



## Rapport de l'Ombudsman<sup>1</sup>

1. Conformément à l'obligation de rendre compte de leur action, tous les ombudsmans de l'OMS remettent un rapport annuel sur leurs activités au Conseil exécutif.<sup>2</sup> Le présent document vise à décrire les activités menées par l'Ombudsman en 2022, à mettre en évidence les principaux problèmes structurels recensés pendant cette période et à donner suite à la réponse de l'administration aux recommandations formulées dans les précédents rapports.<sup>3</sup> La réponse de l'administration aux recommandations formulées par l'Ombudsman figure dans un document distinct.<sup>4</sup>

2. En tant qu'interlocuteur indépendant et neutre, l'Ombudsman<sup>5</sup> a comme rôle principal d'apporter une assistance confidentielle et impartiale aux membres du personnel et aux autres employés de l'Organisation qui s'adressent volontairement au Bureau.<sup>6</sup> Pour ce faire, il écoute les questions portées à son attention par le visiteur ; détermine les besoins et les intérêts de celui-ci ; et le guide à travers un examen complet des possibilités de règlement des différends et des conséquences potentielles de chaque option, y compris un « test de réalité » visant à fournir une perspective plus complète sur la question que celle donnée par le seul point de vue du visiteur. Par la suite, le visiteur peut décider d'agir lui-même, ce qui suppose généralement que l'Ombudsman lui fournisse un accompagnement en matière de résolution de conflits afin de l'aider à résoudre le problème de manière efficace. D'autres options sont également envisagées, comme la participation active de l'Ombudsman au moyen de discussions avec le visiteur et d'autres parties ou acteurs clés ; la facilitation par l'Ombudsman de discussions entre les parties ; ou l'organisation de séances de médiation structurée.

---

<sup>1</sup> 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 (en anglais seulement)). Ce rapport est remis au Conseil exécutif depuis 2018.

<sup>2</sup> 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. 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 ainsi qu'à ceux des ombudsmans régionaux.

<sup>3</sup> Documents EB150/INF./4 et EB150/INF./5.

<sup>4</sup> Document EB152/INF./4.

<sup>5</sup> On trouvera des informations générales sur le rôle de l'Ombudsman et la structure de ses services dans l'annexe au présent rapport.

<sup>6</sup> Ci-après, les « visiteurs ».

3. Dans l'exercice de son mandat, l'Ombudsman doit non seulement s'assurer que l'Organisation comprend qu'il constitue une ressource confidentielle et indépendante pour le personnel, conformément à ses principes,<sup>1</sup> mais il doit également faire en sorte d'être perçu comme tel par le personnel. Il est donc essentiel que toutes les discussions avec l'Ombudsman demeurent confidentielles<sup>2</sup> (sauf si le visiteur accepte qu'elles soient communiquées), ce qui permet à la personne de garder un certain contrôle sur le problème qu'elle a décidé de d'évoquer auprès de l'Ombudsman. Les caractéristiques distinctives du rôle de l'Ombudsman – indépendance, impartialité, absence de formalisme et confidentialité – sont les principales raisons qui motivent les visiteurs à le rencontrer, même si certains déclarent toujours craindre des représailles.

4. C'est également sur la base de conversations confidentielles avec le personnel et d'échanges fréquents avec les parties prenantes que l'Ombudsman suit les tendances afin de pouvoir déceler sans retard les problèmes systémiques potentiellement significatifs, en informant la direction et en conseillant les hauts responsables sur les mesures préventives et correctives qui s'imposent. L'un des messages clés de ce rapport est le concept de « priorité au règlement amiable » selon lequel les membres du personnel, les supérieurs hiérarchiques, les équipes et l'Organisation doivent privilégier les mesures informelles en cas de problèmes, de préoccupations ou de conflits au travail.

## **ENJEUX ET VOIE À SUIVRE**

5. Sur la base de ses entretiens confidentiels avec les visiteurs et de discussions avec les parties prenantes, l'Ombudsman a fait ressortir trois thématiques systémiques qui ont ensuite fait l'objet de discussions avec la haute direction :

- i) la place du règlement amiable des différends dans le système de justice interne : « priorité au règlement amiable » ;
- ii) un seul personnel : respect et unité au travail ; et
- iii) un environnement de travail hybride.

