



# Assemblée générale

Distr. générale  
17 octobre 2006  
Français  
Original : anglais

---

**Soixante et unième session**  
Point 128 de l'ordre du jour  
**Administration de la justice**  
à l'Organisation des Nations Unies

## Activités de l'Ombudsman

### Rapport du Secrétaire général

#### *Résumé*

Dans sa résolution 59/283 du 13 avril 2005 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.

Le présent rapport porte sur les activités du Bureau de l'Ombudsman du 1<sup>er</sup> septembre 2005 au 31 août 2006.



## Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction .....	1–10	3
II. Principes généraux et prestation de services .....	11–23	4
A. Mandat .....	11–17	4
B. Nouveaux services .....	18–19	6
C. Questions relatives au budget et à la dotation en personnel .....	20–23	6
III. Données statistiques concernant les affaires traitées et les problèmes soulevés et analyse des données .....	24–45	7
A. Généralités .....	24–39	7
B. Opérations de maintien de la paix .....	40–45	14
IV. Problèmes systémiques : problématique .....	46–77	16
V. Suivi des résultats et appréciation des effets .....	78–85	22
VI. Activités d'information et de communication .....	86–94	24
A. Communication interne .....	86–91	24
B. Communication externe .....	92–94	26
VII. Travaux futurs .....	95–102	27
Annexe		
Tableau d'effectifs .....		30

## I. Introduction

1. Le présent document est le deuxième rapport présenté par le Secrétaire général à l'Assemblée générale sur les activités de l'Ombudsman. Au paragraphe 22 de sa résolution 59/283 du 13 avril 2005, 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 présent rapport, qui porte sur les activités du Bureau de l'Ombudsman du 1<sup>er</sup> septembre 2005 au 31 août 2006, rend également compte de la mise en œuvre des recommandations formulées dans le précédent rapport présenté à l'Assemblée générale (A/60/376) et contient des observations supplémentaires concernant des problèmes systémiques, fondées sur les affaires traitées par le Bureau de l'Ombudsman.

3. Comme tout ombudsman institutionnel, l'Ombudsman de l'ONU s'emploie à faciliter le règlement juste et équitable des différends et formule des recommandations visant à modifier telle ou telle politique ou pratique lorsqu'un litige ou une série de litiges témoigne de l'existence d'un problème plus général qui est source de conflit ou de mécontentement sur le lieu de travail.

4. L'Ombudsman rend régulièrement compte au Secrétaire général des activités du Bureau et signale à la hiérarchie et au personnel certains problèmes lorsqu'il estime que cela facilitera le règlement des différends et contribuera à parfaire les méthodes de gestion.

5. Depuis sa création, près de 2 000 membres du personnel ont fait appel aux services du Bureau de l'Ombudsman. Ce chiffre représente près de 7 % de l'ensemble du groupe concerné (soit quelque 29 000 fonctionnaires à travers le monde).

6. Au cours de la période considérée, 611 nouveaux dossiers ont été ouverts. Ce nombre représente environ 2 % de l'ensemble du groupe concerné. Parmi ces 611 nouvelles affaires, 316 ont déjà été classées. Au cours de cette période, le Bureau de l'Ombudsman a diversifié ses activités, ayant notamment davantage recours à la médiation, tandis que l'Administration et le personnel ont appris à mieux connaître le rôle du Bureau. Depuis le début de 2006, près de 50 nouveaux dossiers ont été ouverts en moyenne tous les mois.

7. Au cours des 12 derniers mois, le Bureau de l'Ombudsman a multiplié les contacts avec le personnel des missions de maintien de la paix. Des représentants du Bureau ont visité quatre missions supplémentaires : le Bureau intégré des Nations Unies en Sierra Leone (BINUSIL), la Mission des Nations Unies au Libéria (MINUL), la Force intérimaire des Nations Unies au Liban (FINUL), la Mission de l'Organisation des Nations Unies en République démocratique du Congo (MONUC) et la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi (Italie) (BSLB). Le pourcentage d'affaires présentées par le personnel des missions sur le terrain est passé progressivement de 23 % en 2002 à 44 % entre janvier et août 2006. Les fonctionnaires employés dans les missions de maintien de la paix constituent environ 46 % de l'ensemble du personnel.

8. Cette augmentation du nombre d'affaires émanant de missions de maintien de la paix n'a pas empêché le Bureau, dans la mesure de ses ressources limitées, de fournir ses services au Siège ainsi qu'aux bureaux extérieurs. Des représentants du Bureau se sont rendus à l'Office des Nations Unies à Nairobi (ONUN), au siège du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) et à celui du Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat) entre le 6 et le 23 septembre 2005, puis, en octobre 2005, à l'Office des Nations Unies à Genève (ONUG), à l'Office des Nations Unies à Vienne (ONUUV) et à la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale (CESAO).

9. En décembre 2005, le Bureau a procédé à une deuxième évaluation de son expérience, de ses activités et de son fonctionnement, en vue de tirer des enseignements grâce auxquels il pourrait renforcer son efficacité et, le cas échéant, améliorer ses services. Cette évaluation a été réalisée par une équipe de spécialistes des procédures non contentieuses de règlement des différends, qui a estimé qu'il était urgent de créer des antennes régionales du Bureau de l'Ombudsman et a recommandé, entre autres choses, l'établissement de procédures standard qui seraient appliquées par le Bureau et ses antennes, le renforcement de l'interaction entre l'Ombudsman et les autres bureaux du Mécanisme de règlement des conflits de l'Organisation des Nations Unies et l'extension des services de médiation.

10. Dans sa résolution 59/283, l'Assemblée générale a décidé que le Secrétaire général chargerait un groupe d'experts externes indépendants de réfléchir à la refonte du système d'administration de la justice et l'a prié de lui transmettre le rapport du groupe. Dans son rapport de juillet 2006 (A/61/205, sect. XIII), le Groupe de la refonte du système d'administration de la justice des Nations Unies a notamment recommandé de renforcer le rôle de l'Ombudsman et de créer un bureau unique, dirigé par l'Ombudsman de l'Organisation des Nations Unies, qui intégrerait les bureaux de l'Ombudsman du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), ainsi que le bureau du Médiateur du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR). Le bureau intégré comprendrait des postes à l'échelon régional et dans les principales missions de maintien de la paix, ainsi qu'une Division de la médiation.

## **II. Principes généraux et prestation de services**

### **A. Mandat**

11. Aux termes du mandat de l'Ombudsman, défini dans la circulaire du Secrétaire général ST/SGB/2002/12 du 15 octobre 2002, « l'Ombudsman est habilité à examiner tout différend, quelle que soit sa nature, relatif à l'emploi à l'Organisation des Nations Unies ». Le terme « différend » englobe notamment « les problèmes concernant les conditions d'emploi, l'administration des prestations et avantages, les méthodes de gestion ainsi que les questions touchant au comportement professionnel ou aux relations avec le personnel ». Le mandat contient également les éléments suivants :

a) *Principes opérationnels.* L'Ombudsman ne dépend, dans l'exercice de ses fonctions, d'aucun organe ou fonctionnaire de l'Organisation des Nations Unies.

Ayant été désigné comme partie neutre, l'Ombudsman est tenu de traiter de manière strictement confidentielle les affaires dont il a connaissance. Aucun fonctionnaire de l'Organisation ne peut contraindre l'Ombudsman à témoigner sur une affaire portée à son attention. L'Ombudsman n'a pas de pouvoir de décision, mais il donne des avis et formule des propositions ou des recommandations, selon qu'il convient, quant aux dispositions à prendre en vue de régler les différends, compte tenu des droits et obligations qui lient l'Organisation et le fonctionnaire ainsi que des exigences d'équité.

b) *Structure hiérarchique et communication avec le Secrétaire général.* L'Ombudsman peut communiquer directement avec le Secrétaire général, en cas de besoin, dans l'exercice de ses fonctions; il lui présente des rapports réguliers sur ses activités et est habilité à faire des observations sur les politiques, procédures et pratiques qu'il a rencontrées.

c) *Accès aux dossiers.* L'Ombudsman a accès à tous les dossiers du personnel, à l'exception des dossiers médicaux.

d) *Saisine de l'Ombudsman.* Tous les fonctionnaires peuvent faire appel à l'Ombudsman sur une base volontaire. Aucun fonctionnaire ne peut subir des représailles pour avoir saisi l'Ombudsman. L'Ombudsman n'examine pas les affaires faisant déjà l'objet d'une procédure officielle.

12. *Règlement des différends.* L'Ombudsman ne règle pas les différends en défendant l'une ou l'autre des parties mais en s'appuyant sur le Statut et le Règlement du personnel, et sur les principes de justice et d'équité. Contrairement à une idée répandue, l'Ombudsman ne plaide pas la cause du plaignant.

13. D'après les réactions recueillies auprès des fonctionnaires ayant eu recours aux services du Bureau, la très grande majorité d'entre eux étaient satisfaits de ses services et, dans plus de 70 % des affaires classées, étaient satisfaits du résultat.

