



Rapport de l'Ombudsman¹

1. L'Ombudsman² établit des rapports annuels sur ses activités, qu'il présente respectivement à l'ensemble du personnel et au Conseil exécutif, conformément à l'obligation pour le Bureau de rendre compte de son action. Il s'agit du troisième rapport soumis par l'Ombudsman au Conseil exécutif. Ce document vise à décrire les activités du Bureau au cours de l'année écoulée ; à mettre en évidence les principaux problèmes structurels recensés pendant cette période. La réponse de l'administration aux recommandations formulées dans le deuxième rapport de l'Ombudsman au Conseil figure dans un rapport distinct.³

2. Le rôle principal de l'Ombudsman est d'apporter une assistance confidentielle aux membres du personnel⁴ qui s'adressent volontairement au Bureau. Sur la base de ces conversations confidentielles, il suit les tendances afin de pouvoir déceler sans retard les problèmes potentiellement significatifs, en informer les hauts responsables et les conseiller sur les mesures correctives et préventives qui s'imposent.⁵

3. Si le rapport est principalement consacré à quelques problèmes structurels en suspens, l'essentiel du travail de l'Ombudsman consiste en un règlement amiable de problèmes individuels. Néanmoins, l'Ombudsman ne pourrait contribuer avec succès à les résoudre s'il ne travaillait pas en étroite collaboration avec différents acteurs à l'échelle de toute l'Organisation, dans un esprit de coopération constructive. À cette fin, l'Ombudsman communique régulièrement avec les hauts responsables, notamment le Directeur général, les Directeurs régionaux et d'autres parties prenantes, en particulier les associations du personnel, afin de trouver des moyens efficaces de régler les problèmes à l'amiable. De nombreux succès obtenus par l'intermédiaire de l'Ombudsman auraient donc été impossibles sans la collaboration de différentes parties prenantes au sein de l'OMS, en premier lieu celle du Directeur général.

¹ Le présent document d'information est soumis au Conseil exécutif conformément aux conclusions qu'il a prises à sa cent quarante et unième session en mai 2017 concernant la recommandation du Corps commun d'inspection des Nations Unies invitant tous les organes délibérants de l'ensemble du système des Nations Unies à veiller à ce que « l'ombudsman puisse leur faire rapport régulièrement sur les problèmes d'ordre structurel ». (Voir le document EB141/2, dont le Conseil a pris note à sa cent quarante et unième session, et le document EB141/2017/REC/1, procès-verbaux de la première séance, section 6.)

² Le présent document a été établi par le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation en consultation avec l'ensemble des ombudsmans régionaux de l'OMS, et il reflète donc les opinions de tous les ombudsmans de l'Organisation. Toute mention de l'Ombudsman se rapporte donc aux travaux du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation et des ombudsmans régionaux.

³ Voir les documents EB144/INF./2 et EB146/INF./3.

⁴ Ci-après, « visiteurs » ou « personnes sollicitant [son] aide ».

⁵ Des informations sur le rôle de l'Ombudsman et la structure des services de l'Ombudsman figurent en annexe au présent rapport.

TENDANCES ET CHIFFRES RÉCENTS

4. À l'heure actuelle, seuls le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation du Siège et du Bureau régional des Amériques recueillent et distribuent à tous les membres du personnel un rapport annuel contenant des données statistiques. Les ombudsmans des Bureaux régionaux de l'Afrique et de l'Europe fournissent aux hauts responsables et aux autres parties prenantes des informations pertinentes dans le cadre de leurs échanges réguliers.

5. Le nombre de dossiers traités par le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation au Siège ces dernières années se répartit comme suit : 333 dossiers en 2015 ; 345 en 2016 ; 333 en 2017 ; et 392 en 2018.¹

6. D'après le type de dossiers reçus au cours de l'année écoulée, il apparaît que les problèmes et les tendances sont très semblables à ceux abordés dans les précédents rapports. Ainsi, la plupart des affaires traitées par l'Ombudsman concernaient des problèmes relatifs aux catégories suivantes, par ordre de pertinence : i) relations d'évaluation ;² ii) relations entre pairs et collègues ;³ iii) problèmes liés à l'emploi et à la carrière ;⁴ et iv) problèmes juridiques, réglementaires, financiers et relatifs à des irrégularités.⁵