## **LA PLACE DU RÈGLEMENT AMIABLE DES DIFFÉRENDS DANS LE SYSTÈME DE JUSTICE INTERNE : « PRIORITÉ AU RÈGLEMENT AMIABLE »**

6. L'approche ferme mise en place par l'Organisation afin de prévenir l'exploitation sexuelle, les abus sexuels et le harcèlement sexuel, et de lutter contre de tels actes est louable. Le personnel n'aura pas manqué de relever la forte augmentation du nombre d'allégations qui ont fait l'objet d'une enquête et la transparence qui a entouré les travaux engagés dans ce domaine.

7. En outre, on constate une évolution progressive du discours du personnel à l'égard de ces questions. Le premier changement réside dans une bien meilleure compréhension de ce que l'Organisation considère comme du harcèlement et dans une plus forte tendance à penser que ce problème sera traité. La communication transparente des mesures prises pour enquêter sur les plaintes

---

<sup>1</sup> Ces principes sont conformes aux normes de pratique internationales définies par l'Association internationale des ombudsmans ; voir l'article 1215.5 du Règlement du personnel.

<sup>2</sup> À l'exception des questions susceptibles d'entraîner une atteinte à l'intégrité physique de la personne ou des personnes avec lesquelles elle est en contact.

---

contribue largement à cette évolution. Le deuxième changement tient à la volonté accrue des membres du personnel d'envisager d'utiliser les voies formelles qui leur sont offertes, que ce soit en déposant une plainte pour dénoncer des abus, en contactant le Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique ou en s'adressant au Bureau des services de contrôle interne, là encore parce qu'ils sont davantage convaincus que leurs plaintes seront prises en compte.<sup>1</sup>

8. Tout en soutenant pleinement la mise en œuvre de mesures visant à lutter contre l'exploitation sexuelle, les abus sexuels et le harcèlement sexuel, les membres du personnel ont dit espérer que la même énergie et la même détermination seront déployées pour traiter les comportements contribuant à un environnement de travail malsain. En écho aux commentaires des membres du personnel qui expriment ce point de vue dans les réunions internes, un grand nombre de cas sont portés à l'attention de l'Ombudsman dans lesquels le visiteur se plaint d'abus d'autorité, de harcèlement ou d'un environnement de travail malsain.

9. Le Bureau de l'Ombudsman est, au sein de l'Organisation, la clé de voûte du règlement amiable des différends survenant au travail. Il n'est donc pas surprenant que la plupart des membres du personnel qui contactent nos bureaux optent pour une approche accordant la « priorité au règlement amiable » des situations professionnelles qu'ils considèrent comme malsaines, voire comme du harcèlement ou du harcèlement sexuel. Les raisons invoquées pour expliquer ce choix sont notamment le souci de donner à l'autre partie la possibilité de s'améliorer. D'aucuns pensent également qu'il pourrait y avoir des conséquences négatives à porter l'affaire à un niveau supérieur en passant par une procédure formelle. Ils craignent des représailles au sein de l'OMS, de la part de la personne contre laquelle une plainte formelle est déposée, mais aussi au sein de réseaux externes qui ne relèvent pas des mesures de protection de l'OMS. Les visiteurs individuels, ainsi que les visiteurs ayant des fonctions d'encadrement et qui cherchent à résoudre des problèmes entre collègues de leur équipe, privilégient également le règlement amiable, car il leur permet d'avoir un certain contrôle sur les options à envisager. Le règlement amiable repose en grande partie sur l'examen d'options afin de déterminer laquelle serait susceptible de produire le résultat qui répond le mieux au problème soulevé ; or, ce contrôle disparaît souvent lorsque les problèmes sont traités dans le cadre d'une procédure formelle. L'Ombudsman recommande donc de privilégier le règlement amiable car celui-ci est généralement plus rapide, moins pesant psychologiquement pour les parties concernées et moins coûteux pour l'Organisation.

10. Dans le même temps, l'expérience acquise grâce à la mise en œuvre du règlement amiable des différends au sein de l'Organisation met l'accent sur les domaines qui gagneraient à faire l'objet d'une attention particulière afin de renforcer davantage cette solution.