14. En ce qui concerne les autres affaires, les attentes des fonctionnaires étaient parfois inconciliables avec les règles, règlements et pratiques en vigueur. Dans d'autres cas, le différend ne se prêtait pas à un règlement amiable. Cela étant, les fonctionnaires se sont souvent déclarés satisfaits que leur cas ait été examiné par une tierce partie neutre et qu'on leur ait dispensé des avis indépendants.

15. *Mécanismes informels.* Outre qu'il a l'obligation d'exercer ses fonctions de manière neutre, impartiale et confidentielle, l'ombudsman d'une organisation doit s'employer à régler les différends par des mécanismes informels. À cet égard, le fait de qualifier l'Ombudsman de mécanisme informel de règlement des différends rend compte à la fois du statut du Bureau de l'Ombudsman comme autre moyen possible de régler les différends sans recourir à une procédure judiciaire formelle et de la nature de ses activités. L'Ombudsman ne tient pas de registre pour le compte de l'Organisation et exerce ses fonctions en dehors de toute procédure formelle.

16. Étant donné que l'éventail des activités de l'Ombudsman ne se limite pas à un ensemble soigneusement défini de procédures formelles, le Bureau est libre d'examiner toutes les questions liées à une plainte. Une fois que l'Ombudsman a déterminé la cause première du problème, il lui est plus aisé de régler le différend. En outre, puisqu'aucune formalité préliminaire n'est nécessaire, le Bureau peut rapidement intervenir, les personnes chargées de mettre en œuvre ses propositions étant la seule source potentielle de retard. La procédure n'étant pas accusatoire, les

parties à un différend peuvent accepter plus volontiers de participer à la recherche d'une solution, chacune d'elles ayant le sentiment d'être représentée.

17. Pour que les fonctionnaires tirent pleinement parti de ce système de règlement informel des différends, il faut trouver un juste équilibre entre tous les intérêts en présence et bien comprendre la position de chaque partie, notamment celle du plaignant.

## **B. Nouveaux services**

18. Le Bureau s'efforce également de régler les différends par la *médiation*. La médiation offre aux parties une occasion de mieux formuler leur position, de structurer les négociations et de faire la part de leurs propres intérêts et de ceux des autres parties. Cette méthode vise à rapprocher des points de vue divergents et à régler des différends à l'aide de solutions acceptables par tous. L'une des recommandations issue de l'examen à mi-parcours réalisé en décembre 2005 par des experts indépendants, à la demande de l'Ombudsman, était d'élargir les possibilités offertes aux fonctionnaires mécontents en mettant en place des services de facilitation, de conciliation et de médiation et en encourageant leur utilisation. Une formation adéquate a été trouvée<sup>1</sup> et des administrateurs du Bureau de l'Ombudsman ont reçu un certificat d'aptitude aux fonctions de médiateur délivré par un organisme extérieur. Le Bureau offre désormais ce service dans le cadre de ses activités.

19. Il est à noter que le Groupe de la refonte du système d'administration de la justice des Nations Unies, dans son rapport en date du 28 juillet 2006, appuie fermement la prestation de services de médiation par le Bureau de l'Ombudsman. Les conflits interpersonnels d'ordre professionnel font désormais l'objet d'une ou plusieurs séances de médiation, selon le cas, avec l'accord préalable des deux parties. Le personnel fait de plus en plus souvent appel à ce service, que le Bureau recommande aux parties concernées lorsque la situation s'y prête.

## **C. Questions relatives au budget et à la dotation en personnel**

20. Le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2006-2007 prévoyait le maintien des trois postes existants au sein du Bureau de l'Ombudsman (1 SSG, 1 D-1 et 1 P-4) et la création de quatre nouveaux postes [1 P-5, 1 P-3 et 2 agents des services généraux (autres classes)]. Ces postes, que le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires avait recommandé d'inscrire au budget-programme de l'exercice biennal 2004-2005, ont été approuvés par l'Assemblée générale pour inscription au projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2006-2007 (résolution 60/247). Le recrutement à ces postes est en cours.

21. L'Assemblée générale a également approuvé la création de trois postes de chef de bureau auxiliaire de classe D-1 à Genève, Nairobi et Vienne, dans la limite des ressources existantes, pour l'exercice biennal 2006-2007. Ces postes sont essentiels à l'élargissement du rayon d'action et au renforcement de l'impact du Bureau, comme prévu au paragraphe 20 de la résolution 59/283, dans lequel l'Assemblée a

---

<sup>1</sup> À la Columbia University Law School, comportant une formation pratique dans des centres municipaux de médiation de la ville de New York.

prié le Secrétaire général de présenter à l'Assemblée générale des propositions propres à renforcer le Bureau de l'Ombudsman de sorte que les fonctionnaires en poste dans les différents lieux d'affectation y aient plus facilement accès.

22. Les conclusions de l'équipe qui a examiné le fonctionnement du Bureau de l'Ombudsman en décembre 2005 font ressortir à quel point il est urgent de pourvoir ces postes. L'équipe a notamment fait les observations suivantes :

« Le Bureau de l'Ombudsman a déployé des efforts impressionnants en vue de mieux servir le personnel dans les régions. Il convient de le féliciter de s'être rendu dans un grand nombre de lieux d'affectation, d'avoir développé et nettement amélioré son site Web et d'avoir mis en place un système d'accueil téléphonique très réactif. Cependant, compte tenu des effectifs des bureaux hors siège et des pouvoirs délégués au personnel d'encadrement dans ces bureaux, le Groupe d'experts chargé de l'examen à mi-parcours a conclu qu'il était essentiel que l'Ombudsman ait une présence régionale. La nature des problèmes rencontrés, les besoins propres aux agents recrutés sur le plan national et la diversité linguistique – qui gêne parfois la communication écrite dans une des langues officielles – ne sont que des exemples de facteurs qui justifient une telle présence. La nécessité de nommer des ombudsmans régionaux découle également du fait que les ressources dont dispose le Bureau de l'Ombudsman au Siège ne seront bientôt plus en adéquation avec sa charge de travail globale. »

23. Des ressources au titre du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix ont été, pour la première fois, inscrites au budget de l'exercice 2004/05 pour la création d'un poste de P-4 au Bureau. Après que le financement du poste a été prorogé et qu'un poste additionnel d'agent des services généraux a été créé pour l'exercice budgétaire 2005/06, ces deux postes ont été reconduits en 2006/07 au vu de l'augmentation considérable du nombre d'affaires dans les opérations de maintien de la paix.

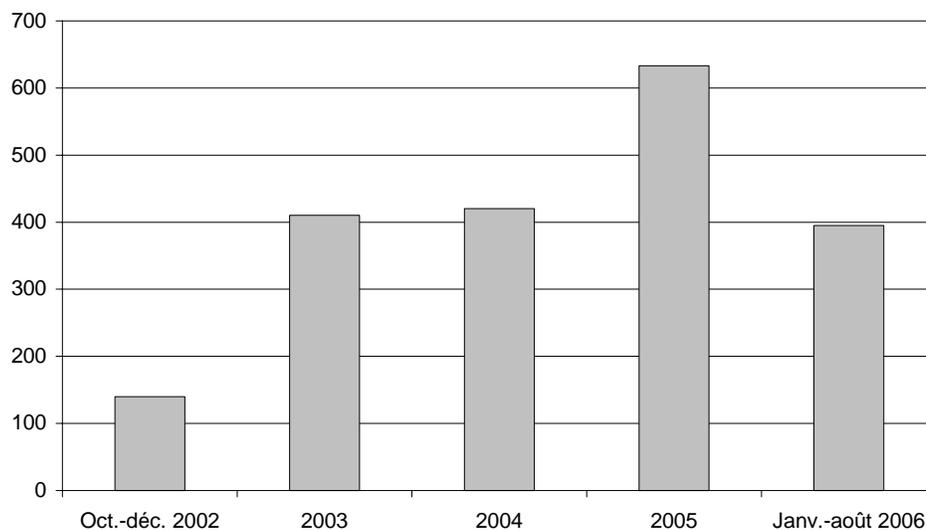
### **III. Données statistiques concernant les affaires traitées et les problèmes soulevés et analyse des données**

#### **A. Généralités**

24. Entre le 1<sup>er</sup> septembre 2005 et le 31 août 2006, 611 nouveaux dossiers ont été ouverts. Ce nombre représente environ 2 % de l'ensemble du groupe concerné, qui comprend quelque 29 000 fonctionnaires répartis dans le monde entier. Parmi ces 611 nouvelles affaires, 316 ont déjà été classées. Depuis sa création en octobre 2002, le Bureau a examiné 1 998 affaires au total, ce qui représente près de 7 % du groupe concerné. Une proportion non négligeable des fonctionnaires qui s'adressent au Bureau ont déjà eu recours à ses services et ont vu leur affaire réglée. Nombre d'entre eux, tant au Siège que dans d'autres lieux d'affectation, reviennent régulièrement demander conseil sur les questions de carrière, de relations interpersonnelles ou d'autres questions d'ordre professionnel. Ces requérants « fréquents » formant désormais une catégorie en soi, il sera nécessaire à l'avenir d'ouvrir de nouveaux dossiers afin de refléter précisément la charge de travail du Bureau.