ENJEUX ET VOIE À SUIVRE

7. Une des tâches majeures de l'Ombudsman consiste, en s'appuyant sur des échanges confidentiels avec les visiteurs, à suivre les évolutions afin de déceler sans retard les problèmes potentiellement importants pour l'Organisation et d'en informer les hauts responsables et d'autres partenaires clés. Au cours de l'année précédente, les principaux problèmes structurels recensés par l'Ombudsman et portés à l'attention des hauts responsables concernaient :

- les prochaines étapes pour la bonne application des valeurs de l'OMS, récemment définies dans la Charte des valeurs ;
- le manque de modalités efficaces pour réaffecter rapidement les membres du personnel en situation difficile.

8. Il y a lieu de noter que les problèmes structurels résultent souvent eux-mêmes de problèmes interdépendants qui peuvent seulement être traités dans une perspective globale. Dans ses précédents rapports, l'Ombudsman a attiré l'attention de l'Organisation sur plusieurs problèmes structurels notables, notamment la nécessité d'améliorer les compétences de gestion, en particulier les compétences interpersonnelles ;⁶ l'importance de la reconnaissance ;⁷ la nécessité d'une meilleure gestion des

¹ Sur la base de ces chiffres, le nombre d'affaires correspondant à des visiteurs de l'OMS au Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation est le suivant : 288 en 2015 ; 287 en 2016 ; 301 en 2017 ; et 336 en 2018.

² Problèmes entre supérieurs hiérarchiques et subordonnés, découlant essentiellement d'un dysfonctionnement de la communication, ce qui a souvent un effet négatif sur l'évaluation annuelle des performances.

³ Problèmes de communication entre des membres du personnel n'ayant pas de rapports hiérarchiques.

⁴ Problèmes de recrutement, de classement des postes et, surtout, d'évolution de carrière.

⁵ Entre autres, cas présumés de harcèlement et de discrimination.

⁶ Rapport 2018 de l'Ombudsman au Conseil exécutif, document EB142/INF./2, paragraphes 15 et 16.

⁷ Voir le document EB142/INF./2, paragraphe 22.

carrières ;¹ ou encore l'absence de mécanismes pour la réaffectation du personnel lorsque celle-ci est urgente.² Même s'il est reconnu qu'il faut agir dans ces domaines, et même si des plans sont mis en œuvre pour bon nombre d'entre eux, des améliorations sont encore possibles. Il s'ensuit que les problèmes structurels abordés dans le présent rapport découlent en partie de la lenteur des progrès réalisés pour donner suite aux recommandations passées.

Appliquer les valeurs de l'OMS : pourquoi les pratiques de l'Organisation doivent être revues

9. L'intégration des valeurs de l'Organisation au cœur du fonctionnement quotidien de l'OMS est l'une des priorités de l'Ombudsman et relève pleinement du mandat du Bureau. L'Ombudsman contribue largement à faire vivre les valeurs fondamentales de l'Organisation, notamment le respect, l'intégrité, la tolérance et l'absence de discrimination.³ Dans cet esprit, l'Ombudsman a, dans son Rapport de 2018 au Conseil exécutif, recommandé au Secrétariat de revoir la manière dont l'Organisation assume ses valeurs essentielles.⁴ Aux termes de ce mandat, l'Ombudsman a fourni un appui résolu à la définition d'un nouvel ensemble de valeurs institutionnelles dans le cadre de l'actuel programme de transformation de l'OMS.

10. Sachant que le changement au sein d'une organisation doit s'appuyer sur une culture institutionnelle facilitant l'adhésion authentique du personnel aux objectifs et à la stratégie de ce processus, l'un des piliers du programme de transformation de 2017 était la redéfinition et l'alignement des valeurs de l'Organisation. Au vu de l'importance que le personnel a accordée aux valeurs culturelles dans ses réponses au Directeur général en 2017, dans une enquête de novembre 2018 et dans les larges consultations menées à l'échelle de l'Organisation, la haute direction a décidé que la définition et l'alignement des valeurs de l'OMS devraient être au centre du processus de transformation de l'Organisation. Un vaste dialogue a ensuite été engagé avec le personnel afin de définir les convictions profondes qui l'animent et distinguent l'OMS. La Charte des valeurs de l'OMS en est le fruit. Cinq grandes valeurs forment le socle de la culture institutionnelle de l'OMS : confiance, excellence, intégrité, collaboration et souci des autres.

