la catégorie du personnel d'appui (notamment agents des services généraux, du Service de la sécurité et des corps de métier) représentait 28 % du total, et les agents du Service mobile 13 %, en 2008. Les agents des opérations de maintien de la paix recrutés sur le plan local ont été très sous-représentés, ne constituant que 4 % du nombre total d'affaires. La création d'antennes régionales à Kinshasa et Khartoum permettra sans doute aux agents locaux d'avoir plus facilement accès aux services de l'Ombudsman. Enfin, 8 % des nouvelles affaires de 2008 ont été portées à l'attention du Bureau par des personnes autres que des fonctionnaires, comme consultants, vacataires, stagiaires, volontaires, militaires et autres.

3. Fonds et programmes des Nations Unies

28. En 2008, les fonctionnaires des fonds et programmes des Nations Unies qui ont pris contact avec le Bureau se sont répartis comme suit : 46 % d'administrateurs recrutés sur le plan international; 26 % d'agents d'appui et 12 % d'administrateurs recrutés sur le plan national. Comme indiqué au paragraphe 24 ci-dessus, il faudra faire en sorte que le personnel local et le personnel d'appui puissent avoir plus facilement accès sur place aux services de l'Ombudsman pour qu'ils soient ainsi encouragés à porter à son attention les problèmes qui risquent autrement de rester négligés.

4. Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

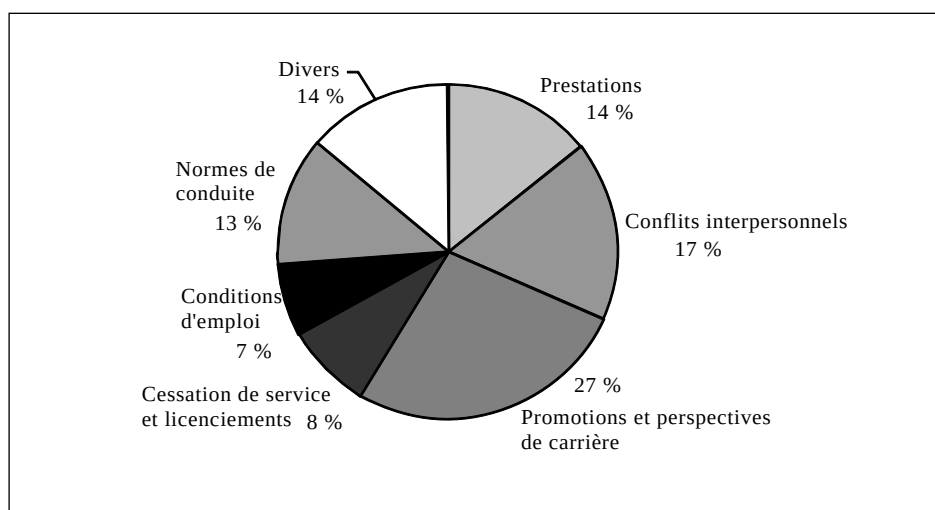
29. Le fait que beaucoup de cadres supérieurs en poste aussi bien sur le terrain qu'au siège continuent de se montrer disposés à prendre contact avec l'Ombudsman du HCR ou à encourager leurs collaborateurs à le faire montre qu'ils comprennent bien que se mettre en rapport avec l'Ombudsman n'est pas un signe de faiblesse, d'échec ou de manque de loyauté. Or, l'attitude des cadres était très différente lorsque le Bureau a été créé. Les fonctionnaires qui se sont mis en rapport avec le Bureau se répartissent comme suit : 5 % de fonctionnaires ayant rang de directeurs, 50 % d'administrateurs recrutés sur le plan national et sur le plan international et 34 % de membres du personnel d'appui.

C. Répartition des affaires par type de problème

1. Généralités

30. Le nombre des affaires portées devant le Bureau intégré et leur type aident à cerner les problèmes de caractère structurel et les questions sur lesquelles l'Organisation doit faire porter son attention (voir également la Section IV). Les problèmes touchant les promotions et les perspectives de carrière ont été les plus fréquents, aussi bien pour le Secrétariat que pour les fonds et programmes des Nations Unies et le HCR (voir la figure 4), suivis par les questions de gestion et les conflits interpersonnels. En 2008, le système de classement utilisé par le Bureau de l'Ombudsman au Secrétariat n'a pas été le même que celui qu'ont appliqué les bureaux des Ombudsmans des fonds et programmes des Nations Unies et du HCR, de sorte qu'il est difficile de comparer les types de problèmes qui se sont posés au niveau de l'ensemble des entités du système. En 2009, les méthodes de classement seront les mêmes pour l'ensemble du Bureau intégré. Le système de classement utilisé en 2009 sera semblable à celui qu'utilisent les ombudsmans et médiateurs des organisations internationales apparentées et de l'International Ombudsman Association (IOA).

Figure 4
Répartition des affaires par type de problème au Secrétariat, 2008



1. Secrétariat

a) Promotion et perspectives de carrière

31. Les problèmes touchant les promotions et les perspectives de carrière, y compris notamment la classe de départ, l'indemnité de fonction, les affectations, le classement des emplois, les possibilités de promotion, la conversion d'engagements en engagements de durée déterminée ou en engagements permanents et le système de notation, sont les plus fréquents.

b) Conflits interpersonnels

32. La deuxième catégorie par ordre d'importance, celle des conflits interpersonnels, comprend les conflits entre collègues ou entre un fonctionnaire et son supérieur. Indépendamment des services de l'Ombudsman, les services de médiation offerts par le Bureau ont beaucoup contribué à aplanir les différends entre collègues.

c) Prestations

33. Les affaires concernant les prestations qui ont été portées à l'attention du Bureau ont été plus nombreuses en 2008 (102) qu'en 2007 (87), augmentation qui s'explique peut-être par l'accroissement du nombre d'affaires – 54 sur 102 – émanant de membres du personnel d'opérations de maintien de la paix, qui peuvent parfois ne pas être au fait des prestations auxquelles ils peuvent prétendre.

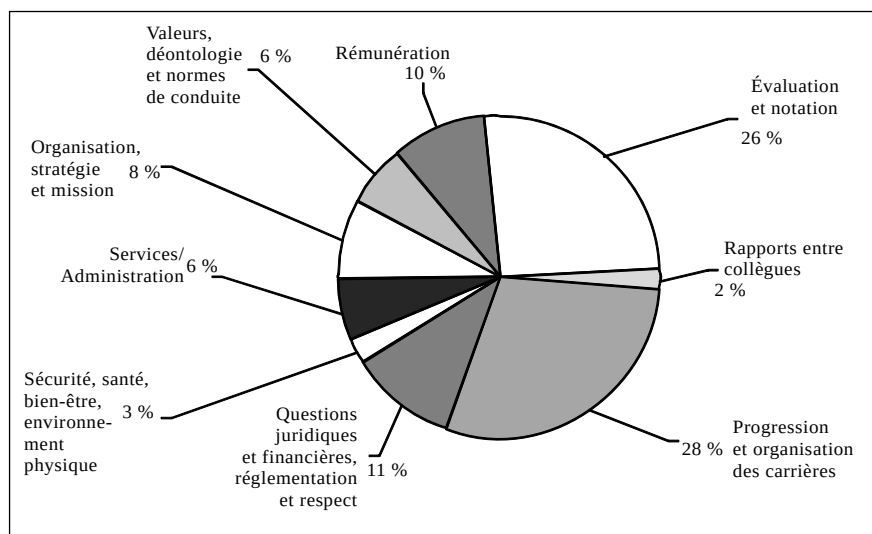
d) Normes de conduite

34. En 2008, le Bureau a été saisi d'un plus grand nombre d'affaires concernant les normes de conduite (89) qu'en 2007 (65), ce qui est peut-être lié à la publication de la circulaire du Secrétaire général concernant l'interdiction de la discrimination, du harcèlement, y compris le harcèlement sexuel, et de l'abus de pouvoir.

(ST/SGB/2008/5), qui a mieux informé le personnel de la politique et de la marche à suivre en la matière.