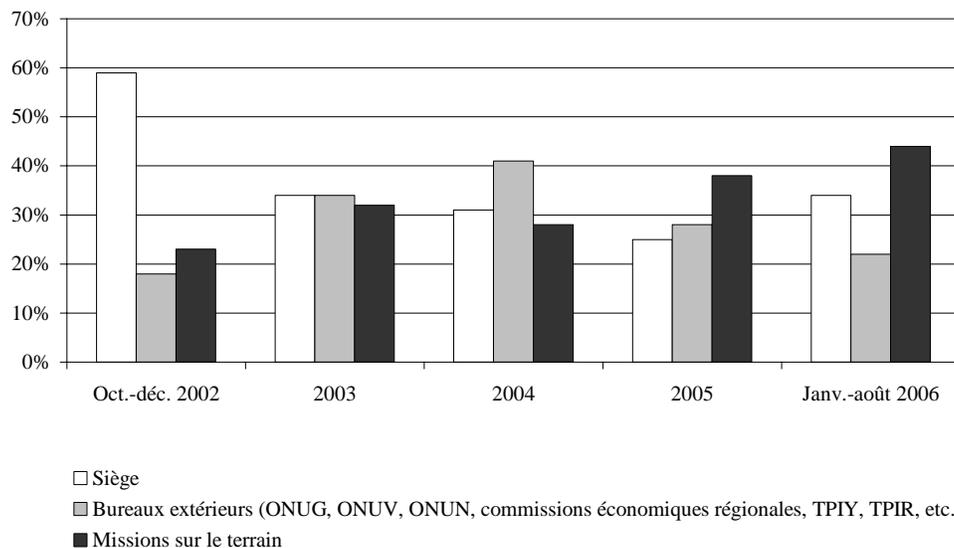
25. Pour ce qui est du sexe des requérants, les hommes ont été plus nombreux que les femmes au cours de la période considérée (55 % contre 44 %), alors que le pourcentage était quasiment identique entre octobre 2002 et août 2005. Cet écart s'explique en partie par l'augmentation du nombre d'affaires dans les missions de maintien de la paix.

Figure I  
**Affaires soumises au Bureau de l'Ombudsman depuis sa création**



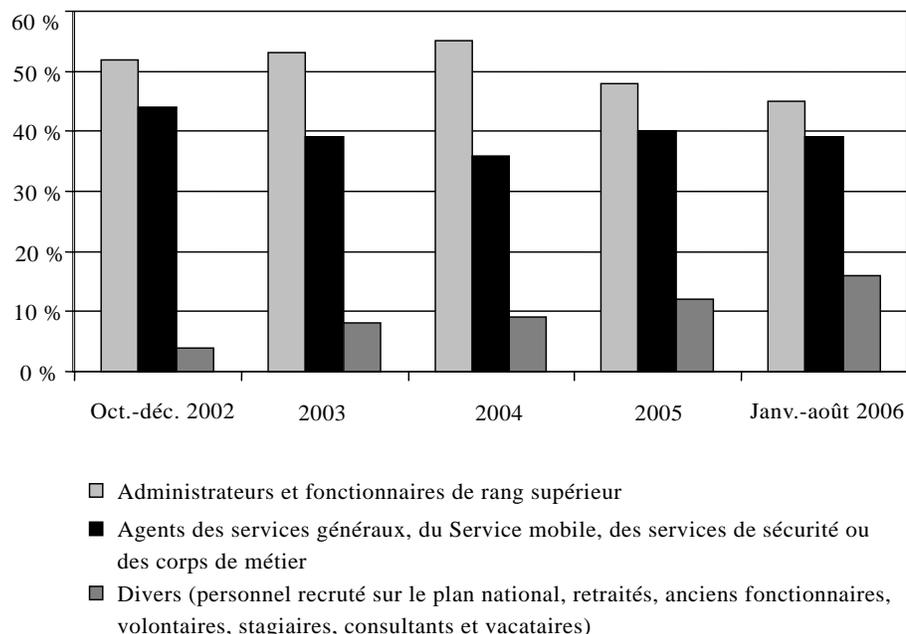
26. Comme le précédent rapport le laissait prévoir, le nombre d'affaires a explosé en 2005 (plus de 50 % d'augmentation). Si le nombre de nouvelles affaires est resté stable au cours des deux premières années complètes de fonctionnement, avec 410 nouvelles affaires en 2003 et 420 en 2004, 633 dossiers ont été ouverts au total pendant l'année civile 2005. Le nombre de personnes qui se sont adressées au Bureau est resté élevé entre janvier et août 2006, près de 50 nouvelles affaires ayant été soumises en moyenne tous les mois, le nombre total au 31 août 2006 étant de 395 affaires.

Figure II  
**Évolution de la répartition géographique des affaires soumises**  
**(octobre 2002-31 août 2006)**



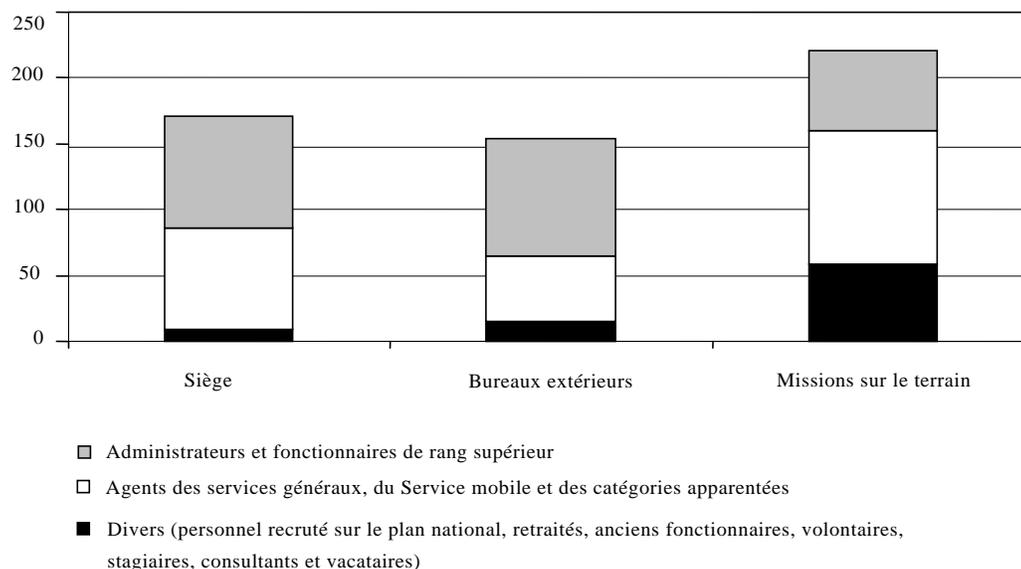
27. Comme l'indique la figure II, l'évolution de la répartition géographique des affaires reflète le succès de l'action menée par le Bureau sur le terrain. Au cours des 12 derniers mois, le Bureau s'est employé à faire connaître ses activités aux missions de maintien de la paix. Le pourcentage d'affaires présentées par le personnel des missions sur le terrain a atteint 44 % du nombre total d'affaires en 2006. Parallèlement, le pourcentage de requérants en provenance de bureaux extérieurs a diminué. Les ressources du Bureau étant limitées, les efforts d'information dirigés vers les missions de maintien de la paix ont fait baisser le nombre de visites aux bureaux extérieurs. Ce constat fait ressortir à quel point il est urgent de créer les trois postes de chef de bureau auxiliaire qui ont été approuvés. Les fonctionnaires du Siège, qui peuvent avoir des contacts directs avec l'équipe de l'Ombudsman, continuent de représenter plus d'un tiers du nombre total d'affaires en 2006.