11. Des efforts sont déployés pour intégrer ces valeurs à l'action quotidienne du Secrétariat avec l'appui d'un vaste réseau de membres du personnel et responsables désignés, les « agents du changement » qui doivent faciliter le changement de culture à l'échelle de l'OMS. Ce dernier ne doit pas être isolé, mais faire partie d'une stratégie globale pour le changement incluant : une nouvelle stratégie pour l'OMS, incarnée par le treizième programme général de travail, 2019-2023 ; l'élaboration de nouvelles procédures essentielles pour les aspects techniques, externes, opérationnels et administratifs ; et l'optimisation d'un nouveau modèle opérationnel.

12. Cette initiative mérite une reconnaissance particulière. L'Ombudsman est conscient qu'en fixant un cap ambitieux pour le changement, l'OMS s'est engagée dans un formidable exercice d'introspection qui ouvre la voie pour les autres entités des Nations Unies. Il faut se féliciter d'observer que, pour la première fois dans son histoire, l'OMS a organisé à l'échelle de l'Organisation une conversation au cours de laquelle les membres du personnel ont pu dire ce que sont, pour eux, les valeurs institutionnelles.

¹ Voir le document EB142/INF./2, paragraphes 20 à 22.

² Rapport annuel 2016 de l'Ombudsman au personnel, paragraphes 34 à 36.

³ Au titre de son mandat, l'Ombudsman, entre autres, « contribue à instituer et à renforcer un lieu de travail et une culture qui soutiennent les valeurs de l'Organisation, son intégrité éthique et fonctionnelle, le respect de la dignité et la diversité et les droits du personnel ».

⁴ Rapport 2018 de l'Ombudsman au Conseil exécutif, document EB142/INF./2, paragraphe 18.

13. Se contenter de proclamer les principes figurant dans la Charte des valeurs de l’OMS ne permettra cependant pas de parvenir à un changement d’état d’esprit dans toute l’Organisation. L’Ombudsman note que la culture institutionnelle, contrairement au modèle plus classique de la culture nationale, ne repose pas sur un ensemble de valeurs ou de principes, mais résulte plutôt de la perception qu’a le personnel des pratiques en vigueur dans une institution donnée, en particulier des principaux processus décisionnels.¹ L’OMS doit donc examiner avec franchise et honnêteté les obstacles découlant de ses pratiques actuelles, lesquelles ne reflètent pas toujours la teneur de la Charte des valeurs.

14. Par exemple, il ne saurait y avoir de confiance si des collègues continuent de refuser de s’exprimer par crainte de représailles, ou si les responsables hiérarchiques ne pratiquent pas une véritable politique de la porte ouverte pour se mettre à l’écoute des membres de leur équipe.² L’expression « promotion de l’excellence » sera vide de sens si le personnel estime ne pas avoir de possibilité d’évolution³ ou si les responsables hiérarchiques n’ont pas l’occasion d’acquérir les compétences interpersonnelles nécessaires avant d’être nommés à des postes d’encadrement.⁴ Les déclarations sur l’importance de l’intégrité ne seront pas prises au sérieux s’il y a un sentiment répandu que l’abus de pouvoir et le harcèlement sont tolérés, et que la direction n’y apporte pas de réponse rapide et adaptée.⁵ Les membres du personnel ne chercheront pas à collaborer si la communication interne est inefficace et si des collègues se montrent passifs.⁶ Enfin, comment croire que l’Organisation se soucie de son personnel si celui-ci ne se sent ni respecté ni apprécié, et si ses réalisations sont ignorées ou, dans le meilleur des cas, à peine reconnues ?⁷

15. L’Ombudsman sait que le Secrétariat est conscient des problèmes qui pourraient empêcher l’avènement d’une nouvelle culture et d’un nouvel état d’esprit au sein de l’Organisation et a pris des mesures concrètes moyennant plusieurs initiatives. L’Ombudsman se félicite par conséquent des changements qui ont été apportés dans plusieurs domaines : recrutement, intégration des nouveaux employés et formation du personnel, procédures d’accueil, gestion de la performance, prix et marques de reconnaissance aux membres du personnel.