11. L'un des sujets de préoccupation porte sur le temps nécessaire pour prendre et appliquer des décisions. Bien souvent, même lorsqu'une solution susceptible de dénouer la situation pour toutes les parties concernées a été trouvée, une longue procédure est nécessaire pour prendre une décision et la mettre en œuvre. Malheureusement, dans certains cas, ces délais ont une incidence négative sur la santé mentale des personnes en attente d'un règlement. L'absence de résolution rapide aggrave également des situations qui étaient déjà complexes et finit souvent par se répercuter sur l'ensemble de l'équipe.

---

<sup>1</sup> Notant l'intérêt avec lequel ces processus sont suivis, l'Ombudsman souligne l'importance de rappeler aux membres du personnel que la présomption d'innocence s'applique jusqu'à ce que toutes les allégations aient été prouvées, et de s'assurer que les personnes faisant l'objet d'une enquête soient pleinement informées non seulement de leurs obligations mais aussi de leurs droits, y compris celui d'avoir accès à l'Ombudsman. L'Ombudsman invite instamment l'Organisation à être vigilante tout au long de la procédure afin de protéger la réputation de toutes les parties concernées et de s'assurer que lorsque les allégations ne sont pas prouvées, un soin particulier est apporté à la réparation de toute atteinte à la réputation qui a été causée.

12. L'Ombudsman a observé que la réticence de certains responsables à prendre une décision, notamment, empêche une action rapide. Cela tient bien souvent au sentiment de ne pas avoir suffisamment de moyens (manque d'informations sur les options disponibles et les ressources pour les mettre en place) ou au fait que les politiques de l'Organisation ne leur permettent pas d'agir. Pour résoudre ce problème, l'Ombudsman suggère que le pouvoir de décision soit délégué à un groupe plus large de cadres à différents niveaux, en associant à cette mesure les mécanismes de contrôle nécessaires. Si les cadres disposaient d'un plus grand pouvoir discrétionnaire, ils prendraient plus rapidement des décisions et seraient dans le même temps tenus d'en rendre compte. La réduction des délais de réaction des principales parties prenantes pourrait elle aussi contribuer à atténuer la souffrance du personnel face au retard pris par les décisions. La détermination des types de décisions concernées et du niveau approprié de la délégation de pouvoir pourrait faire l'objet de discussions au sein du Secrétariat, car des considérations juridiques et politiques devront être prises en compte.

13. Autre domaine qui gagnerait à être renforcé : le recours à la médiation par les membres du personnel et l'encadrement. L'Ombudsman est chargé de coordonner les processus de médiation au sein de l'Organisation, notamment en nommant des médiateurs internes ou externes supplémentaires si nécessaire. La médiation est un processus informel, volontaire et confidentiel qui vise à résoudre les différends au travail, à déterminer là où se situent les divergences et à promouvoir une compréhension commune d'une question. Un médiateur – un tiers indépendant, impartial et neutre – favorise une communication efficace entre les parties en vue de les aider à trouver une solution mutuellement acceptable à leurs différends au travail. Il s'agit d'un mécanisme accessible à tous les membres du personnel, qui n'affecte pas leur droit de faire entendre leurs préoccupations par le biais de mécanismes formels, conformément aux dispositions du Manuel électronique de l'OMS (chapitre III.12.2). La médiation peut également avoir lieu après l'ouverture d'une procédure formelle, soit à la demande du membre du personnel, soit à la suite d'un renvoi en médiation par un fonctionnaire de l'OMS participant à une telle procédure.<sup>1</sup>

14. Le recours à la médiation, y compris à des conversations informelles menées avec un facilitateur, est actuellement peu fréquent et n'est pour le moment mis en place qu'à la demande des membres du personnel. L'Ombudsman a évoqué le faible recours à ce mécanisme à différentes occasions, y compris lors de discussions avec la haute direction, afin de mieux comprendre les raisons de la réticence des parties à entamer une médiation. Les raisons invoquées sont notamment un manque de confiance dans les intentions de l'autre partie qui serait partie à la médiation ; l'échec de tentatives antérieures de parler à l'autre partie et donc le souhait de ne pas reprendre la conversation ; et le refus de l'autre partie de participer à ce qui est actuellement un processus volontaire. Une fois la procédure formelle lancée, l'Ombudsman observe un recours continu aux règlements par la négociation, sans que les affaires ne soient renvoyées à la procédure de médiation formelle.