Figure III  
**Répartition des affaires par catégorie professionnelle**  
 (octobre 2002-31 août 2006)



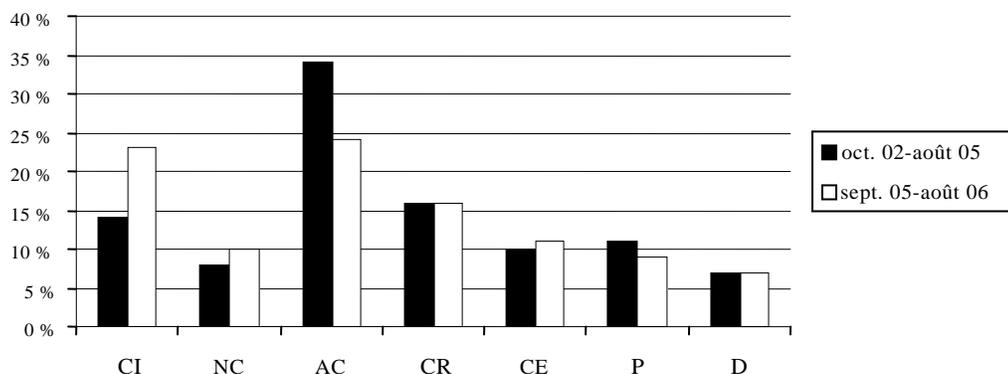
28. La répartition par catégorie professionnelle des membres du personnel ayant fait appel au Bureau est présentée dans la figure III. La proportion des requérants de chaque catégorie est restée relativement constante. Les agents des services généraux, du Service mobile, des services de sécurité ou des corps de métier représentent toujours près de 40 % du total. Ce sont toujours les administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur qui ont le plus volontiers recours aux services de l'Ombudsman. La sous-représentation de la catégorie « Divers », en particulier du personnel recruté sur le plan national, est une source de préoccupation depuis la création du Bureau. L'action énergique menée par le Bureau pour sensibiliser les missions de maintien de la paix a cependant porté ses fruits. Le pourcentage de fonctionnaires recrutés sur le plan national ayant saisi le Bureau a augmenté régulièrement, passant de 2 % en 2002 à 6 % pour la période allant de janvier à août 2006. Il ne faut pas relâcher les efforts : l'Organisation des Nations Unies emploie près de 9 000 fonctionnaires recrutés sur le plan national dans différentes missions de maintien de la paix, soit 31 % de l'ensemble du groupe concerné.

Figure IV  
**Répartition des affaires par catégorie professionnelle  
 et par lieu d'affectation**  
 (1<sup>er</sup> septembre 2005-31 août 2006)



29. La répartition des affaires par catégorie professionnelle et par lieu d'affectation au cours des 12 derniers mois est présentée dans la figure IV (les données portent sur un total de 546 affaires pour lesquelles toutes les informations nécessaires étaient disponibles). La répartition des affaires par lieu d'affectation était la suivante : le Siège, les bureaux extérieurs et les missions sur le terrain représentaient respectivement 31, 28 et 41 % du total. Au Siège, 85 affaires ont été soumises par des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur, 77 par des agents des services généraux et des catégories apparentées et 9 par des personnes relevant de la catégorie « Divers ». Dans les bureaux extérieurs, le nombre d'affaires présentées par catégorie professionnelle était respectivement de 89, 50 et 15, tandis que ces chiffres étaient respectivement de 61, 101 et 59 dans les missions sur le terrain. La catégorie professionnelle « Divers » est particulièrement importante dans les missions sur le terrain car les opérations de maintien de la paix emploient un grand nombre d'agents recrutés sur le plan national. La figure IV montre également que les administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur sont plus représentés que les agents des services généraux, du Service mobile et des catégories apparentées dans les bureaux extérieurs. La création d'antennes régionales facilitera l'accès à toutes les catégories professionnelles aux services de l'Ombudsman.

Figure V  
**Répartition des affaires par catégorie de problèmes**  
**(octobre 2002-31 août 2006)**



La catégorie « conflits interpersonnels » (CI) comprend les conflits de personnalité, les différends liés aux compétences en matière d'encadrement et les problèmes entre collègues.

La catégorie « normes de conduite » (NC) comprend les violations du code de conduite élaboré par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI), les cas de harcèlement et les représailles.

La catégorie « avancement/évolution de carrière » (AC) comprend les différends liés aux évaluations, au classement lors du recrutement, aux indemnités de fonctions, aux refus d'avancement et à la mobilité.

La catégorie « cessation de service/résiliation de contrat » (CR) comprend les différends liés aux suppressions de postes et au non-renouvellement de contrats.

La catégorie « conditions d'emploi » (CE) comprend les différends ayant trait à la prise en compte de la vie familiale par l'Organisation, aux sélections ou nominations et au salaire initial.

La catégorie « prestations » (P) comprend les différends ayant trait aux congés, aux assurances, aux pensions, à l'indemnité pour frais d'études et aux frais de voyage, ainsi qu'à la prime de mobilité et de sujétion.

Divers (D).

30. La répartition entre les différentes catégories de problèmes soulevés par les personnes ayant fait appel aux services du Bureau est présentée dans la figure V. Les données concernant la période d'octobre 2002 à août 2005 et la période qui fait l'objet du présent rapport y sont comparées.

31. Les problèmes les plus fréquemment soumis au Bureau ont trait à l'avancement ou à l'évolution de carrière (environ 34 % du total). Au cours de la période considérée, cependant, la fréquence des différends de ce type est tombée à 24 % du total environ, tandis que celle des conflits interpersonnels est passée de 14 % à 23 %. On peut également noter la légère baisse du pourcentage d'affaires liées aux prestations (9 % contre 11 % du total pour la période précédente) et l'augmentation de la fréquence des différends liés aux normes de conduite (10 % contre 8 %) et de ceux liés aux conditions de service (11 % contre 10 %). L'importance relative des problèmes relevant des catégories « cessation de service/résiliation de contrat » et « divers » est restée inchangée.

32. La catégorie « avancement/évolution de carrière » comprend les différends liés aux rapports d'évaluation et à leur incidence sur la carrière des fonctionnaires. De nombreux fonctionnaires pensent que leur carrière peut être définitivement

compromise par des observations négatives. En effet, il est souvent difficile pour un fonctionnaire de remédier à des observations négatives figurant dans son évaluation, même lorsqu'il obtient gain de cause après avoir formé un recours. Il n'existe en effet aucune disposition permettant de supprimer ces observations, quand bien même la note globale aurait été modifiée.

33. Cette catégorie comprend également les questions de mobilité et d'évolution de carrière. Un certain nombre de fonctionnaires estiment que leur carrière stagne. Le plus souvent, ils ne demandent pas à être promus mais souhaitent changer de lieu d'affectation ou de poste afin de pouvoir espérer avoir un travail plus épanouissant à l'avenir. Lorsqu'ils font acte de candidature, ils entrent en compétition avec des centaines d'autres postulants et ont souvent le sentiment que l'évolution de leur carrière leur échappe complètement. Alors que la date de mise en œuvre du programme de mobilité obligatoire approche, ce sujet soulève bien des inquiétudes parmi le personnel.

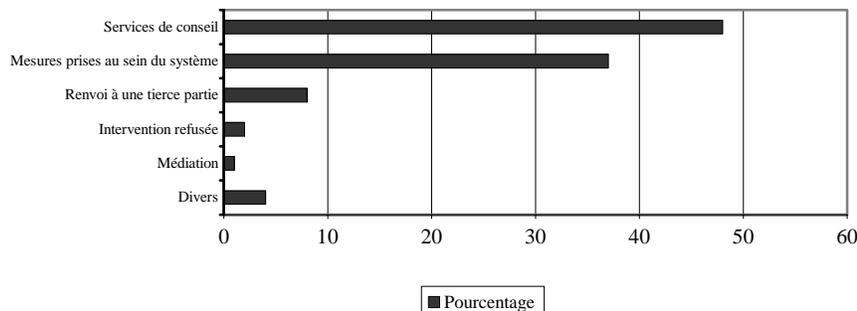
34. Les conflits interpersonnels comprennent les conflits entre collègues, ainsi que les plaintes liées aux abus de pouvoir commis par des supérieurs hiérarchiques et à l'intimidation. Les fonctionnaires qui soumettent ces affaires ont souvent trop peur pour autoriser l'Ombudsman à contacter directement leur superviseur. La crainte de représailles est bien réelle, et il est encore trop tôt pour évaluer les effets de la nouvelle politique de protection contre les représailles (publiée en décembre 2005 sous la cote ST/SGB/2005/21). Dans certains cas, une médiation organisée par le Bureau de l'Ombudsman peut avoir un effet immédiat sur les relations entre les parties. Il est préoccupant de constater que le nombre de cas relevant de cette catégorie est en augmentation.

35. Les différends liés aux violations des normes de conduite sont encore nombreux; ils représentent actuellement 10 % du nombre total d'affaires. Ils concernent notamment des fonctionnaires qui signalent des cas de harcèlement sexuel ou d'une autre nature (allant parfois jusqu'au harcèlement hors du lieu de travail) par un collègue ou un superviseur, et souhaitent recevoir des conseils sur la manière de faire face à la situation, notamment en utilisant les mécanismes formels existants. Nombreux aussi sont les fonctionnaires qui font l'objet d'une enquête officielle ou d'une procédure disciplinaire et qui, ne sachant pas comment faire face à une situation qu'ils ne comprennent pas, sollicitent l'avis du Bureau. D'autres encore se plaignent d'une dégradation de l'ambiance de travail ou de l'hostilité de leurs collègues pendant l'interminable procédure formelle.