Figure 5

Répartition des affaires, par type de problème, concernant les fonds et programmes des Nations Unies, 2008



2. Fonds et programmes

a) Progression et organisation des carrières

35. Les questions concernant les conditions d'emploi et les carrières, qui constituent l'une des principales sources de frustrations et de litiges pour les fonctionnaires à tous les niveaux (voir la figure 5), ont représenté le plus grand nombre d'affaires portées à l'attention de l'Ombudsman des fonds et programmes des Nations Unies. L'insuffisance des conseils et de l'accompagnement dispensés par les supérieurs, des procédures de promotion contestables, une mobilité réduite entre organisations, les défaillances des procédures de recrutement, l'absence de possibilités d'avancement, les processus de sélection et les questions contractuelles sont au nombre des problèmes qui se posent dans ce domaine.

b) Relations avec les supérieurs et notation

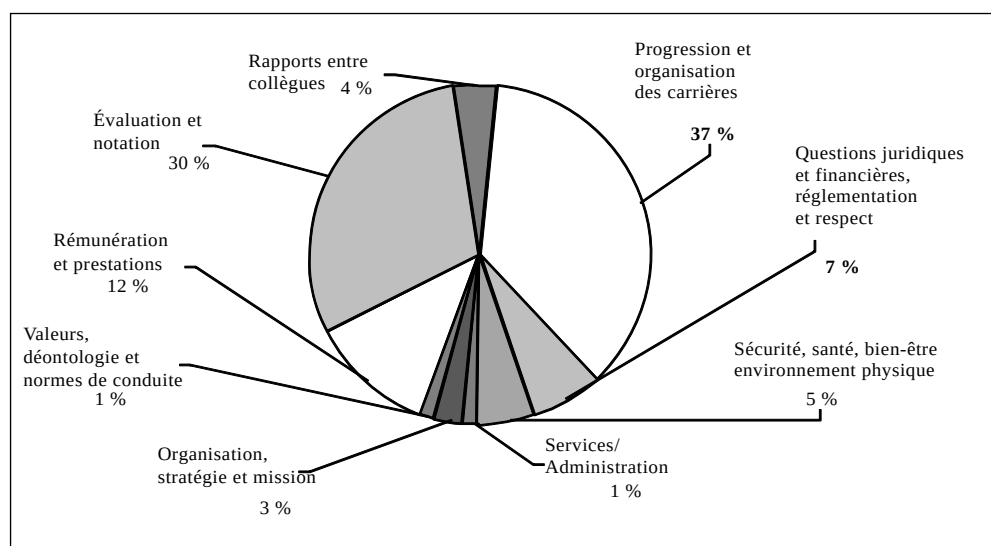
36. Les problèmes de cette catégorie qui se posent dans les fonds et programmes des Nations Unies ont trait aux relations entre les fonctionnaires et leurs supérieurs et concernent par exemple un manque de respect ou de communication, le climat qui règne au sein de l'équipe, le moral du personnel et la gestion et l'évaluation des performances. La proportion des affaires de cette catégorie a eu tendance à augmenter, passant de 20 % du total en 2007 à 26 % en 2008, ce qui s'explique en partie par le fait qu'aux fins des statistiques, les affaires concernant des abus de pouvoir sont désormais rangées dans cette catégorie.

c) Questions juridiques et financières, réglementation et respect

37. Les affaires concernant les questions financières, juridiques et disciplinaires, qui portent notamment sur les cas de harcèlement, de gaspillage, de fraude, de malversation de fonds et de procédures d'investigation, ont représenté 11 % du nombre total d'affaires concernant les fonds et programmes des Nations Unies dont l'Ombudsman a été saisi en 2008, soit la troisième catégorie par ordre d'importance.

Figure 6

Répartition des affaires, par type de problème, concernant les fonds et programmes du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, 2008



3. Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

a) Progression et organisation des carrières

38. Les préoccupations concernant leurs conditions d'emploi et leurs carrières, en particulier les suppressions de poste, les non-renouvellements de leur engagement ou leur licenciement ont été évoquées par 37 % des fonctionnaires ayant pris contact avec le Bureau de l'Ombudsman (voir la figure 6), les autres préoccupations exprimées concernant des mutations ou des réaffectations imposées ou des retards dans les promotions ou des refus de promotion.

b) Relations avec les supérieurs

39. En outre, 30 % des fonctionnaires qui se sont mis en rapport avec le Bureau de l'Ombudsman se sont plaints de conflits avec leurs supérieurs, considérant avoir été injustement traités. Nombre d'entre eux ont également évoqué des problèmes liés à leur carrière comme l'appréciation de leurs services, le harcèlement, un milieu de travail hostile, le manque de respect, les abus de pouvoir et l'impéritie de leurs supérieurs. Des fonctionnaires se sont également plaints de représailles de la part de leurs supérieurs, mais avant la création du Bureau de la déontologie, qui est investi d'un rôle particulier à cet égard.

c) Rémunération et prestations

40. Douze pour cent des fonctionnaires qui ont pris contact avec le Bureau ont soulevé des problèmes de rémunération et de prestations concernant en particulier les indemnités à la cessation de service, les droits à congé, les indemnités pour charge de famille et les voyages en mission. Entre autres problèmes significatifs soulevés par les fonctionnaires, il y a lieu de citer également la sécurité, la santé, le bien-être, le stress, la manière de concilier travail et vie privée et le harcèlement, y compris le harcèlement sexuel.

D. Répartition géographique des affaires

41. L'on trouvera à la figure 7 une décomposition des problèmes soulevés par les fonctionnaires du Secrétariat en 2008.

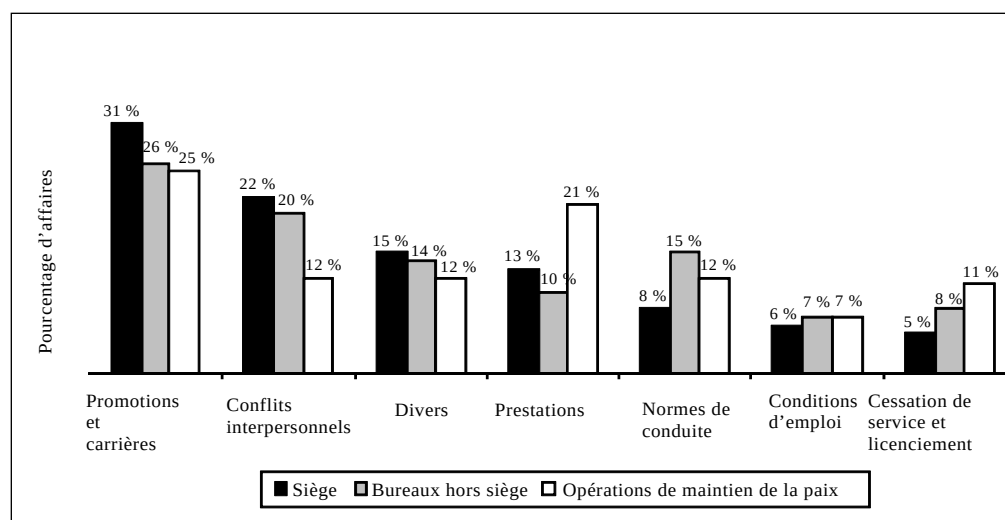
1. Généralités

42. Les problèmes liés aux promotions et aux carrières ainsi qu'aux rapports avec les supérieurs continuent de représenter le nombre le plus élevé d'affaires dans tous les lieux d'affectation.

2. Secrétariat

Figure 7

Répartition des affaires par types de problème au Secrétariat, 2008



Siège

43. La proportion relativement élevée d'affaires concernant les promotions, les carrières et les conflits interpersonnels enregistrée au Siège du Secrétariat, à New York, est peut-être due à l'existence d'un environnement de travail compétitif où les relations entre les fonctionnaires et leurs supérieurs hiérarchiques ou entre collègues sont relativement tendues.