16. Sachant que les initiatives requises pour réviser les pratiques et les processus décisionnels de l’OMS ne peuvent être menées à bien du jour au lendemain, il faut donner au personnel des signaux indiquant que des changements ont bien été amorcés. Pour cela, il est essentiel que la haute direction donne l’exemple et montre son engagement en faveur des nouvelles valeurs dans ses grandes décisions et au quotidien, comme dans sa communication à l’égard du personnel. Dans le même ordre d’idées, le rôle des membres du personnel d’encadrement (directeurs, coordonnateurs et chefs d’équipe) en tant que premiers intervenants quand il faut prendre de grandes décisions ou affronter des difficultés, est également essentiel pour mener à bien ce changement. Le personnel attend d’eux qu’ils agissent conformément aux valeurs de l’OMS. Si la haute direction et l’ensemble du personnel d’encadrement jouent un rôle déterminant, une grande responsabilité incombe aussi aux membres du personnel, qui doivent veiller à ce que les valeurs de l’OMS sont bien intégrées dans la vie de l’Organisation en s’impliquant et en démontrant leur engagement pour un changement d’état d’esprit à l’OMS.

¹ Certains processus décisionnels essentiels pourraient modifier les orientations actuelles, entraîner des controverses ou des incompréhensions, ou avoir une incidence sur des acteurs majeurs.

² Rapport 2019 de l’Ombudsman au Conseil exécutif, document EB144/INF./2, paragraphes 14 et 15.

³ Rapport 2018 de l’Ombudsman au Conseil exécutif, document EB142/INF./2, paragraphes 20 à 22.

⁴ Voir le document EB142/INF./2, paragraphes 15 et 16.

⁵ Voir le document EB142/INF./2, paragraphes 17 à 19.

⁶ Voir le document EB144/INF./2, paragraphes 13 à 15.

⁷ Voir le document EB142/INF./2, paragraphe 22.

17. L'Ombudsman recommande de prendre les mesures suivantes pour aller de l'avant et mettre l'OMS sur la voie d'une nouvelle culture institutionnelle.

- Il faut mener une évaluation adaptée des pratiques actuellement susceptibles d'entraver le changement – y compris des principaux processus décisionnels.
- Les hauts responsables de toute l'Organisation doivent veiller tout particulièrement à mettre en application les valeurs de la nouvelle culture institutionnelle dans le cadre des changements opérationnels en cours. Ils doivent les incarner dans la manière dont ils prennent, relaient et mettent en œuvre les grandes décisions, et saisir chaque occasion de faire connaître leur engagement. À ce stade, il est nécessaire de faire preuve de transparence concernant les difficultés rencontrées, et notamment d'avoir des discussions honnêtes sur les domaines à améliorer.
- Les personnels d'encadrement, premiers intervenants quand des conflits surviennent ou lorsqu'il faut prendre des décisions, jouent également un rôle essentiel pour mener à bien ce changement ; leur implication est donc déterminante. Par conséquent, un soutien devra absolument leur être apporté pendant ce changement de culture, en utilisant des moyens tels que l'accompagnement, le mentorat et la formation, et ils devront répondre de leur comportement si, au bout du compte, celui-ci n'est pas conforme aux valeurs de l'OMS.
- Les membres du personnel à tous les niveaux devraient être encouragés, guidés et incités à suivre l'exemple de l'encadrement et de la direction, tout en montrant qu'ils adhèrent aux valeurs de l'OMS dans le cadre de leurs responsabilités. Les formations dans ce domaine, comme les discussions en groupe, pourraient être utiles pour s'assurer que tout le personnel adopte le nouvel état d'esprit de l'OMS.
- Des enquêtes doivent continuer d'être menées sur la perception qu'a le personnel du changement de culture, notamment pour déterminer si les valeurs de l'OMS, au lieu d'être de simples mots, font désormais partie intégrante de la vie de l'ensemble du personnel. Les leçons tirées de l'expérience orienteront ces efforts et fourniront des indications sur la voie à suivre.

Réaffectation facilitée des membres du personnel vivant des situations intenable

18. L'Ombudsman reçoit fréquemment la visite de personnes dont la principale demande est une réaffectation. Souvent, ces visiteurs évoluent dans un contexte professionnel difficile à leur poste actuel, ce qui, au fil du temps, en vient à être perçu comme de l'abus de pouvoir ou du harcèlement. Les membres du personnel qui vivent une telle situation ne demandent pas à être réaffectés par convenance personnelle, mais parce qu'ils estiment qu'à défaut d'action, leur bien-être sera dégradé.