15. La médiation a pour principaux avantages d'éviter une aggravation des différends, ce qui permet de rétablir les relations sur la base d'une meilleure compréhension mutuelle et d'un engagement commun des parties à travailler sur les problèmes mis en évidence, ainsi que de réduire globalement les délais et les coûts tant pour les parties que pour l'Organisation. Il est donc important d'accroître le recours à la médiation comme moyen de règlement des différends. Par conséquent, tout en continuant à proposer systématiquement cette option aux membres du personnel lorsqu'ils rencontrent des problèmes, l'Ombudsman commence à étudier avec la direction les possibilités qui s'offrent à lui pour envisager la médiation et l'utiliser plus souvent, y compris après le lancement d'une procédure formelle.

---

<sup>1</sup> Les autorités saisissantes comprennent, sans s'y limiter, le Directeur du Département Gestion des ressources humaines et des talents, le Sous-Directeur général chargé des fonctions institutionnelles ou le Président du Comité d'appel mondial.

16. À l'avenir, l'Ombudsman intensifiera ses efforts de sensibilisation en vue de faire mieux comprendre le processus de médiation et ses avantages aux membres du personnel, ainsi que d'étudier la manière la plus efficace d'intégrer les principes fondamentaux de cette démarche dans la formation à la gestion des conflits pour les supérieurs hiérarchiques, qui sont souvent le premier « point de contact » des personnes souhaitant exprimer une plainte. L'Ombudsman note à cet égard que certains ont l'impression qu'il ne tient pas compte des préoccupations du personnel d'encadrement, et qu'il sert principalement à recueillir les plaintes du personnel. En prenant des mesures qui renforcent la capacité des cadres à gérer les situations conflictuelles, que ce soit au moyen de techniques de médiation, d'un accompagnement ciblé, d'un soutien en cas de difficultés de gestion des performances ou d'une approche ciblée des problèmes au sein de l'équipe, l'Ombudsman continuera d'insister sur le fait que son soutien est destiné à tous ceux qui rencontrent des problèmes au travail, quelle que soit leur place dans la hiérarchie de l'Organisation.

17. La réaffectation accélérée des membres du personnel vivant des situations intenable, que ce soit pour une longue ou une courte durée, reste un moyen efficace de régler des différends. Toutefois, sur la base de l'expérience d'un groupe interservices,<sup>1</sup> l'Ombudsman suggère de renforcer le suivi des personnes qui ont été réaffectées, notamment pour réduire le plus possible les répercussions négatives sur leur évolution de carrière. Il préconise également la mise en place d'un processus d'examen et de mise en œuvre de mesures visant à remédier à la situation qui a conduit à la réaffectation. Enfin, tout en reconnaissant que les possibilités de résolution peuvent être différentes dans les bureaux régionaux ou les bureaux de pays, l'Ombudsman rappelle les avantages qu'il y a à constituer un groupe interservices réunissant les parties concernées qui peuvent avoir été contactées séparément par la (ou les) même(s) personne(s). Par conséquent, chaque Ombudsman régional examinera avec le Secrétariat s'il est possible de créer ce type de groupes dans les Régions afin d'examiner les options pour un règlement amiable et les questions systémiques connexes, et ce, selon quelles modalités.

18. Dans l'ensemble, l'Ombudsman est fermement convaincu que la réussite de toute tentative de règlement amiable dépend d'une collaboration étroite entre les parties prenantes, dans laquelle le respect, la bonne foi et la confiance caractérisent une bonne relation de travail. Sur cette base, l'Ombudsman encourage l'Organisation à adopter une approche privilégiant le règlement amiable pour traiter ces questions et tous les autres types de problèmes sur le lieu de travail, en saisissant à chaque fois l'occasion de rappeler à l'ensemble du personnel que le contact informel avec les bureaux de l'Ombudsman constitue toujours une première étape sûre qui n'exclut pas le recours à des mécanismes formels.