Opérations de maintien de la paix

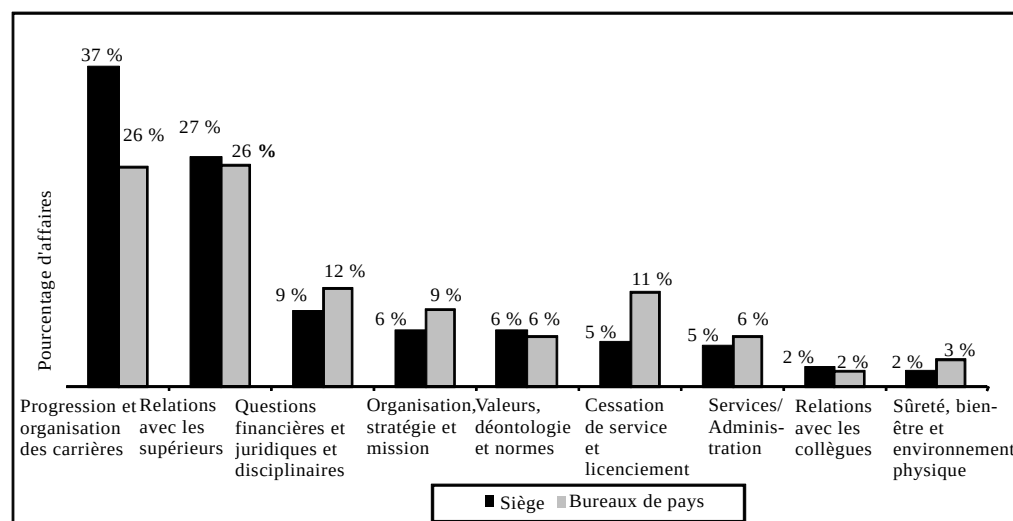
44. Comme le service en mission est par sa nature même temporaire, les agents affectés aux missions de maintien de la paix qui ont pris contact avec le Bureau ont évoqué des problèmes quelque peu différents et proportionnellement plus de problèmes liés à leur cessation de service et à leur licenciement (11 % du nombre total de personnes ayant pris contact avec le Bureau contre 8 % pour les bureaux hors siège et 5 % pour le Siège de New York). Les agents affectés aux opérations de maintien de la paix ont également soulevé plus de problèmes liés aux prestations (21 %) que les fonctionnaires de New York (13 %) ou de bureaux hors siège (10 %), très probablement parce que les intéressés connaissaient relativement mal les prestations auxquelles ils pouvaient prétendre, indépendamment des retards intervenus dans le traitement des demandes de prestations.

Bureaux hors siège

45. Les fonctionnaires affectés à des bureaux hors siège ont porté à l'attention de l'Ombudsman plus de problèmes concernant la violation des normes de conduite de la fonction publique internationale (15 %) que ceux affectés à d'autres services (8 % dans le cas du Siège et 12 % dans le cas des opérations de maintien de la paix). Un milieu de travail plus restreint et plus isolé paraît encourager les cas de harcèlement ou de persécution, de sorte qu'une plus forte proportion de fonctionnaires affectés à ce type de bureaux se plaignent de harcèlements ou de discrimination.

Figure 8

Répartition des affaires par type de problème aux fonds et programmes des Nations Unies, 2008



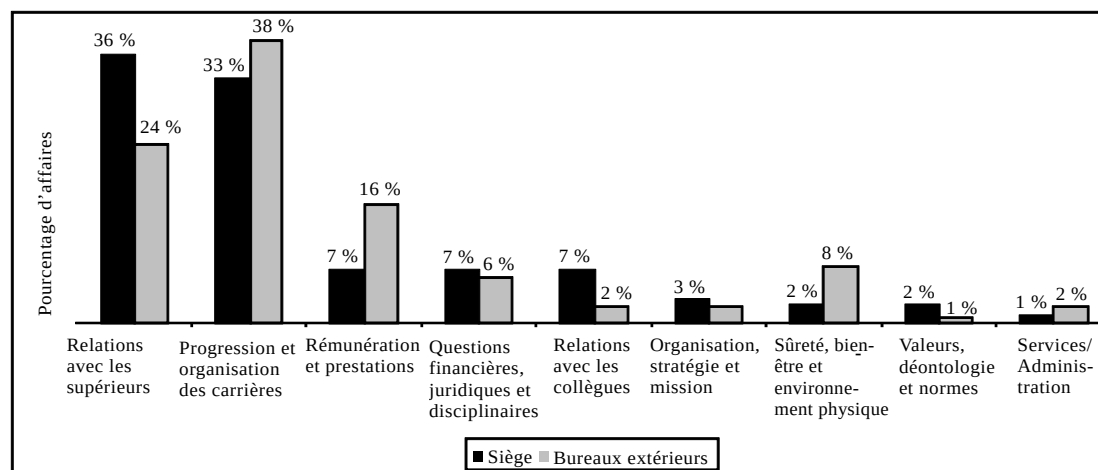
3. Fonds et programmes des Nations Unies

46. Les problèmes liés à leurs conditions d'emploi et à leurs carrières sont les plus fréquemment mentionnés par les fonctionnaires aussi bien des bureaux de pays (26 %) que du siège des fonds et programmes des Nations Unies (37 %) (voir la figure 8). Toutefois, les fonctionnaires en poste dans des bureaux de pays ont porté à l'attention

du Bureau presque autant d'affaires concernant les relations avec les supérieurs (26 %) mais plus d'affaires relatives à l'amélioration et aux prestations que leurs collègues du siège (11 % contre 5 %). Il ressort d'une analyse plus approfondie des affaires concernant les conditions d'emploi et les carrières que les fonctionnaires du siège des fonds et programmes des Nations Unies et ceux des bureaux extérieurs n'évoquent pas les mêmes types de problèmes. Dans les bureaux de pays, par exemple, les principales questions soulevées concernent principalement le maintien en service, le licenciement et le renouvellement des contrats (deux fois plus qu'au siège), plusieurs raisons étant citées à l'appui, dont les types de contrats utilisés et, en particulier, l'emploi qui est fait des contrats de services sur le terrain. Au siège, la progression des carrières est entravée non seulement par les licenciements et les non-renouvellements d'engagements mais aussi par plusieurs autres facteurs comme les processus de sélection et de recrutement, les conditions du contrat des fonctionnaires, la lenteur du processus de promotion et les refus de promotion.

Figure 9

Répartition des affaires par type de problème au Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, 2008



4. Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

47. Le pourcentage disproportionné de fonctionnaires du siège du HCR se plaignant de conflits interpersonnels (rapports avec les supérieurs et avec les collègues), à savoir 43 %, par rapport aux 26 % de fonctionnaires des bureaux extérieurs qui évoquent ce type de problème, s'explique par le fait que : a) dans certains services du siège, les relations interpersonnelles ont été tendues et les rapports entre les fonctionnaires et leurs supérieurs ont été difficiles; b) le moral des fonctionnaires du siège est atteint par les affectations à des bureaux extérieurs et d'autres transformations structurelles; et c) les fonctionnaires du siège ont plus facilement accès au Bureau de l'Ombudsman et sont davantage familiarisés avec les services qu'il offre (voir la figure 9).

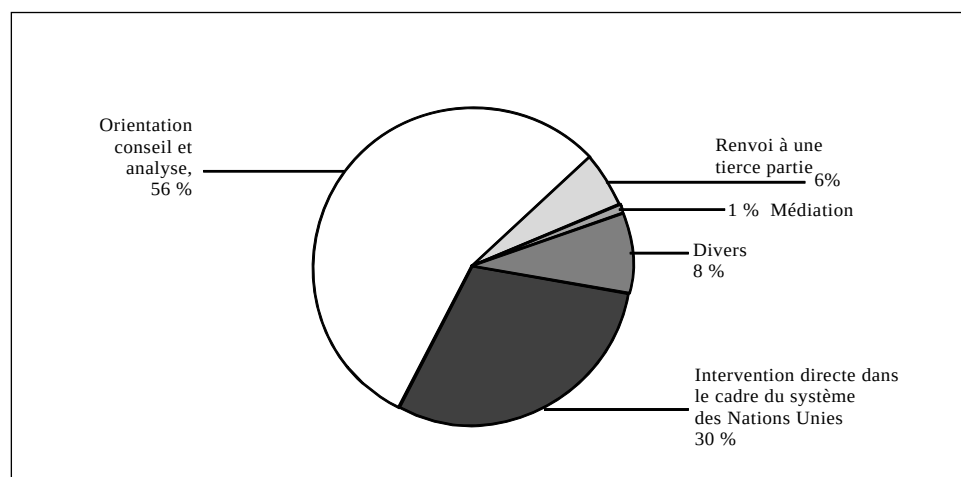
48. Les problèmes plus fréquemment évoqués par des fonctionnaires des bureaux extérieurs que par des fonctionnaires du siège sont leurs conditions d'emploi et leurs carrières (38 % contre 33 %) et la rémunération et les prestations (16 % contre 7 %),

ce qui reflète la plus grande précarité des perspectives de carrière et de la situation contractuelle des fonctionnaires affectés aux bureaux extérieurs, qu'ils soient recrutés sur le plan international ou sur le plan national, lesquels risquent de perdre leur travail lorsque prennent fin leurs affectations de durée déterminée à des bureaux extérieurs reculés et lorsque les effectifs des bureaux extérieurs sont réduits et que les bureaux sont restructurés lorsque changent les besoins opérationnels. Les fonctionnaires en poste sur le terrain n'ont en outre qu'une connaissance relativement limitée des prestations auxquelles ils peuvent prétendre en comparaison du personnel du siège, et il leur est plus difficile d'obtenir les informations à ce sujet de leurs supérieurs hiérarchiques ou du siège, dont ils sont très éloignés.