19. Dans bien des cas, l'Ombudsman collabore avec les services de santé et les ressources humaines pour trouver des solutions, en tenant dûment compte de leurs rôles respectifs. Certains membres du personnel ont ainsi pu être réaffectés grâce à l'intervention décisive de parties prenantes et des départements techniques concernés, avec le soutien des Directeurs régionaux et du Directeur général.

20. Même si de nombreux membres du personnel sont finalement réaffectés, il est généralement reconnu que les mécanismes en vigueur pour traiter ce type de situation sont longs et inefficaces. Les considérations financières sont un obstacle majeur pour trouver des solutions adaptées, car la façon dont il faut répartir les coûts d'une réaffectation n'est pas clairement établie : doivent-ils être partagés entre le département d'origine et le département d'accueil, pris en charge par l'Organisation dans son ensemble, ou spécifiquement assumés par le Département Gestion des ressources humaines ?

21. L'absence de mécanisme adapté pour le traitement de ces problèmes est une source de frustration pour les membres du personnel concernés, affecte la productivité des équipes auxquelles ils appartiennent et, plus globalement, sape le moral de l'Organisation. La situation est plus difficile encore quand le fonctionnaire concerné est employé par un partenariat de l'OMS. De plus, certains collègues jugent apparemment que cette procédure ne fait que déplacer le problème : soit elle laisse penser que le membre du personnel en question est à l'origine des difficultés, soit elle est un expédient qui ne tient pas compte des problèmes sous-jacents, notamment la possibilité que le supérieur hiérarchique soit en cause.

22. Il ne s'agit pas d'un problème nouveau, et la question a déjà été abordée dans de précédents rapports de l'Ombudsman, mais seulement dans le cas d'allégations de harcèlement.¹ Il importe que l'OMS traite efficacement ce type de situation, non seulement en cas d'allégations de harcèlement, mais aussi de façon plus générale, pour d'autres situations exceptionnelles.

23. À l'avenir, l'Ombudsman recommande à l'OMS d'envisager la mise en place d'un mécanisme clair pour définir la procédure de réaffectation des membres du personnel dans les situations particulières indiquées ci-dessus. Un tel mécanisme devrait éclairer la procédure de réaffectation applicable dans ces circonstances, en définissant les rôles et les responsabilités (en particulier pour le Département Gestion des ressources humaines), et en instituant des mécanismes pour financer ce processus.

24. L'Ombudsman est bien conscient, néanmoins, qu'un mécanisme efficace pour la réaffectation rapide du personnel en des circonstances exceptionnelles ne saurait se substituer à des mesures prises par l'Organisation face aux causes premières des dysfonctionnements du milieu de travail.

INFORMATIONS SUR LES PROGRÈS ACCOMPLIS SUITE AUX RECOMMANDATIONS DE L'ANNÉE DERNIÈRE

25. L'Ombudsman sait que, comme relevé dans le rapport de 2015 du Corps commun d'inspection, il ne lui appartient pas de prescrire des mesures précises face aux problèmes structurels ni d'en suivre l'application, son rôle étant plutôt d'attirer l'attention sur eux afin d'inciter la direction à y apporter une réponse adaptée. Dans cet esprit, un rapport du Secrétariat présentant les recommandations du rapport que l'Ombudsman a soumis en 2019 au Conseil exécutif, sera présenté dans un document distinct² et donnera des informations actualisées sur les mesures prises par l'administration pour y donner suite.

26. L'Ombudsman accueille avec satisfaction les efforts notables déployés par le Secrétariat pour donner suite aux recommandations. Comme des problèmes en suspens pourraient devoir être traités, l'Ombudsman se tient prêt à collaborer avec le Secrétariat pour examiner les futures possibilités d'amélioration dans ces domaines.

¹ Rapport annuel 2015 de l'Ombudsman au personnel, paragraphes 32 et 33 et Rapport annuel 2016 de l'Ombudsman au personnel, paragraphes 34 à 36.

² Document EB146/INF./3.