## **UN SEUL PERSONNEL : RESPECT ET UNITÉ AU TRAVAIL**

19. L'expression « Des personnes soucieuses des autres »<sup>2</sup> recouvre une valeur de l'OMS qui s'applique à tous les membres du personnel, et l'Organisation a publié des politiques et des orientations qui définissent le recours approprié aux différents types de contrats. L'Organisation a lancé un examen des dispositions contractuelles en vigueur pour s'assurer que les contrats qu'elle délivre sont adaptés aux besoins et sont correctement utilisés, consciente à cet égard que certains collaborateurs de l'OMS ont un contrat ne conférant pas le statut de membre du personnel et que ces contrats sont régis par diverses dispositions administratives.<sup>3</sup> Certaines personnes contribuent à la mission de l'OMS depuis de nombreuses années et se considèrent comme des membres du personnel de l'OMS, même si elles n'en ont pas le statut.

---

<sup>1</sup> Voir le document EB150/INF./4.

<sup>2</sup> Voir la charte des valeurs de l'OMS : Nos valeurs, Notre ADN ([https://www.who.int/docs/default-source/who-values/generic-french-v2.pdf?Status=Temp&sfvrsn=75c812fe\\_2](https://www.who.int/docs/default-source/who-values/generic-french-v2.pdf?Status=Temp&sfvrsn=75c812fe_2))

<sup>3</sup> Contrats de consultants, accords de services spéciaux, accords individuels avec des entrepreneurs locaux et Volontaires des Nations Unies.

20. Si un contrat ne conférant pas le statut de membre du personnel offre de nombreux avantages à la personne concernée (notamment la souplesse) comme à l'Organisation (absence d'engagements à long terme liés au statut de fonctionnaire), il comporte également de nombreuses contraintes. Parmi les nombreux problèmes signalés par les consultants figurent les relations difficiles avec leurs supérieurs hiérarchiques, qui vont parfois jusqu'à l'abus de pouvoir ; le non-respect des conditions contractuelles par le personnel d'encadrement ou les consultants ; et les incidences négatives que la succession de tels contrats sur plusieurs mois, voire plusieurs années, peut avoir sur la situation personnelle et professionnelle des intéressés.

21. Le règlement amiable reste un mécanisme central pour traiter ce type de problèmes et d'autres questions d'ordre professionnel, qui concernent à la fois les membres du personnel et les autres collaborateurs, afin d'apporter aux parties concernées des solutions raisonnables et en temps voulu. Toutefois, de nombreuses personnes ayant un contrat ne conférant pas le statut de membre du personnel ne savent pas qu'elles ont accès à l'Ombudsman. Dans le cadre de ses efforts de sensibilisation, l'Ombudsman prend des mesures pour s'assurer que l'ensemble du personnel est au courant du soutien qui peut lui être apporté afin de régler ou de signaler les questions particulières qui le préoccupent au travail.

22. Sur la base des observations qui lui ont été communiquées, l'Ombudsman propose un certain nombre de mesures supplémentaires que l'Organisation pourrait prendre pour gérer comme il se doit ces collaborateurs, y compris en désignant au sein de l'administration des référents qui ne seraient pas liés à une unité technique particulière et qui pourraient être contactés pour répondre à des questions sur l'application de ces contrats. Il serait également utile de mettre en place un programme destiné aux collaborateurs n'ayant pas le statut de membre du personnel, qui leur donnerait des orientations officielles sur leurs conditions d'emploi et les obligations y afférentes, ainsi que sur les normes de résultats. Le renforcement des mesures en place pour demander au personnel d'encadrement de rendre des comptes en cas de non-respect des dispositions ferait baisser le nombre de signalements portant sur les situations regrettables décrites ci-dessus.

23. Enfin, la mise en place au Siège d'un conseil des consultants, qui a des échanges constructifs avec la haute direction, est un outil d'interaction essentiel avec l'Organisation qui pourrait être servir de modèle aux Régions afin de recueillir des informations et de suivre les améliorations apportées à la gestion de ces collaborateurs.

## **UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL HYBRIDE**

24. Il y a deux ans, en mars 2020, le Secrétariat a demandé aux collègues du Siège de travailler depuis leur domicile, à l'exception du personnel jugé « essentiel ». L'ensemble des bureaux régionaux ont adopté des mesures semblables, de même que de nombreux bureaux de pays. Au début de 2022, de nombreux membres du personnel pensaient que le « retour à la normale » n'était qu'une question de temps. Cependant, des réalités différentes coexistent au sein de l'Organisation, et la réaction des membres du personnel aux différentes modalités proposées varie elle aussi.