E. Types de services fournis

Figure 10

Services fournis par l'Ombudsman du Bureau intégré, 2008



49. Les ombudsmans, lorsqu'ils travaillent avec les fonctionnaires sur les affaires qui leur sont soumises, fournissent des services extrêmement divers (voir la figure 10). Ces services informels consistent notamment à écouter, à recevoir et à fournir des informations, à cerner et reformuler les questions qui se posent, à aider les fonctionnaires à concevoir et évaluer les options responsables qui peuvent être envisagées, à s'employer sur une base informelle à établir les faits et (avec l'autorisation de l'intéressé et si l'Ombudsman le juge bon) à intervenir directement ou à jouer un rôle de médiation, encore une fois sur une base informelle. En outre, le Bureau aide les fonctionnaires à identifier le bureau ou le service compétent de l'Organisation auquel ils peuvent s'adresser pour faire valoir leurs griefs. Tous les efforts qui sont faits pour régler les conflits visent essentiellement à trouver une solution juste et équitable aux problèmes qui se posent et à améliorer l'environnement de travail, encore qu'un règlement informel des litiges puisse également réduire le nombre de recours formels. Le Bureau, loin de se substituer à d'autres services de l'Organisation, collabore, avec l'autorisation de l'intéressé, avec les autres bureaux et services afin de résoudre les problèmes et les conflits professionnels.

IV. Questions structurelles

A. Source et contexte

1. Identification et signalement des problèmes

50. Le Bureau continue d'attacher une grande importance au rôle qui lui incombe d'identifier, d'analyser et de signaler les questions structurelles de caractère général et de formuler des recommandations visant à améliorer les politiques, procédures, systèmes ou structures de nature à empêcher que les problèmes identifiés ne se renouvellent.

2. Suite donnée aux questions identifiées

51. Au paragraphe 32 de sa résolution 62/228, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui faire rapport à sa soixante-troisième session, dans le contexte de la gestion des ressources humaines, sur les mesures précises pour résoudre les problèmes d'ordre structurel. Dans son rapport sur les mesures prises pour résoudre sept problèmes systémiques relatifs aux ressources humaines soulevés dans le contexte de la réforme de l'administration interne de la justice (A/63/132), le Secrétaire général a rendu compte à l'Assemblée des mesures qu'il avait adoptées pour donner suite aux recommandations formulées par l'Ombudsman dans le document A/62/311. Au paragraphe 25 de sa résolution 63/253, l'Assemblée générale a de nouveau prié le Secrétaire général de lui faire rapport, à sa soixante-cinquième session, dans le contexte de la gestion des ressources humaines, sur les mesures précises prises pour résoudre les problèmes d'ordre structurel.

3. Intégration des bureaux des ombudsmans des Nations Unies

52. Le Bureau intégré a une vue globale des questions d'ordre structurel qui se posent au Secrétariat ainsi qu'au sein des fonds et programmes des Nations Unies et au HCR. Il a introduit un mécanisme d'analyse systématique des affaires et des problèmes structurels afin de pouvoir détecter plus facilement, le cas échéant, les procédures, pratiques ou règlements de l'Organisation qui peuvent inquiéter le personnel en général. En outre, le Bureau s'emploie à mettre en place un processus uniforme de classement des affaires de manière à promouvoir une analyse cohérente des causes profondes des problèmes recensés et des tendances constatées.

4. Antennes régionales

53. Les antennes régionales permettront aux fonctionnaires affectés à des bureaux hors siège d'avoir plus facilement accès aux services de l'Ombudsman et seront également un moyen de réunir des informations importantes sur les questions d'ordre structurel qui se posent au niveau du terrain.

5. Unis dans l'action

54. Grâce aux nouvelles possibilités ouvertes par l'élargissement de la portée de ses activités, le Bureau intégré aidera à encourager des changements structurels positifs et l'adoption de pratiques et de politiques communes à l'échelle de l'ensemble du système, comme envisagé par l'initiative « Unis dans l'action ».

B. Problèmes identifiés pendant la période considérée au Secrétariat, parmi les fonds et programmes des Nations Unies et au Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

55. Aux fins du présent rapport, qui porte sur la période allant de janvier à décembre 2008, le Bureau a sélectionné les questions structurelles ci-après qui, sauf indication contraire, apparaissent comme inhérentes à toutes les entités qu'il dessert.

1. Progression et organisation des carrières

56. Les questions liées à la progression et à l'organisation des carrières continuent de représenter le plus grand nombre d'affaires portées à l'attention du Bureau intégré. Or, la progression et l'organisation des carrières revêtent une importance critique si l'on veut gérer efficacement les aptitudes du personnel et renforcer les capacités institutionnelles des entités des Nations Unies. Si elles ne permettent pas au personnel d'avoir une carrière réussie et enrichissante, l'Organisation aura peine à conserver des éléments compétents et à faire en sorte que les fonctionnaires appropriés soient affectés aux postes appropriés. Les principales questions d'ordre structurel qui pourraient empêcher l'Organisation d'attirer, de fidéliser et de motiver efficacement un personnel hautement performant sont indiquées ci-après.

a) Suivi du comportement professionnel

57. Les fonctionnaires signalent que certains cadres continuent de ne pas commenter régulièrement les services fournis, de ne pas faire périodiquement le bilan des prestations de leurs subordonnés et de ne pas suivre les procédures établies en matière d'évaluation et de notation du comportement professionnel. Il ressort des affaires reçues que, fréquemment, le système de notation n'est pas utilisé comme il se doit en tant qu'outil de gestion visant à évaluer le comportement professionnel des fonctionnaires. Dans certains cas, les fonctionnaires ont l'impression que le système de notation est utilisé comme un moyen de les punir et considèrent que les résultats de l'appréciation de leur comportement professionnel reflètent davantage des conflits personnels avec leurs supérieurs hiérarchiques que la qualité des services qu'ils ont effectivement rendus. Le peu de cas qui est fait de la nécessité de définir clairement les objectifs à atteindre au début de la période sur laquelle porteront l'évaluation et l'absence de commentaires sur les services fournis pendant cette période compromettent l'utilité du processus. Les fonctionnaires se plaignent également de ce que, fréquemment, les appréciations portées sur leurs services soient vagues et ne contiennent pas d'observations spécifiques et constructives qui leur permettent de tirer des conclusions claires concernant leurs capacités, leurs besoins de formation et leurs perspectives de carrière. Les défaillances qui caractérisent le suivi du comportement professionnel affectent non seulement la réalisation des objectifs reflétés dans les plans de travail existants, mais aussi la progression future des carrières.

58. Un suivi du comportement professionnel et des rapports de notation ponctuels et objectifs doivent être les principaux indicateurs de l'efficacité de la gestion des ressources humaines. Il importe que l'Administration dispose d'un mécanisme permettant de surveiller et de passer en revue l'application du système de suivi des résultats. Ce processus pourra aider à tenir tous les cadres chargés de fonctions

d'encadrement pour responsables de la qualité de la notation des résultats de leurs subordonnés et de veiller à faire les observations voulues à ce sujet de sorte que les appréciations portées sur les prestations des fonctionnaires le soient à point nommé, soient spécifiques et constructives et soient fondées sur les objectifs fixés et les résultats à atteindre. Dans le cas des fonds et programmes des Nations Unies en particulier, il est recommandé que les comités chargés de revoir les rapports d'appréciation du comportement professionnel, surtout au niveau des pays, veillent à faire preuve de neutralité.