ANNEXE

RÔLE DE L'OMBUDSMAN

1. Comme le prévoit le Règlement du personnel en vigueur, la prévention, la réaction rapide et le règlement amiable des différends sont des éléments fondamentaux du nouveau système normalisé de justice interne de l'OMS. Dans ce cadre, l'Ombudsman joue un rôle essentiel, car il est la clé de voûte du règlement amiable des différends. Conformément aux normes de pratique internationales définies par l'Association internationale des ombudsmans, l'Ombudsman est un interlocuteur indépendant et neutre qui prête son concours en toute confidentialité pour régler à l'amiable les difficultés survenant au travail. Il écoute de manière impartiale les personnes qui sollicitent son aide, propose des solutions pour résoudre les problèmes de manière informelle, donne des conseils confidentiels, informels, indépendants et impartiaux aux personnes qui le consultent, règle les conflits par la médiation et dégage les tendances systémiques. L'Ombudsman ne défend aucune personne, aucune cause ou aucun intérêt en particulier, mais plutôt un processus juste et équitable. Il ne représente aucune partie à un différend, ne mène pas d'enquêtes officielles et ne participe pas à des processus formels.

2. La tâche première d'un ombudsman consiste donc à aider les membres du personnel à régler les différends au travail de manière informelle, pour prévenir les conflits et éviter qu'un problème ne s'aggrave. En outre, par les échanges confidentiels qu'il entretient avec les personnes qui le consultent et d'autres parties prenantes au sein de l'Organisation, l'Ombudsman peut faire office de dispositif d'« alerte précoce » en décelant les problèmes qui dépassent la sphère individuelle et touchent à des questions d'ordre structurel. À ce titre, l'Ombudsman informe les hauts responsables et les conseille sur les mesures correctives et préventives à prendre pour remédier à ces problèmes structurels et éviter ainsi des risques imprévus pour l'Organisation.

3. Les principales fonctions de l'Ombudsman consistent donc : à assurer une médiation et à faciliter la résolution des conflits ; à suivre les évolutions pour déceler sans retard les problèmes potentiellement graves et à en informer les hauts responsables ; à soutenir une action préventive ; et à promouvoir une culture institutionnelle qui défend les valeurs fondamentales de l'OMS, en particulier le respect sur le lieu de travail.

4. En créant le Bureau de l'Ombudsman, l'Organisation a manifesté sa volonté de promouvoir le bien-être de ses employés et d'améliorer les principes, règles et pratiques qui ont une incidence sur leur environnement de travail.

LES SERVICES DE L'OMBUDSMAN À L'OMS

5. À l'OMS, les services de l'Ombudsman sont décentralisés. Outre le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation installé au Siège, qui est à la disposition de tous les membres du personnel de l'OMS quel que soit leur type de contrat ou leur lieu d'affectation, la plupart des bureaux régionaux ont créé leur propre poste d'ombudsman afin d'encourager le règlement amiable des différends dans leur zone géographique.

6. Au Siège, le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation est une petite équipe composée de deux ombudsmans, qui ont une expérience professionnelle et qui se consacrent pleinement à l'exercice de leur fonction, et d'une assistante. Cette équipe propose des services de règlement amiable des différends aux membres du personnel de l'OMS, ainsi qu'à ceux du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida, du Centre international de recherche sur le cancer et du Centre international de calcul des Nations Unies.

7. Les Bureaux régionaux de l'Afrique, des Amériques, de l'Asie du Sud-Est et de l'Europe ont chacun créé un poste d'ombudsman professionnel spécialisé. Le Bureau régional de la Méditerranée orientale pourrait leur emboîter le pas, même s'il est doté à présent d'un poste d'ombudsman à temps partiel, occupé par une femme qui exerce cette fonction en plus de ses tâches techniques. Au Bureau régional du Pacifique occidental, quatre personnes exercent la fonction d'ombudsman à temps partiel en plus de leurs tâches techniques, avec le concours d'un consultant extérieur.

8. L'OMS vise à ce que, dans toute l'Organisation, la pratique des ombudsmans soit conforme aux normes professionnelles internationales. À cette fin, le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation au Siège offre une coordination et un soutien à tous les ombudsmans régionaux. Un nouveau mandat normalisé pour tous les postes d'ombudsman à l'OMS est en cours d'élaboration au Siège et les bureaux régionaux devraient en principe suivre le mouvement.

= = =