25. Au cours de l'année écoulée, le personnel est progressivement passé du télétravail à temps plein à une alternance entre travail à domicile et au bureau, conformément à la nouvelle politique sur l'aménagement des modalités de travail publiée fin 2022. Les membres du personnel ont dit espérer que l'autonomie qu'ils ont acquise au cours de cette période sera préservée.

26. Le défi auquel sont confrontés l'Organisation et les membres de son personnel pour s'adapter à des modalités de travail « hybrides » est celui auquel se heurtent les organisations dans le monde entier, sans qu'aucune solution simple ou rapide ne soit en vue pour satisfaire les souhaits de tous. Toutefois, il est entendu que ce nouveau système de travail rend certaines situations plus délicates, comme la gestion des problèmes de performance ou la cohésion des équipes. À cet égard, les liens qui unissent les collègues pour créer un « tissu social » ont commencé à s'affaiblir sous l'effet conjugué de la distance et de l'impossibilité d'avoir des interactions informelles, qui favorisent les liens et peuvent difficilement être reproduites en ligne.

27. L'Ombudsman salue dans la politique sur l'aménagement des modalités de travail la première mesure importante prise par l'Organisation pour prendre en compte de nombreux aspects de cette nouvelle façon de travailler. Cependant, il ne faut pas sous-estimer la différence entre ce que l'Organisation prescrit et la manière dont la politique est appliquée à chaque personne. En particulier, les supérieurs hiérarchiques doivent travailler dans cet environnement hybride de manière à prendre en compte les besoins des membres du personnel tout en gérant leurs équipes en vue d'obtenir des résultats.

28. Le supérieur hiérarchique et son subordonné sont tous deux tenus de communiquer efficacement et en permanence à propos de l'incidence des différentes modalités de travail sur la capacité de production de l'équipe. Pour améliorer encore leurs capacités à cet égard, l'Ombudsman préconise d'apporter aux supérieurs hiérarchiques un soutien et des conseils spécifiques afin d'éviter que certains membres du personnel se sentent exclus parce qu'ils n'ont que peu ou pas accès à leur lieu de travail ; une assistance leur permettant de définir des initiatives de développement destinées à renforcer le sentiment de cohésion, et un soutien afin d'améliorer la communication au sein de leurs équipes, si nécessaire. L'Ombudsman continuera, avec les principales parties prenantes, à prendre une part active à l'Initiative en faveur du respect sur le lieu de travail, alors que l'Organisation continuera à s'adapter dans les mois à venir, en répondant aux besoins des membres du personnel dans un environnement en constante évolution. En particulier, l'Ombudsman continuera à collaborer avec les équipes afin d'évaluer le climat de travail, de repérer les sujets de préoccupation et de proposer des changements, notamment en développant les efforts actuellement déployés au niveau régional pour créer et préserver un environnement où la sécurité psychologique est assurée, en instaurant des échanges sur le respect et en encourageant la formation sur la manière de mettre en pratique les valeurs de l'OMS.

## LE RÉSEAU DES OMBUDSMANS

29. Depuis le premier rapport qu'il a soumis au Conseil exécutif en janvier 2018,<sup>1</sup> l'Ombudsman souligne que les membres du personnel de l'OMS doivent bénéficier d'une égalité d'accès à un ombudsman, indépendamment du bureau de l'Organisation dont ils dépendent. Au moment de l'établissement du présent rapport, 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, les bureaux régionaux pour l'Afrique, l'Europe, la Méditerranée orientale et le Pacifique occidental ont nommé des ombudsmans à plein temps.

30. Outre leur rôle principal, qui est d'aider le personnel à régler à l'amiable les problèmes rencontrés au travail, les ombudsmans communiquent régulièrement avec les hauts responsables, notamment le Directeur général, les Directeurs régionaux et autres parties prenantes, et en particulier les associations du personnel ; le Service de santé au travail ; le Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique ; et le Département Gestion des ressources humaines et des talents.

---

<sup>1</sup> Document EB142/INF./2.