59. Au Secrétariat, il a été relevé que le suivi du comportement professionnel est au nombre des indicateurs visés dans l'accord intervenu entre le Secrétaire général et les chefs de département. Le Bureau intégré recommande de renforcer la composante système d'évaluation du comportement professionnel de cette initiative en mettant un accent plus marqué, indépendamment de la nécessité de veiller à ce que le processus soit dûment mené à bien, sur la qualité du suivi des résultats et des observations faites à ce sujet.

b) Recrutement et sélection

60. Les fonctionnaires de toutes classes signalent qu'il peut y avoir de longs retards dans le processus de recrutement, ce qui peut compromettre l'efficacité opérationnelle. Certains candidats à des postes d'opérations de maintien de la paix se sont mis en rapport avec le Bureau pour lui demander de les aider à obtenir l'agrément initial et l'agrément technique requis. Le Bureau a eu connaissance de cas dans lesquels il avait fallu jusqu'à trois ans pour qu'une décision soit prise concernant le passage à une classe supérieure dans les bureaux extérieurs. Comme la pratique suivie par l'Organisation veut que d'autres missions n'envisagent pas de recruter des candidats qui ont déjà été sélectionnés pour de tels postes, les intéressés ont dû attendre qu'une décision finale soit prise concernant le passage à la classe supérieure avant de pouvoir postuler et être pris en considération pour d'autres postes, la progression de leur carrière se trouvant ainsi sérieusement compromise. En outre, le Bureau a été saisi d'affaires émanant de fonctionnaires considérant que les processus de recrutement et de sélection manquaient de rigueur et de transparence.

61. En ce qui concerne les postes des bureaux extérieurs, le Bureau propose que le Département de l'appui aux missions entreprenne un examen d'ensemble des processus d'agrément et des demandes de passage à une classe supérieure pour déterminer où peuvent se trouver les goulets d'étranglement et trouver le moyen d'accélérer le processus.

62. Il importe de rechercher le moyen de faire en sorte que les processus de recrutement du personnel soient équitables, transparents et rapides. Le Bureau, qui en reconnaît l'utilité, appuie les attributions essentielles du mécanisme de nominations et de promotions et des organes centraux de contrôle, qui veillent à l'équité et à l'intégrité des processus de recrutement. Des cadres ont cependant relevé qu'après avoir mené un long processus d'entrevues, ils doivent interviewer d'autres candidats, ce qui exige fréquemment de reprendre l'ensemble du processus d'entrevues. Le Bureau est conscient de ce que le nouveau système de gestion des aptitudes qui doit être étendu au Secrétariat à partir de 2009 permettra peut-être de régler certains des problèmes liés à la sélection du personnel, y compris en ce qui concerne la façon dont les candidats devraient être triés et présélectionnés et comment les jurys devraient être constitués et les entrevues menées.

Indépendamment de cette initiative et des autres efforts qui peuvent être envisagés au niveau de l'ensemble du système des Nations Unies, le Bureau recommande en outre qu'il soit mis en place une procédure ou un mécanisme de nature à faire savoir aux cadres que d'autres candidats devront peut-être être interviewés au début du processus plutôt qu'après que les entrevues ont été achevées et que les dossiers ont été soumis aux organes centraux de contrôle pour examen.

c) Dossiers administratifs

63. Plusieurs fonctionnaires du Secrétariat et de fonds et programmes des Nations Unies se sont plaints du mésusage qui serait fait des dossiers administratifs. Par exemple, des fonctionnaires disent avoir trouvé dans leurs dossiers des documents y ayant été versés à leur insu, en violation des politiques de l'Organisation. Il arriverait aussi parfois que des informations peu flatteuses soient conservées dans des dossiers électroniques comme les bases de données des services de gestion des ressources humaines à l'insu des intéressés ou sans que ceux-ci se soient vu donner l'occasion de les réfuter, ces informations pouvant les empêcher par la suite d'être pris en considération en vue d'affectations ou de promotions. En outre, il a été signalé que des fonctionnaires avaient dû attendre pour pouvoir consulter leurs dossiers et que ceux-ci n'étaient pas à jour.

64. Pour régler le problème d'information et de transparence, l'Organisation pourrait s'inspirer des pratiques optimales suivies par d'autres institutions et s'efforcer de déterminer où existent les goulets d'étranglement et de rationaliser le système. Il est proposé que soit explorée la possibilité de tenir les dossiers administratifs sous forme électronique, ce qui permettrait aux fonctionnaires d'avoir confidentiellement accès à leurs dossiers par le biais de l'intranet des Nations Unies.

d) Gestion des contrats

65. La réforme du régime contractuel qui a été entreprise devrait contribuer à remédier au problème lié à la pléthore de modalités contractuelles qui ont existé. Pendant la période considérée, toutefois, certaines des affaires portées à l'attention du Bureau concernaient le non-renouvellement arbitraire d'engagements et une mauvaise gestion des contrats. Les gestionnaires doivent être tenus pour responsables d'une bonne gestion des contrats de leurs subordonnés. Il y a par exemple eu des cas dans lesquels des engagements n'ont pas été renouvelés alors même que la conduite et les prestations des intéressés avaient donné satisfaction, qu'un financement était disponible et que les services fournis par les fonctionnaires demeuraient nécessaires. L'arbitraire apparent des décisions prises concernant le renouvellement des engagements peut décourager des fonctionnaires de talent de continuer à faire carrière au sein des différentes institutions. Le Bureau recommande à l'Administration de revoir les méthodes de gestion des contrats afin de garantir le respect des normes éthiques les plus élevées en matière d'emploi.

2. Direction et encadrement

a) Suivi du comportement professionnel

66. Selon les statistiques concernant les affaires tenues par le Bureau intégré, les abus de pouvoir constituent la forme la plus fréquente de harcèlements signalés à l'Organisation.

67. Les abus signalés concernent notamment l'utilisation d'un langage ou de formes inappropriées dans ce que devraient être les rapports entre les supérieurs hiérarchiques et leurs subordonnés dans un environnement de travail comme celui de l'Organisation, le refus ou la menace de refus de renouvellement d'un engagement, les demandes tendant à ce que les fonctionnaires accomplissent des tâches sans rapport avec leurs fonctions officielles, le fait de tirer prétexte de la restructuration du service pour licencier du personnel et d'autres formes d'abus qui demeurent fréquemment sans suite.

68. Ces problèmes peuvent être dus à plusieurs éléments : a) des fonctionnaires ont été nommés à des postes comportant des fonctions d'encadrement sans que leur aptitude à diriger une équipe avec doigté ait été vérifiée; b) les cas d'abus de la part de gestionnaires n'ont pas eu de suites, et les compétences de gestion ne sont pas au nombre des principaux critères d'appréciation de comportement professionnel des cadres; et c) il n'a pas été mis en place de mécanismes permettant d'évaluer comme il convient l'exercice qui est fait des pouvoirs de gestion confiés aux intéressés, par exemple au moyen d'évaluations tous azimuts.

69. Les abus de pouvoir et le fait que ces abus et d'autres types d'irrégularité ne sont pas sanctionnés ne manquent pas d'affecter la productivité, la fidélisation et le moral du personnel. De tels abus peuvent entraîner un absentéisme élevé et conduire les fonctionnaires à prendre des congés de maladie de longue durée et ternissent l'image de l'Organisation.

70. L'environnement de travail qui existe au sein de toute organisation dépend des cadres, de sorte qu'il importe que les gestionnaires soient sélectionnés et récompensés en fonction de leur aptitude non seulement à produire des résultats mais aussi à créer une culture organisationnelle qui ne tolère pas le harcèlement, la discrimination ou les abus, qu'ils viennent des cadres ou d'ailleurs.

71. Dans le cas des postes comportant des responsabilités d'encadrement, il importe que leurs titulaires soient sélectionnés et que le comportement de ces derniers soit évalué à la lumière non seulement de leurs aptitudes techniques et autres, mais aussi de leurs qualités d'administrateurs.

3. Procédures d'enquête sur les allégations d'irrégularités

72. Des fonctionnaires du Secrétariat et de fonds et programmes des Nations Unies se sont plaints de la procédure suivie lorsqu'il est fait enquête sur des allégations de harcèlement, d'abus de pouvoir et d'autres irrégularités. Apparemment, les enquêtes étaient parfois menées sans que soient respectées les garanties d'une procédure régulière. En outre, les enquêtes n'auraient pas toujours été menées par l'organe compétent ou par les personnes ayant les connaissances linguistiques voulues.

73. Certains fonctionnaires considèrent que le nécessaire n'est pas fait lorsqu'ils signalent des irrégularités et que l'Organisation n'est pas sérieusement résolue à faire enquête sur les abus qui sont signalés. Les fonctionnaires en question affirment ne pas savoir si des enquêtes ont été ouvertes ou ne pas en connaître l'état d'avancement. Certains estiment que rien n'oblige à tenir les fonctionnaires informés des conclusions de l'enquête menée sur les irrégularités signalées. Or, les fonctionnaires qui restent sans nouvelles après avoir déposé une plainte ont le sentiment d'être en présence d'un déni de justice et l'impression que les responsables peuvent impunément abuser de leurs pouvoirs. Simultanément, il se peut que les intéressés continuent d'être affectés

au même bureau que l'auteur des irrégularités alléguées, en demeurant dans la crainte de représailles. Du fait de pareilles situations, certains fonctionnaires ne se sentent pas suffisamment à l'abri de représailles.