36. Les différends relevant de la catégorie « cessation de service/résiliation de contrat » concernent les fonctionnaires dont le poste dans une mission a été supprimé, ou dont le contrat n'a pas été renouvelé parce que leur comportement professionnel ne donnait pas satisfaction, ou pour d'autres raisons. Le personnel est encouragé à demander l'aide de l'Ombudsman dès que possible. Dans ces cas, l'Ombudsman collabore étroitement avec les services compétents afin de chercher des solutions ou d'étudier d'autres possibilités d'affectation, selon le cas.

37. Les différends liés aux prestations ont généralement trait à des erreurs commises par l'Administration dans la gestion de prestations dues au personnel (gestion des cotisations à la Caisse des pensions, approbation des congés de maladie, etc.). Dans certaines des affaires portées à l'attention de l'Ombudsman, le fonctionnaire qui est victime de la négligence doit en principe en supporter le coût. De telles situations font naître un profond sentiment d'injustice chez les fonctionnaires.

Figure VI  
Types de services fournis  
(octobre 2002-31 août 2006)



La catégorie « Divers » comprend les affaires qu'a déjà commencé à examiner le système de justice formel, ainsi que les dossiers transmis au Bureau de l'Ombudsman à titre d'information et les cas où les fonctionnaires ont décidé de ne pas poursuivre l'affaire.

38. On trouvera à la figure VI les différents types de services fournis par le Bureau de l'Ombudsman. Dans près de la moitié des cas (48 %), l'assistance apportée consiste à aider les fonctionnaires à explorer les solutions possibles aux problèmes d'ordre professionnel. Ces services peuvent prendre les formes suivantes : inviter le fonctionnaire à consulter les règlements et dispositions applicables au problème rencontré; expliquer les droits et les obligations des fonctionnaires; obtenir des informations à l'intention du fonctionnaire concerné; aider le fonctionnaire à savoir bien interpréter le Règlement du personnel, afin qu'il comprenne ce qui justifie telle ou telle décision et l'approche adoptée par l'Organisation dans une situation donnée; aider le fonctionnaire s'agissant de toute question relative aux prestations auxquelles il a droit; déterminer le service habilité à recevoir la plainte; et, d'une manière générale, donner des conseils concernant les différents moyens d'action possibles.

39. Dans 37 % des cas, l'Ombudsman intervient directement dans le cadre du système pour régler un différend porté à son attention. Il ne prend contact avec une tierce partie ou avec un autre service qu'avec l'autorisation expresse du fonctionnaire concerné. Dans de nombreux cas, celui-ci a déjà entamé une procédure visant à régler le différend. Après avoir analysé la situation et contacté toutes les parties concernées, le Bureau formule des recommandations. Le fonctionnaire est orienté vers une tierce partie dans 8 % des cas environ, tandis qu'une médiation est proposée dans 1 % des cas. La catégorie « divers » (4 % des cas) comprend les affaires déjà portées devant le système de justice interne.

## B. Opérations de maintien de la paix

40. Entre janvier et août 2006, le pourcentage d'affaires présentées par le personnel des missions sur le terrain a atteint 44 % du nombre total d'affaires portées à l'attention du Bureau (soit 174 affaires). Au cours de la période considérée, le Bureau a rendu visite à cinq missions de maintien de la paix, dont deux en Sierra Leone – la Mission des Nations Unies en Sierra Leone (MINUSIL) et

le Bureau intégré des Nations Unies en Sierra Leone (BINUSIL) –, les trois autres étant la Mission des Nations Unies au Libéria (MINUL), la Force intérimaire des Nations Unies au Liban (FINUL) et la Mission de l'Organisation des Nations Unies en République démocratique du Congo (MONUC). En outre, le Bureau s'est rendu à la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi (Italie) (BSLB). Cette visite a coïncidé avec la réunion annuelle du Syndicat des agents du Service mobile tenue à Brindisi du 12 au 14 octobre 2005, à laquelle l'Ombudsman avait été invitée à participer.

41. Ces visites avaient quatre objectifs : a) offrir un cadre indépendant, impartial et neutre pour l'examen des problèmes que certains fonctionnaires pourraient avoir dans le cadre de leur travail à l'Organisation des Nations Unies; b) faire mieux connaître les activités et les fonctions du Bureau de l'Ombudsman; c) aider le personnel d'encadrement à comprendre que le Bureau appuie et renforce l'efficacité de la gestion en attirant l'attention des responsables sur les problèmes afin qu'ils prennent des mesures correctives; et d) déceler toute nouvelle tendance, problème récurrent ou question systémique. Outre les entretiens individuels avec les fonctionnaires qui en avaient fait la demande, des réunions distinctes ont été tenues avec les chefs de section, les membres de la Section du personnel et les représentants du personnel. Des réunions ont également eu lieu avec les chefs des unités chargées du suivi et du contrôle de la conduite du personnel et d'autres activités de suivi du comportement, le Bureau du Conseiller du personnel et des représentants du Bureau des services de contrôle interne, lorsque cela était possible.

42. Par ailleurs, l'ensemble du personnel a été invité à assister à des réunions-débats, dans l'esprit d'ouverture totale voulu par le Bureau. Ces réunions sont une occasion importante de sensibiliser le personnel au rôle que joue un ombudsman dans une institution comme l'Organisation des Nations Unies. Elles sont également un mécanisme essentiel permettant de toucher le personnel recruté sur le plan national ou local, qui est souvent peu enclin à contacter le Bureau par peur de représailles ou pour d'autres raisons. Les visites sur le terrain sont également l'occasion d'évaluer rapidement et globalement les problèmes propres à chaque mission, notamment les tensions sous-jacentes, qui sont généralement difficiles à décrire dans les rapports transmis au Siège.

43. Tout en conservant son indépendance, le Bureau entretient également des contacts avec les autres bureaux s'occupant des conditions de vie et du bien-être du personnel sur le terrain, ainsi qu'avec leurs homologues au Siège, notamment, le cas échéant, avec le Conseiller du personnel et le Groupe du soutien antistress au Siège et le Syndicat des agents du Service mobile. Le Bureau maintient des contacts réguliers avec les hauts responsables des missions afin de faire le point avec eux sur la suite donnée aux recommandations concernant des problèmes individuels et systémiques. Grâce à ce réseau de contacts avec les hauts responsables des missions, le Bureau dispose d'une vision d'ensemble des problèmes communs aux différentes missions de maintien de la paix. En outre, l'appui et la coopération qu'il reçoit du Département des opérations de maintien de la paix l'aident à régler les différends dans des délais raisonnables.

44. Les visites sur le terrain sont également un moyen privilégié de communication avec les agents recrutés sur le plan national qui, pour diverses raisons, n'ont pas recours aux services du Bureau aussi souvent que leurs collègues recrutés sur le plan international. De nombreux fonctionnaires recrutés sur le plan national ne peuvent tout simplement pas contacter le Bureau par courrier électronique ou par téléphone en privé. On a également constaté que nombre d'entre

eux préfèrent déposer leur plainte par l'intermédiaire d'un représentant du personnel issu de leurs rangs plutôt que de s'adresser directement au Bureau. Pour cette raison, l'Ombudsman rencontre les représentants du personnel, lorsqu'ils existent, dans le cadre de ses visites aux missions.

45. Les statistiques montrent que les membres du personnel des missions sur le terrain, qu'ils soient recrutés sur le plan national ou sur le plan international, rencontrent plus de problèmes liés à la cessation de service ou à la résiliation de contrats (17 %) et aux prestations (14 %) que le reste de leurs collègues (14 % et 10 %, respectivement). Le nombre important de différends liés à la cessation de service et à la résiliation de contrats s'explique facilement par la nature temporaire des opérations de maintien de la paix. En effet, les agents sont recrutés pour une mission donnée, en vertu de contrats de six mois renouvelables, jusqu'à ce que la mission prenne fin. En raison de cette précarité et des difficultés de la vie sur le terrain, les missions de maintien de la paix connaissent des mouvements de personnel importants. De nombreux fonctionnaires n'ont pas d'expérience antérieure à l'Organisation des Nations Unies et connaissent mal ses textes réglementaires.

## **IV. Problèmes systémiques : problématique**

### **Examen des recommandations antérieures**

46. Des progrès importants ont été accomplis pour ce qui est de la mise en œuvre d'un grand nombre de propositions clefs sur lesquelles le Secrétaire général a appelé l'attention dans son premier rapport sur les activités de l'Ombudsman (A/60/376).