31. Le réseau des ombudsmans, coordonné par l'Ombudsman du Siège, se réunit régulièrement pour échanger des informations, répondre à des questions d'intérêt commun de manière harmonisée et repérer les problèmes systémiques mis en relief par les ombudsmans dans le cadre de leurs échanges avec les membres du personnel. Le réseau a également recensé les meilleures pratiques pour collaborer avec les principales parties prenantes et il est convenu de mesures visant à garantir un impact maximal des initiatives de l'Ombudsman à tous les niveaux de l'Organisation, notamment des missions conjointes pour tirer parti des différentes compétences et expériences, la mise en commun de supports de formation et de sensibilisation, et le renforcement des connaissances.

32. En outre, les ombudsmans de l'OMS participent activement au réseau des ombudsmans et médiateurs des organisations membres du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, ainsi qu'à divers autres réseaux internationaux et régionaux d'ombudsmans. Ceux-ci sont des espaces de discussion où échanger des idées et recenser les meilleures pratiques à mettre en œuvre au sein de l'Organisation en vue de renforcer le recours au règlement amiable.

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

33. L'Ombudsman sait que, comme relevé dans le rapport de 2015 du Corps commun d'inspection,<sup>1</sup> 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 ceux-ci afin d'inciter la direction à réagir comme il se doit. Un rapport distinct<sup>2</sup> fournira des informations actualisées sur les mesures prises par l'administration pour donner suite aux points soulevés dans le rapport de l'Ombudsman précédent.

34. L'Ombudsman accueille avec satisfaction les efforts notables déployés par le Secrétariat pour donner suite aux points évoqués dans le rapport précédent.<sup>3</sup> Comme il conviendra peut-être de continuer à travailler sur certaines questions en suspens, il se tient prêt à collaborer avec le Secrétariat pour examiner les futures possibilités d'amélioration dans ces domaines.

---

<sup>1</sup> Document JIU/REP/2015/6 de l'ONU.

<sup>2</sup> Document EB152/INF./4.

<sup>3</sup> Document EB 150/INF./4.



## 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, élabore des options visant à résoudre les différends de manière informelle, conseille les personnes qui lui rendent visite en respectant la confidentialité, l'indépendance, l'impartialité et l'absence de formalisme, règle les conflits par la médiation et recense 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 à aider les membres du personnel à régler les différends au travail de manière informelle, prévenant ainsi les conflits et l'exacerbation du problème. 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 au 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. Au Siège, le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation 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.

6. Au moment de la rédaction du présent rapport, les Bureaux régionaux de l'Afrique, de l'Europe, de la Méditerranée orientale et du Pacifique occidental disposent d'ombudsmans à temps plein. Les ombudsmans régionaux veillent à ce que le personnel de leur Région bénéficie d'un soutien concernant le règlement amiable des problèmes survenant au travail.

7. Le nombre d'affaires concernant des membres du personnel de l'OMS traitées en 2021 au Siège<sup>1</sup> par le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation était de 296.<sup>2</sup>

8. En 2021, la plupart des affaires portées à l'attention du Bureau de l'Ombudsman concernaient des problèmes relatifs aux catégories suivantes, par ordre de pertinence : i) relations d'évaluation ;<sup>3</sup> ii) problèmes liés à l'emploi et à la carrière ;<sup>4</sup> iii) relations entre pairs et collègues ;<sup>5</sup> et iv) problèmes juridiques, réglementaires, financiers et relatifs à des irrégularités.<sup>6</sup> Les problèmes sont très semblables à ceux abordés dans les précédents rapports.

= = =

---

<sup>1</sup> Les modalités permettant de fournir une vue d'ensemble des statistiques mondiales sur le nombre de cas traités et leur nature sont en cours d'examen ; la brièveté de période examinée/visée pour l'Ombudsman régional nouvellement nommé n'a pas permis d'obtenir des chiffres qui donneraient une impression précise des cas dans la Région au cours de l'exercice en cours.

<sup>2</sup> Le nombre d'affaires concernant des membres du personnel de l'OMS traitées en 2020 était de 323.

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> Problèmes de recrutement, de classement des postes et, surtout, d'évolution de carrière.

<sup>5</sup> Problèmes de communication entre des membres du personnel n'ayant pas de rapports hiérarchiques.

<sup>6</sup> Entre autres, cas présumés de harcèlement et de discrimination.