74. Le fait que plusieurs bureaux différents sont chargés de connaître des allégations d'irrégularités formulées par le personnel des opérations de maintien de la paix sur le terrain, à savoir le Groupe de la déontologie et de la discipline, le Bureau des services de contrôle interne, les Services du personnel et les Services de la sécurité, entre autres, sème la confusion dans l'esprit du personnel. Les normes varient d'un service à l'autre et les règles existantes, notamment en ce qui concerne la preuve qui doit être apportée des irrégularités alléguées, ne semblent pas être appliquées de manière uniforme.

75. Les mécanismes mis en place pour analyser les allégations d'irrégularités et faire enquête à ce sujet seraient plus efficaces s'ils étaient rationalisés. En outre, le processus serait plus transparent et plus efficace s'il était donné suite à toutes les plaintes déposées officiellement et si le plaignant était tenu informé de la suite donnée à ses allégations. Lorsqu'il n'y a pas lieu de présumer que l'allégation d'irrégularité est fondée, cette décision devra être consignée dans le dossier pour indiquer que la plainte a été examinée et que l'auteur allégué de l'irrégularité en question a été exonéré. Les abus signalés pourraient être détectés au moyen d'une base de données centralisée dans laquelle seraient entrées ces informations. En suivant alors de près la situation contractuelle de l'auteur des allégations et l'appréciation portée sur son comportement professionnel, l'on pourra ainsi mieux le protéger contre des représailles aussi bien pendant l'enquête qu'après.

4. Titres universitaires

76. Le Bureau intégré a, pendant la période considérée, reçu des plaintes de fonctionnaires dont les titres universitaires n'ont pas été reconnus par l'Organisation. Le Bureau a constaté qu'il n'existe pas de liste exhaustive, exacte et généralement acceptée des institutions accréditées à laquelle les fonctionnaires concernés puissent se référer pour vérifier leurs diplômes. Les normes et critères appliqués au niveau de l'ensemble du système en ce qui concerne les accréditations et institutions jugées acceptables varient. En outre, la politique en la matière est antérieure à l'apparition de l'Internet et ne tient pas compte de l'utilisation qui est faite, partout dans le monde, des technologies de l'information comme outil technologique.

77. Les fonctionnaires qui ont évoqué ces problèmes font observer qu'en l'absence de politique claire, il est impossible de savoir si l'Organisation reconnaîtra tel ou tel diplôme ou telle ou telle institution. En outre, plusieurs fonctionnaires ont signalé que, pendant le processus de recrutement et après avoir été sélectionnés en vue d'une affectation à un poste déterminé, ils ont été informés que leurs titres universitaires n'étaient acceptables que pour une affectation à un poste d'une classe inférieure, de sorte qu'ils se sont vu offrir des engagements à la classe inférieure.

78. En l'absence de politiques et d'informations claires concernant les titres universitaires reconnus, les fonctionnaires se trouvent empêchés, dans certains cas, de poursuivre leurs études comme il le faudrait pour perfectionner leurs compétences et faciliter la progression future de leur carrière. Il existe en outre le risque que des candidats qualifiés rejettent l'offre qui leur est faite si l'engagement qui leur est proposé ne correspond pas à la classe du poste pour lequel ils ont postulé.

79. Il faut que soit élaborée une politique détaillée en la matière qui soit applicable à l'échelle de l'ensemble du système. Cette politique devra indiquer aux fonctionnaires, avant qu'ils n'entreprennent des études, comment il sera décidé si leurs diplômes seront reconnus et devra aussi stipuler quelles seront les conséquences éventuelles d'une inobservation des règles établies. En outre, une meilleure coordination du processus, de l'étape de la présélection à celle de l'établissement de la lettre de nomination ou du contrat, éviterait que nombre de ces problèmes ne se renouvellent.

80. Le Bureau recommande également qu'il soit élaboré une base de données concernant les institutions accréditées, sur la base des pratiques optimales et à la suite de consultations avec toutes les institutions du système, à laquelle puissent se référer toutes les entités compétentes appelées à intervenir dans les processus de sélection et de recrutement.

81. L'Ombudsman est conscient de ce que les services de gestion des ressources humaines des différentes institutions du système ont déjà entrepris des efforts pour rationaliser certains aspects de ce processus.

5. Congé de maternité

82. Plusieurs fonctionnaires sur le point de prendre un congé de maternité se sont plaintes de ce que leurs supérieurs leur aient reproché que leur absence affecterait la productivité du service et risquait de compromettre leur maintien en service.

83. Ne pas protéger les droits des fonctionnaires de sexe féminin compromet les efforts déployés pour créer un environnement favorable à l'organisation des carrières et va à l'encontre des politiques visant à promouvoir l'égalité des sexes.

84. Le fait pour une fonctionnaire d'exercer son droit à un congé de maternité ne doit aucunement influencer sur son maintien en service.

85. Pour aider à garantir aux fonctionnaires de sexe féminin des possibilités égales de progression dans leur carrière, il conviendrait de porter périodiquement les politiques pertinentes à l'attention des gestionnaires, processus dont le suivi pourrait être confié aux points de contact pour l'égalité des sexes.

6. Évaluations médicales imposées aux fonctionnaires

86. Des fonctionnaires du Secrétariat et des fonds et programmes des Nations Unies ont fait savoir au Bureau intégré que leurs supérieurs hiérarchiques avaient à leur insu demandé à la Division des services médicaux de leur faire subir une évaluation psychologique. Une telle pratique peut être interprétée comme ne respectant pas les droits du fonctionnaire.

87. Il importe d'établir et de publier des lignes directrices appropriées concernant les circonstances dans lesquelles une évaluation psychologique est appropriée et, lorsque tel est le cas, quelle est la démarche qui doit être suivie. Ne pas aborder comme il convient des situations aussi délicates risque de compromettre la carrière et la réputation professionnelle des intéressés. En outre, les fonctionnaires chargés de fonctions d'encadrement et les gestionnaires devront recevoir une information et une formation adéquates sur la marche à suivre, conformément au Statut et au Règlement du personnel de l'Organisation, lorsque leurs collaborateurs sont victimes de traumatismes et de problèmes de santé mentale.

7. Couverture des soins relatifs à la suite de traumatismes et de crises

88. En raison du cinquième anniversaire de l'attentat à la bombe dirigé contre le Canal Hotel, à Bagdad, l'Ombudsman de l'Organisation s'est rendu spécialement à Genève pour s'entretenir avec les familles des victimes et les survivants, pour écouter leurs desiderata et s'enquérir des questions en suspens qui, le cas échéant, appelleraient une intervention de l'Organisation. À l'époque, l'Ombudsman a instamment recommandé qu'une attention accrue soit accordée à ce problème et a recommandé que l'Organisation crée un mécanisme de nature à faire face aux besoins consécutifs à une crise et aux besoins à long terme des survivants et des membres de la famille des fonctionnaires décédés (A/62/311). L'Ombudsman avait précédemment souligné la nécessité de dispenser des soins aux fonctionnaires qui souffrent de troubles psychologiques ou mentaux imputables au service ou de faire en sorte que ces soins soient couverts (voir A/62/311).

89. Méconnaître ces problèmes pourrait apparaître comme allant à l'encontre des valeurs fondamentales de l'Organisation. En outre, si aucune initiative n'est prise pour les résoudre, l'Organisation se trouvera désemparée si elle est un jour confrontée à des crises d'une telle ampleur et à leurs séquelles.

90. L'Ombudsman a relevé qu'il a été créé à la demande du Secrétaire général, à la suite de la commémoration du cinquième anniversaire de l'attentat de Bagdad, un Groupe de travail chargé des affaires humanitaires concernant le personnel. Ce groupe a été créé pour déterminer comment l'Organisation pourrait réagir de façon plus humaine et plus cohérente lorsque son personnel ou ses installations font l'objet d'actes de violence. Le Bureau a formulé des observations et des recommandations à l'intention du Groupe de travail.

91. Le Bureau appuie la recommandation du Groupe de travail tendant à ce qu'il soit créé au sein de l'Organisation une unité chargée de déterminer, aussi bien sur le plan personnel que du point de vue des politiques générales, l'appui qui doit continuer d'être fourni aux survivants et aux membres de la famille de fonctionnaires décédés.