47. *Préparation aux missions.* Dans le rapport de 2005, l'Ombudsman avait proposé, pour préparer le personnel des missions au déploiement sur le terrain, de donner à tous les membres du personnel les moyens de gérer au mieux le stress traumatique. L'Organisation a fait des progrès considérables sur le plan de la préparation du personnel aux incidents majeurs. Des postes de responsable du soutien antistress et de conseiller du personnel ont été créés dans de nombreuses missions de maintien de la paix. Un module de préparation aux missions a été élaboré par le Bureau de la gestion des ressources humaines à l'intention des membres du personnel du Siège de l'ONU devant être déployés sur le terrain; il porte notamment sur la gestion du stress, y compris le stress traumatique, dans les opérations sur le terrain. En outre, le personnel a la possibilité de suivre en ligne, sur le site intranet du Service intégré de formation, un cours sur la gestion du stress complétant les supports qui existent déjà sur les notions élémentaires de sécurité.

48. *Violations du Code de conduite.* L'Ombudsman avait souligné qu'il fallait remédier aux problèmes de discrimination, et diffuser et appliquer plus largement la politique de « tolérance zéro » de l'Organisation. Une politique de lutte contre toutes les formes de discrimination et de harcèlement, dont on espère qu'elle permettra à l'Organisation de réagir plus efficacement aux allégations de discrimination, d'abus et de harcèlement, est en cours d'élaboration. Le Service intégré de formation du Département des opérations de maintien de la paix offre sur son site intranet un cours en ligne sur le Code de conduite, qui vise notamment à éclairer les fonctionnaires sur l'intérêt de ce code dans le système des Nations Unies et à leur donner les moyens de distinguer un bon comportement d'un comportement inacceptable. S'efforçant de promouvoir la justice et l'égalité sur le lieu de travail,

le Bureau de l'Ombudsman prône la diffusion régulière d'informations sur le Code de conduite et les valeurs fondamentales de l'Organisation afin de familiariser les fonctionnaires avec la conduite que l'on attend d'eux. Toutefois, ce dispositif de formation et de recadrage ne peut être efficace que s'il s'accompagne d'un programme tout aussi efficace prévoyant l'imposition de sanctions en cas de non-respect du Code. Il devrait être obligatoire pour tous les fonctionnaires de suivre les cours sur le Code de conduite, y compris pour les nouvelles recrues au moment où elles entrent au service de l'ONU. En outre, pour garantir que le personnel recruté répond aux normes de conduite requises des fonctionnaires de l'Organisation, des critères de déontologie devraient être pris en compte lors de la procédure de recrutement. Lorsqu'elle est informée d'infractions au Code de conduite, l'Organisation doit réagir avec rapidité et efficacité.

49. *Arrangements contractuels.* L'Ombudsman avait préconisé la rationalisation des différents types de contrat auxquels l'Organisation a recours. Des propositions en ce sens figurent dans le rapport présenté à l'Assemblée générale par le Secrétaire général sous le titre « Investir dans l'Organisation des Nations Unies pour lui donner les moyens de sa vocation mondiale » (A/60/692 et Corr.1). Par ailleurs, dans la circulaire ST/SGB/2006/9, intitulée « Examen du cas des fonctionnaires qui pouvaient prétendre à la conversion de leur engagement en nomination à titre permanent en 1995 », le Secrétaire général a défini les conditions requises à cet égard ainsi que la procédure régissant la formulation des recommandations, instituant ainsi un mécanisme de règlement des affaires en souffrance.

50. *Orientation.* L'Ombudsman a affirmé la nécessité de former ou d'orienter l'ensemble des nouvelles recrues, quels que soient la classe, le type ou la durée de leur contrat. La Section de la formation du Bureau de la gestion des ressources humaines exige que tous les nouveaux fonctionnaires participent au programme d'orientation, sauf ceux que l'Organisation a recrutés pour une durée inférieure à trois mois et dont elle ne reconduira probablement pas le contrat. Au cours de la période considérée, le nombre de sessions d'orientation a été porté de quatre à six par an. Ces sessions sont désormais annoncées à l'avance, le calendrier étant communiqué aux supérieurs hiérarchiques. La participation à ces sessions, qu'il faudrait organiser dans tous les lieux d'affectation, devrait être obligatoire.

51. *Favoriser la recherche de l'excellence en matière de gestion.* Dans le rapport précédent, l'Ombudsman avait insisté sur l'importance de la formation des supérieurs hiérarchiques et de tous les fonctionnaires occupant des fonctions d'encadrement. Le Secrétaire général a souligné qu'il importait de renforcer les compétences en matière d'encadrement et de gestion au Secrétariat, et d'instaurer une culture de l'efficacité axée sur les résultats en vertu de laquelle tous les fonctionnaires auraient les moyens de s'épanouir pleinement. Une série de programmes de renforcement des capacités de direction, de gestion et d'encadrement a été mise au point pour promouvoir un changement de culture au sein de l'Organisation, fédérer son personnel autour de valeurs communes, développer les compétences de base et les compétences en matière d'encadrement, et améliorer le suivi du comportement professionnel. Il convient de poursuivre ces efforts pour bâtir une véritable culture de la transparence et de l'excellence en matière de gestion.

52. *Renforcer le système de règlement des différends.* L'Ombudsman avait invité l'Organisation à reconnaître combien était utile la contribution des membres du

personnel qui assurent des services de médiation sur une base volontaire dans le cadre du système de justice interne. Elle avait préconisé que ces membres soient formés à la médiation et, plus généralement, que les services de médiation soient proposés à plus grande échelle dans l'Organisation, notamment par l'intermédiaire de son Bureau. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a élaboré un programme de formation à la médiation qui pourrait être proposé dans tous les lieux d'affectation, compte tenu de l'intérêt manifesté par un grand nombre de fonctionnaires de toutes classes pour le règlement informel des différends.

53. *Politique de protection des dénonciateurs d'irrégularités.* Dans le rapport précédent, l'Ombudsman avait prôné la mise en place d'une politique de protection des dénonciateurs d'irrégularités, conscient qu'une politique visant à protéger d'éventuelles représailles les fonctionnaires ayant signalé des pratiques répréhensibles était un vecteur indispensable de la transparence et du renforcement des responsabilités du personnel d'encadrement et de la direction de toute organisation. La politique de l'ONU en matière de protection des personnes qui signalent des manquements et collaborent à des audits ou enquêtes dûment autorisés a été énoncée dans la circulaire du Secrétaire général ST/SGB/2005/21 en date du 19 décembre 2005. Le Bureau de la déontologie, institué par la circulaire ST/SGB/2005/22, est chargé de traiter les plaintes déposées en vertu de cette politique.

54. *Diffusion d'informations claires et précises.* L'Ombudsman avait demandé que des mesures soient prises en vue de mieux sensibiliser le personnel aux dispositions réglementaires, procédures et méthodes en vigueur au sein de l'Organisation. Au cours de l'année écoulée, des spécialistes des ressources humaines se sont rendus sur le terrain pour permettre au personnel des missions de mieux comprendre les méthodes actuellement employées par l'Organisation et pour les sensibiliser aux propositions de réforme du Secrétaire général.

#### **Autres questions systémiques**

55. L'examen des affaires traitées a également permis de mettre en évidence les questions et problèmes systémiques ci-après.

56. *Délimitation des fonctions dans le système de règlement des différends.* Les fonctionnaires ne savent souvent pas à quel organe s'adresser car les fonctions de certains organes semblent se recouper. Ainsi, pour de nombreux fonctionnaires, le partage des responsabilités entre le Bureau de la gestion des ressources humaines et le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) en ce qui concerne les enquêtes donnant suite aux plaintes déposées pour harcèlement sexuel n'est pas clair. L'Organisation devrait indiquer plus clairement à ses fonctionnaires, au moyen notamment de représentations graphiques, les compétences et responsabilités respectives des divers organes composant le système de règlement des différends. La circulaire intitulée « Règlement des différends au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies » (ST/IC/2004/4) doit être mise à jour et faire l'objet d'une nouvelle publication.

57. *Utilisation de l'avertissement.* Les avertissements ne sont pas réputés mesures disciplinaires au sens de la disposition 110.3 b) du Règlement du personnel et ne sont donc pas soumis aux garanties que le Règlement accorde aux fonctionnaires lorsque des mesures disciplinaires sont prises à leur encontre. Il est arrivé que des avertissements soient donnés à la suite d'allégations de faute très grave,

vraisemblablement pour éviter d'interminables procédures disciplinaires. Toutefois, cette sanction ne satisfait généralement ni l'une ni l'autre partie, le plaignant jugeant que la gravité de la faute a été sous-estimée, tandis que le défendeur est frustré par l'absence de conclusion fondée sur une enquête en bonne et due forme. En outre, dans certains cas, un avertissement suffit à motiver le non-renouvellement d'un contrat, sans autre raison. C'est pourquoi il faudrait clarifier l'utilisation des avertissements et leurs conséquences et veiller à ce qu'ils soient appliqués de façon cohérente.

58. *Parité des sexes.* Les femmes restent sous-représentées aux échelons supérieurs de la hiérarchie. Il convient de procéder sans délai, au niveau mondial, à un examen concret de l'application de l'ensemble des politiques relatives à la parité des sexes, étant donné que les mécanismes mis en place pour garantir celle-ci dans le cadre des nominations et des promotions, comme le réseau de coordonnateurs pour les questions concernant la parité ou les comités des nominations et des promotions, ont été supprimés dans le nouveau système de sélection du personnel, sans être remplacés par de nouveaux garde-fous.