C. Suite donnée aux recommandations passées

92. L'Ombudsman a identifié les problèmes d'ordre structurel qui se posaient à l'Organisation dans les précédents rapports sur ses activités qu'il a soumis au Secrétaire général. C'est à ce dernier qu'il appartient de rendre compte à l'Assemblée générale de la solution apportée aux problèmes structurels identifiés et de la suite donnée aux recommandations formulées à ce sujet. L'on trouvera néanmoins ci-après quelques exemples des initiatives que l'Organisation a prises dans différents domaines pour aider à résoudre les questions structurelles de caractère général et empêcher qu'elles ne se renouvellent.

1. Favoriser l'excellence en matière de gestion

93. Dans le rapport sur les activités de l'Ombudsman que le Secrétaire général a soumis à l'Assemblée générale à la soixantième session (A/60/376), l'Organisation a été invitée à organiser une formation à l'intention des gestionnaires et a envisagé de faire obligation à tous les membres du personnel occupant des fonctions d'encadrement de suivre une formation. L'Organisation a introduit des cours de perfectionnement des cadres, y compris un programme de préparation à l'encadrement

à l'intention des fonctionnaires de classe D-1 et au-dessus, ainsi que des programmes obligatoires de perfectionnement à l'intention des fonctionnaires des classes P-4 et P-5. En outre, le programme d'orientation conçu à l'intention des hauts fonctionnaires en poste dans les bureaux extérieurs a été révisé récemment. Le Secrétariat a participé régulièrement à ce programme.

2. Communication et gestion du changement

94. Dans le rapport sur les activités de l'Ombudsman qu'il a présenté à l'Assemblée générale à sa soixante et unième session (A/61/524), le Secrétaire général a insisté sur la nécessité de gérer comme il convient le changement et la transition affectant le personnel. Pendant la période considérée, le Bureau a relevé que le nombre d'affaires émanant de fonctionnaires du Secrétariat concernant une mauvaise gestion du changement a diminué. Le Service de l'appui à la gestion a été créé au sein du Département de la gestion pour guider les gestionnaires et les aider à gérer efficacement le changement. Les différents départements du Secrétariat ont organisé périodiquement des réunions informelles pour tenir le personnel informé des changements qu'il était prévu d'apporter au système de gestion des ressources humaines et de la refonte du système d'administration de la justice.

3. Programme de concours nationaux de recrutement

95. Dans le rapport sur les activités de l'Ombudsman qu'il a soumis à l'Assemblée générale à sa soixante-troisième session (A/63/283), le Secrétaire général a mis en relief plusieurs questions liées aux déficiences caractérisant la gestion du programme de concours nationaux de recrutement. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a suspendu le programme pour entreprendre une révision totale de ses modalités et procédures.

4. Harmonisation des contrats

96. Dans le rapport sur les activités de l'Ombudsman que le Secrétaire général a soumis à l'Assemblée à sa soixantième session (A/60/376), l'Organisation a été invitée à envisager de rationaliser les divers arrangements contractuels utilisés pour recruter du personnel. Dans sa résolution 63/250, l'Assemblée a approuvé un nouveau cadre qui rationalise les arrangements contractuels utilisés au Secrétariat et prévoit trois types d'engagement relevant d'une seule et même série du Règlement du personnel. Ce nouveau cadre devrait être appliqué à compter du 1^{er} janvier 2009. L'harmonisation des contrats est une question qui intéresse les fonctionnaires de toutes les entités desservies par le Bureau intégré. Dans ses futurs rapports, le Bureau appellera l'attention sur des problèmes semblables qui revêtent une importance critique pour les trois entités qu'il dessert.

V. Communication et information

97. La communication et l'information des fonctionnaires ainsi que des parties prenantes extérieures à l'Organisation demeurent l'une des principales tâches du Bureau intégré. L'année 2008 a été une année de transition, de sorte que le Bureau, tout en s'attachant à poursuivre ses efforts d'information et de communication, a également exploré les différents moyens d'adapter sa stratégie et ses outils de communication aux besoins du nouveau Bureau intégré.

A. Fonctionnaires de l'Organisation des Nations Unies

98. Il importe au plus haut point de bien faire comprendre à tous les fonctionnaires de l'Organisation que celle-ci attache une grande importance au règlement informel des conflits et en particulier que recourir au Bureau peut beaucoup faciliter un règlement à l'amiable. Le Bureau intégré a redoublé d'efforts pour que le personnel prenne conscience de l'utilité, lorsque surgissent des difficultés au travail, d'entretiens informels et confidentiels avec une personne neutre. Indépendamment de ses activités d'information, le Bureau s'est employé aussi en particulier à faire mieux connaître son mandat élargi, comme indiqué ci-dessous.

1. Programmes d'orientation

99. Pour faire en sorte que toutes les nouvelles recrues soient informées du rôle et des activités du Bureau intégré, des collaborateurs de l'Ombudsman ont participé régulièrement à divers cours de formation et en particulier aux programmes d'orientation des nouveaux fonctionnaires. En outre, des représentants du Bureau se sont entretenus à intervalles périodiques avec divers groupes de fonctionnaires, aussi bien au Siège qu'à l'occasion de leurs visites sur le terrain, pour faire mieux connaître le mandat du Bureau et les services qu'il offre, tout en mettant l'accent sur les avantages du processus informel de règlement des différends. Les efforts de formation prévus pour l'année à venir continueront de faire une large place aux réunions informelles avec le personnel.

2. Visites des bureaux hors siège

100. Les visites des bureaux hors siège ont continué d'être un outil d'information efficace. Les bureaux qu'il a été décidé de visiter en priorité ont été ceux dont émanait le plus grand nombre d'affaires, ceux où les affaires dont le Bureau avait été saisi présentaient le plus de risques pour l'Organisation et les bureaux dont les fonctionnaires ou les responsables avaient spécialement demandé des interventions personnelles. À l'occasion de ces visites, le Bureau fournit des services très divers et, par exemple, fait des exposés pour informer le personnel du rôle du Bureau, participe aux programmes d'orientation de nouvelles recrues, s'occupe des affaires émanant de fonctionnaires locaux et s'entretient avec les principales parties prenantes pour discuter des problèmes qui se posent et des tendances constatées.

101. En 2008, l'Ombudsman de l'Organisation et ses collaborateurs ont effectué des visites aux Offices des Nations Unies à Vienne, Genève et Nairobi et dans plusieurs petits bureaux extérieurs qui ne sont pas identifiés ici pour des raisons de confidentialité. Ils ont également fait des visites à l'ONUCI, à la MINUT et à la MINUK. L'Ombudsman des fonds et programmes des Nations Unies s'est, pendant la période considérée, rendu dans cinq bureaux de pays de trois régions, et l'Ombudsman du HCR a réalisé quatre visites. En septembre 2008, l'Ombudsman de l'Organisation et l'Ombudsman des fonds et programmes des Nations Unies ont effectué une visite conjointe à Nairobi. Le Bureau intégré s'attachera à organiser de telles visites conjointes dans tous les cas où cela sera possible.

102. Ces visites sur place ont été un moyen efficace de résoudre rapidement et durablement des affaires complexes exigeant une intervention personnelle, une intervention rapide permettant en même temps d'éviter une dégradation des litiges. Fréquemment, les cadres supérieurs des bureaux visités par le personnel du Bureau ont saisi l'occasion ainsi offerte de faire part de leurs préoccupations et de solliciter

des avis sur les moyens de résoudre les problèmes identifiés. Un règlement rapide des litiges a permis d'éviter la nécessité d'avoir recours à des méthodes de règlement plus coûteuses. Le Bureau de l'Ombudsman a relevé que ces visites personnelles ont aidé à rehausser la crédibilité du système informel de règlement des conflits et à renforcer la confiance placée dans ce système.

3. Nouvelle stratégie de communication

103. Il a été entrepris une évaluation d'ensemble des stratégies et des outils de communication existants afin de les adapter aux besoins du nouveau Bureau intégré. Cette évaluation a débouché sur l'élaboration d'une nouvelle stratégie harmonisée de communication dont l'un des principaux éléments sera un nouveau site Web dont l'image et le contenu ont été conçus de manière à intéresser tous les fonctionnaires des Nations Unies. Ce nouveau site Web contiendra des informations détaillées concernant la nouvelle Division de la médiation et son lien avec le volet formel du nouveau système d'administration de la justice. La version anglaise du site Web a été préparée en 2008 en coopération avec le Département de l'information. Sa version finale sera lancée dans les six langues officielles de l'Organisation en 2009, lorsque commencera à fonctionner le nouveau système d'administration de la justice. Il répond à tous les critères d'accessibilité stipulés par l'Assemblée générale. Le nouveau site Web constituera également un point de départ pour la production de nouveaux documents d'information sur papier et sous forme électronique.