59. *Système de sélection du personnel.* Le système actuel de sélection du personnel a été conçu de façon notamment que : a) les candidats du monde entier puissent postuler par voie électronique; b) la sélection finale incombe aux directeurs de programme. Le Bureau de la gestion des ressources humaines joue le rôle d'intermédiaire en établissant les listes de candidats, qu'il communique aux directeurs de programme, et en veillant à ce que les procédures et les directives soient respectées. L'Organisation doit faire en sorte que le système soit transparent et équitable.

60. La distinction actuellement en vigueur entre candidats externes et internes empêche de nombreux fonctionnaires de postuler dans les délais prescrits de 15 et 30 jours. Elle devrait être revue pour que les fonctionnaires d'un plus grand nombre de catégories aient le droit de présenter leur candidature dès qu'un avis de vacance de poste est publié.

61. Le système d'évaluation et de notation des fonctionnaires doit encore être amélioré pour devenir un outil de gestion plus souple et légitime, étant donné notamment que les fonctionnaires qui postulent pour un poste se sentent désavantagés lorsqu'il sont en concurrence avec des candidats externes dont le comportement professionnel passé ne peut être examiné de manière approfondie.

62. *Mobilité.* L'échec de la politique de mobilité appliquée sur une base volontaire aux fonctionnaires des classes P-3 et P-4 montre que le Bureau de la gestion des ressources humaines doit administrer cette politique, comme il le fait dans le cas des fonctionnaires de la classe P-2.

63. *Concours nationaux de recrutement.* La question du personnel recruté à l'issue d'un concours national est devenue un problème systémique. Les supérieurs hiérarchiques devraient être informés qu'ils sont responsables du déroulement de la carrière de tous leurs subordonnés, y compris ceux qui ont été recrutés à l'issue d'un concours national. Le programme de parrainage lancé par le Bureau de la gestion des ressources humaines, qui a porté ses fruits dans le cas des fonctionnaires de la classe P-2 recrutés à l'issue d'un concours national, doit être également appliqué aux fonctionnaires des classes supérieures.

64. *Gérer l'entrée en vigueur de nouvelles dispositions réglementaires.* À l'image de l'Organisation elle-même, les politiques de gestion des ressources humaines de l'ONU sont en constante évolution, que ce soit en raison de décisions prises par l'Assemblée générale ou sous l'influence d'autres facteurs. Lorsque de nouvelles politiques sont mises en place, le personnel peut se trouver pris au piège par le passage des anciennes aux nouvelles. Bien que le problème se présente dans nombre de situations différentes, deux exemples sont exposés ci-après pour illustrer ce constat. Il convient d'élaborer des politiques de transition ou d'examiner les situations au cas par cas. Des fonctionnaires qui sont recrutés à une classe donnée sont pénalisés s'ils n'ont pas la possibilité d'être régularisés par la suite au même titre que des collègues qui remplissent les mêmes critères mais qui ont été recrutés ultérieurement.

65. Un agent du Service mobile est recruté en 2000 à la classe FS-2, à laquelle il reste jusqu'en 2004. Pendant cette période, l'Organisation introduit deux changements. D'une part, toute promotion des agents du Service mobile est suspendue. L'agent qui souhaite un avancement doit désormais postuler à un poste de rang plus élevé pour lequel il est en concurrence avec d'autres candidats. D'autre part, l'Organisation estime désormais que les tâches confiées aux agents de la classe FS-3 peuvent être exercées par des agents locaux, ce qui réduit donc considérablement le nombre de postes de cette classe accessibles aux agents du Service mobile recrutés sur le plan international. L'agent est bloqué à la classe FS-2 et n'a aucun moyen d'obtenir un poste de rang plus élevé.

66. Un agent du Service mobile est recruté en 1994 comme agent de sécurité. Bien qu'il ait servi pendant 12 ans dans l'armée de son pays avant d'entrer au service de l'ONU, il est recruté à la classe FS-2, conformément à la politique alors en vigueur dans le Service mobile en matière de classes de début. Par la suite, l'Organisation modifie sa politique, les nouveaux agents des services de sécurité étant recrutés, à fonctions égales, à des classes supérieures, voire en tant qu'administrateurs. Ce changement engendre une grande disparité de classes entre les anciennes et les nouvelles recrues.

67. *Veiller au bien-être psychologique du personnel.* Dans certains lieux d'affectation, les fonctionnaires sont exposés quotidiennement à des niveaux de stress plus élevés que la normale; c'est pourquoi l'Organisation a donné suite aux recommandations qui avaient été faites en améliorant les infrastructures destinées à la prise en charge psychologique de ces fonctionnaires. Parallèlement, l'Organisation devrait envisager d'apporter un soutien à moyen et long termes aux fonctionnaires qui ont subi un traumatisme dans l'exercice de leurs fonctions au service de l'ONU. À l'heure actuelle, les indemnités prévues à l'appendice D du Règlement du personnel ainsi que dans la police d'assurance contre les actes de violence au titre de maladies ou d'accidents imputables à l'exercice de fonctions officielles sont loin de répondre aux besoins des fonctionnaires ayant subi un traumatisme psychologique dans l'exercice de leurs fonctions au service de l'ONU.

68. *Moyens de concilier vie professionnelle et vie privée.* En 2003, le Secrétaire général a institué des formules d'organisation du travail modulables censées permettre au personnel du Secrétariat de mieux concilier vie professionnelle et vie privée (ST/SGB/2003/4). La mise en œuvre des formules proposées au personnel a été confiée aux directeurs de programme. Or, certains fonctionnaires ont regretté que les dispositions de la circulaire soient rarement respectées et ne soient pas

appliquées de manière cohérente. Par exemple, les dispositions régissant le congé de maternité doivent être appliquées à la lettre, et des fonds doivent être alloués au besoin au recrutement de personnel temporaire.

69. *Rigidité dans le choix du domicile.* Les dispositions qui régissent actuellement le choix du pays du congé dans les foyers aux fins du paiement des frais de voyage sont très restrictives et ne tiennent pas suffisamment compte des changements de domicile pouvant intervenir après que le fonctionnaire est entré au service de l'Organisation. Celle-ci jugera peut-être bon d'examiner ces dispositions pour les assouplir à l'intention des fonctionnaires qui changent de domicile après leur entrée en fonctions à l'ONU.

70. *Diminution du montant des pensions versées au personnel local.* Il faut encore procéder dans ce domaine à des ajustements, car chaque fois qu'un pays connaît une dévaluation de sa monnaie, le montant des pensions des agents locaux diminue, étant donné que les salaires restent stables ou ne suivent pas le rythme de la dévaluation. En conséquence, le montant libellé en dollars des pensions de ces fonctionnaires baisse, tandis que le montant total de leurs cotisations à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies augmente. Il s'ensuit d'énormes disparités entre les fonctionnaires retraités, selon l'année de leur cessation de service.

71. *Utilisation du personnel de projet.* Les fonctionnaires engagés au titre de projets en vertu des dispositions 200 et suivantes du Règlement du personnel s'acquittent parfois de fonctions clefs, notamment de fonctions d'encadrement. Il convient de rappeler aux directeurs de programme les dispositions régissant les conditions d'emploi du personnel de projet.

72. *Emploi de personnel en vertu de contrats émis par le PNUD ou l'UNOPS.* Nombre de personnes travaillant pour le Secrétariat de l'ONU sont employées en vertu d'un contrat délivré par le PNUD ou l'UNOPS. Alors que ces personnes sont avant tout au service de l'Organisation, leurs contrats sont néanmoins gérés par le Programme ou le Bureau. Ainsi, des fonctionnaires qui ont les mêmes conditions d'emploi, travaillent dans les mêmes bureaux et relèvent parfois du même supérieur hiérarchique ne bénéficient pas des mêmes avantages et prestations. Très souvent, ces fonctionnaires ne savent pas à qui s'adresser pour régler les différends relatifs à leur contrat de travail. Leur statut contractuel doit être régularisé.

### **Problèmes recensés dans les opérations de maintien de la paix**

73. *Améliorer le cheminement de l'information.* Les échanges d'informations entre les opérations de maintien de la paix et les bureaux du Siège sont souvent ralentis par des goulets d'étranglement, et dans de nombreux cas, beaucoup de temps s'écoule avant que l'information ne parvienne aux décideurs. L'Organisation devrait s'efforcer de recourir à des systèmes plus performants de façon à suivre et à accélérer le cheminement de l'information entre les bureaux extérieurs et les bureaux du Siège, et d'éliminer certains des obstacles qui retardent actuellement la prise de décisions administratives.