B. Autres parties prenantes du système des Nations Unies et de l'extérieur

104. En continuant de coopérer avec ses homologues et en suivant leurs activités, le Bureau intégré peut échanger des données d'expérience et tirer les enseignements des pratiques optimales suivies dans le secteur, notamment dans le contexte des réunions que tiennent les ombudsmans et les médiateurs des organismes des Nations Unies et des organisations apparentées. En facilitant un échange informel d'idées et de données d'expérience, le Groupe aide les ombudsmans et les médiateurs à appliquer les normes professionnelles dans la quête de leur objectif commun, qui est de promouvoir le respect et la dignité au travail.

105. Des représentants du Bureau intégré ont assisté à la septième réunion annuelle des ombudsmans et des médiateurs des organismes des Nations Unies et des organisations apparentées, en juillet 2008. Les participants ont discuté des bonnes pratiques et des stratégies suivies dans des domaines comme l'harmonisation des systèmes de classement des affaires et des bases de données, l'établissement de rapports productifs avec les administrations et les associations du personnel, la sensibilisation au rôle des ombudsmans, la création de systèmes de règlement des conflits, la définition du rôle de l'ombudsman en matière de gestion du changement et la contribution que peuvent apporter les ombudsmans à la planification des relèves. La réunion a permis de dégager des enseignements précieux et il a été élaboré un plan d'action concernant les mesures à adopter en prévision de la huitième réunion annuelle. En outre, les réunions trimestrielles des ombudsmans et des médiateurs basés en Europe, à Genève, ont été une utile instance qui a permis aux participants d'apprendre de leurs pairs et d'échanger des informations.

106. L'International Ombudsman Association est une autre instance d'échange d'idées avec des ombudsmans du secteur des sociétés, du secteur de l'enseignement,

du secteur des organisations à but non lucratif et du secteur gouvernemental. L'Association a pour vocation d'appuyer et de promouvoir partout dans le monde la profession d'ombudsman et de veiller à ce que les praticiens appliquent les normes professionnelles les plus élevées. Les pratiques et procédures du Bureau de l'Ombudsman sont fondées sur les normes et le Code de déontologie de l'Association. En 2008, les ombudsmans des Nations Unies ont assisté à la conférence annuelle de l'Association et ont participé à des ateliers et à des programmes de formation avancée qui leur ont permis d'échanger de bonnes pratiques et de perfectionner leurs compétences.

C. Perfectionnement des compétences en matière de règlement des conflits

107. De plus en plus, le Bureau intégré s'emploie, conjointement avec les parties prenantes concernées, à perfectionner les compétences des fonctionnaires, à tous les niveaux, en matière de règlement des conflits. À cette fin, l'Ombudsman du HCR a introduit en 2008 deux pratiques bénéfiques consistant à entamer avec les parties prenantes concernées des discussions préliminaires visant, d'une part, à incorporer une formation à la gestion et au règlement des conflits aux programmes de formation à la gestion et aux autres programmes de formation et, de l'autre, à mieux cibler les efforts que déploie le HCR pour renforcer les compétences en matière de règlement des conflits (voir également le paragraphe 115 ci-dessous). Le Bureau intégré examinera la question de savoir comment d'autres entités pourraient s'inspirer de ces bonnes pratiques compte tenu des cours qu'offre déjà le Bureau des ressources humaines au Secrétariat et des autres programmes de ce type que peuvent organiser les fonds et programmes et l'ensemble du système des Nations Unies.

VI. Orientations futures

108. L'on trouvera ci-après des informations concernant le dernier état de certaines des questions identifiées sous la rubrique des « Orientations futures » du précédent rapport du Secrétaire général concernant les activités du l'Ombudsman (A/63/283).

A. Homogénéité et cohérence du système élargi

109. En 2009, l'on continuera, dans une optique concertée, à promouvoir la cohérence des pratiques et des principes suivis par le Bureau intégré. Il est notamment prévu d'élaborer à cette fin un manuel interne des pratiques de l'Ombudsman, qui constituera un outil utile pour tous les ombudsmans en poste au Siège et dans les antennes nationales, de diffuser le mandat révisé du Bureau intégré et les procédures opérationnelles permanentes de la Division de la médiation et de mettre au point un formulaire commun d'information sur les affaires et un système intégré de bases de données. Le processus de collecte de données aidera à promouvoir une interprétation uniforme des tendances et des éléments non confidentiels du profil des fonctionnaires qui ont recours aux services du Bureau. Des données cohérentes permettront de mieux analyser les causes profondes des problèmes recensés et des tendances constatées. Le nouveau système de classement des affaires est fondé sur ceux qu'utilisent l'International Ombudsman Association

et le Groupe des ombudsmans et médiateurs de l'Organisation des Nations Unies et des organisations internationales apparentées.

110. Le Bureau intégré s'attachera à renforcer les capacités de gestion des conflits en réalisant des programmes de formation à l'intention des cadres et des équipes et, là où le programme a été entrepris à titre pilote, en sélectionnant et formant les conseillers pour les relations professionnelles affectés aux bureaux extérieurs, y compris dans les régions reculées (voir le paragraphe 25 ci-dessus).

111. Pour 2009, le Bureau intégré prévoit en outre d'organiser un deuxième séminaire à l'intention des fonctionnaires des antennes régionales et de la Division de la médiation. Le séminaire constituera une occasion de continuer à promouvoir l'esprit d'équipe, de renforcer la formation croisée, de perfectionner les compétences et de promouvoir l'harmonisation des pratiques et l'efficacité opérationnelle. Le Bureau est résolu à jouer pleinement le rôle informel qui lui revient dans l'administration de la justice interne et de s'en tenir rigoureusement aux principes fondamentaux que sont l'indépendance, la neutralité, la confidentialité et l'absence de formalisme.

B. Processus faisant intervenir toutes les parties prenantes dans le recensement et le règlement des problèmes systémiques

112. Le recensement des problèmes systémiques fait partie intégrante du mandat de l'Ombudsman. Comme indiqué ci-dessus, l'Ombudsman du HCR participe à un groupe informel qui se réunit périodiquement pour identifier les tendances qui affectent le personnel du HCR et en parler avec les principaux interlocuteurs. S'inspirant de l'expérience acquise par le HCR, le Bureau intégré a entrepris d'organiser une instance des principaux intervenants de toutes les entités qu'il dessert pour poursuivre ensemble l'analyse des problèmes identifiés, formuler des recommandations et mettre au point les mesures à adopter pour y faire face et les résoudre. Cette instance permettra aux participants d'échanger les meilleures pratiques suivies par les entités intéressées et encouragera celles-ci à les mettre en œuvre plus systématiquement pour promouvoir des méthodes plus cohérentes et plus efficaces de règlement des problèmes systémiques.

113. Cette instance pilotera les discussions entre les ombudsmans et les principaux intervenants des entités desservies par le Bureau pour les aider à identifier, en établissant entre eux un ordre de priorités, les problèmes de politique générale et les problèmes systémiques à haut risque et les mesures correctives pouvant être adoptées pour les résoudre. Les intervenants pourront consulter le Bureau pour obtenir un complément d'information au sujet des problèmes que celui-ci aura recensés et pourront explorer les recommandations suggérées par l'Ombudsman et par les autres participants.

114. Dans sa résolution 63/253, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui faire rapport à sa soixante-cinquième session, dans le contexte de la gestion des ressources humaines, sur les mesures spécifiques prises pour résoudre les problèmes d'ordre structurel. Le Bureau recommande qu'il soit fait de même chaque année pour tous les problèmes qu'il aura recensés afin de permettre à l'Administration et aux départements intéressés d'adopter les mesures nécessaires pour régler les questions d'ordre structurel.

C. Médiation

115. La médiation a certes un caractère volontaire, mais il serait essentiel d'encourager les gestionnaires à participer de bonne foi aux efforts de médiation lorsque les fonctionnaires en font la demande en leur communiquant les informations ou lignes directrices appropriées, étant entendu que les parties resteraient libres de parvenir ou non à un accord. Cela ne manquerait pas d'accroître l'impact et l'efficacité de la Division de la médiation.