74. *Système électronique d'évaluation et de notation des fonctionnaires (e-PAS) et rapports spéciaux.* L'Ombudsman a constaté une généralisation des rapports spéciaux dans des situations où des rapports électroniques d'évaluation et de notation des fonctionnaires auraient dû être publiés. En outre, c'est souvent sur

des rapports spéciaux peu fiables que se fonde le refus de proroger le contrat d'un fonctionnaire. L'e-PAS devrait être mis en place à l'échelle du système et se substituer aux autres systèmes d'évaluation en vigueur. Il conviendrait de ne recourir aux rapports spéciaux que dans les conditions prévues par l'instruction administrative ST/AI/2002/3, relative au système d'évaluation et de notation. Le rapport devrait alors donner une image fidèle et cohérente du comportement professionnel du fonctionnaire.

75. *Améliorer la transparence des procédures de recrutement et de promotion dans les opérations sur le terrain.* La réorganisation en cours du Service de la gestion du personnel du Département des opérations de maintien de la paix vise à rendre le Service mieux à même de prévoir et de satisfaire les besoins des opérations sur le terrain en matière de gestion des ressources humaines. Elle devrait apaiser les craintes des fonctionnaires qui ont le sentiment que le recrutement du personnel opérationnel manque de transparence.

76. Il conviendrait de remplacer les directives provisoires qui régissent actuellement les promotions dans les opérations sur le terrain par une politique arrêtée de promotion des agents du Service mobile.

77. *Incohérences dans le traitement des fautes.* On a noté que l'Organisation ne réagissait pas toujours de façon cohérente aux fautes commises dans les opérations sur le terrain. Pour éviter de faire naître un sentiment d'arbitraire et de favoritisme, il faudrait donner suite aux fautes avérées de manière rapide et coordonnée à l'échelle du système.

## V. Suivi des résultats et appréciation des effets

78. Depuis sa création, le Bureau de l'Ombudsman s'efforce de s'appuyer sur des compétences et des critères de référence externes afin de servir efficacement l'Organisation et de veiller à ce qu'une culture de l'évaluation soit présente dans l'ensemble de ses travaux. Un peu plus d'un an après la création du Bureau, un groupe indépendant d'experts du règlement des différends a évalué son fonctionnement pour tirer des enseignements susceptibles d'accroître son efficacité et, le cas échéant, d'améliorer ses prestations. Dans son rapport, le groupe d'experts a conclu à la réussite de la mise en route du Bureau, qui s'acquittait par ailleurs de sa mission au sein d'un système éminemment décentralisé, et faisait face à des problèmes complexes dans un environnement politique semé d'obstacles et souvent très instable.

### **Rapport de la Commission d'examen à mi-parcours<sup>2</sup>**

79. Donnant suite au premier examen, et conformément à ce qui avait été annoncé dans le premier rapport sur ses activités (A/60/376, par. 46), le Bureau de l'Ombudsman a procédé, du 5 au 9 décembre 2005, à une évaluation à mi-parcours

<sup>2</sup> La Commission se composait des membres suivants : M. John Barkat, Ombudsman, Pace University, ancien Président de l'International Ombudsman Association (États-Unis); M<sup>me</sup> Sarah Christie, juge, Tribunal administratif de la Banque mondiale, médiatrice et arbitre dans le domaine des relations professionnelles à l'Université du Cap (Afrique du Sud); M<sup>me</sup> Mary Murphy, ancien Ombudsman au Fonds monétaire international, ancienne Directrice des ressources humaines, Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (Canada).

de ses activités, qui visait principalement à mettre en lumière ses atouts et ses faiblesses, compte tenu des besoins particuliers de l'ONU et des efforts qu'il déployait pour faire bénéficier les fonctionnaires des services d'une personne impartiale et indépendante qui les aiderait à régler les problèmes qu'ils rencontraient dans l'exercice de leurs fonctions.

80. Les membres de la Commission d'examen ont travaillé en toute indépendance. Ils se sont entretenus, au Siège, avec de hauts responsables du système d'administration de la justice ainsi qu'avec des représentants du personnel et, dans le cas des bureaux hors Siège et des missions de maintien de la paix, ont eu des contacts directs avec le personnel et ses représentants par téléphone, téléconférence ou courrier électronique. La Commission a reçu de nombreuses réponses par voie électronique au message qu'elle avait diffusé auprès des fonctionnaires de tous les lieux d'affectation, dans lequel elle les engageait à donner leur avis sur les activités du Bureau.

81. Dans son rapport, la Commission a formulé les observations et recommandations suivantes :

a) L'ONU doit sérieusement réfléchir aux conséquences du nombre insuffisant d'administrateurs au Bureau de l'Ombudsman et prendre les mesures nécessaires pour y remédier, faute de quoi des difficultés surgiront dans la mise en œuvre de nombreuses autres recommandations;

b) Le personnel comme l'Administration estiment qu'il est important d'envoyer rapidement des fonctionnaires du Bureau dans différentes régions, ce qui faciliterait grandement le règlement des problèmes qui apparaissent dans divers lieux d'affectation et missions;

c) Le Bureau devrait affiner son système de triage des nouvelles affaires de façon à en confier plus rapidement le traitement aux personnes compétentes;

d) Le Bureau devrait établir des directives générales en vue du suivi systématique de toutes les affaires à l'issue d'un certain délai;

e) Il faudrait réfléchir à de nouvelles filières propres à rendre compte des travaux, des recommandations et des résultats du Bureau. Dans le rapport annuel, il serait bon de corréler davantage l'assistance fournie par le Bureau avec les problèmes systémiques et la suite donnée aux différentes recommandations. Il conviendrait, dans la mesure du possible, de mettre l'accent sur les réponses apportées;

f) Il serait bon d'envisager la tenue, tant au Siège que dans les bureaux régionaux, de réunions supplémentaires ou plus régulières entre l'Ombudsman et les représentants du personnel;

g) L'Organisation devrait préciser le fonctionnement de son système de règlement intégré des différends en en donnant une représentation graphique sur laquelle figureraient le Bureau de l'Ombudsman, les mécanismes officiels de recours et d'examen des plaintes et le Bureau de la déontologie;

h) L'Organisation devrait songer aux moyens de responsabiliser l'administration en ce qui concerne la mise en œuvre des recommandations de l'Ombudsman;

i) Une équipe formée de l'Ombudsman et d'autres membres du système de règlement intégré des différends de l'ONU devrait se réunir régulièrement pour cerner les problèmes systémiques, rendre compte des difficultés rencontrées et maintenir un dialogue permanent;

j) Le Bureau de l'Ombudsman devrait continuer à développer le recours à la médiation, chaque fois qu'il se justifie; il conviendrait par ailleurs de réfléchir à la mise en place d'un programme de médiation distinct à l'échelle de l'Organisation.

82. Le Bureau a déjà pris des mesures pour donner suite à certaines recommandations. En ce qui concerne les deux premiers points, évoqués à la section II. C. (Questions relatives au budget et à la dotation en personnel), il s'attache à mettre en œuvre les recommandations que l'Assemblée générale a formulées dans sa résolution 60/246. Un projet de directives générales qui a été élaboré. Il devrait être examiné avec le réseau d'ombudsmans et de médiateurs du système des Nations Unies et des institutions de Bretton Woods, lorsque celui-ci s'est réuni en septembre 2006, en vue de son application dans toutes les futures antennes du Bureau afin d'assurer la cohérence des procédures.

83. L'Ombudsman s'est entretenue avec le nouveau Conseil du personnel du Siège, élu en juin 2006. Elle a également été invitée à un échange de vues avec les participants à la réunion du Comité de coordination entre l'Administration et le personnel, qui s'est tenue à New York du 19 au 26 juin 2006 en présence de représentants du Syndicat du personnel hors Siège et des conseils du personnel des bureaux hors Siège. En outre, des réunions avec des représentants du personnel ont eu lieu lors de chaque mission sur le terrain.

#### **Processus d'évaluation directe par le personnel**

84. Le Bureau soumet au personnel un formulaire d'évaluation pour recueillir les commentaires anonymes des fonctionnaires ayant recours à ses services. Ce formulaire, disponible sur le site Web du Bureau, est remis aux personnes qui se rendent au Bureau, au Siège, ainsi qu'à celles rencontrées lors des missions sur le terrain. Il peut être déposé dans la boîte à idées, devant l'entrée du Bureau, ou renvoyé par courrier électronique ou télécopie. Il est facultatif de remplir ce formulaire mais d'après les réponses reçues, la réaction de l'Ombudsman a été jugée rapide dans la totalité des cas. En outre, les mesures de protection et de confidentialité, le temps consacré à l'examen des problèmes et les conseils concernant la marche à suivre ont été jugés très satisfaisants.

85. Toutefois, pour se faire une idée précise de la façon dont il est perçu par le personnel, le Bureau procédera à une enquête plus structurée (voir sect. VII : Travaux futurs).

## **VI. Activités d'information et de communication**

### **A. Communication interne**

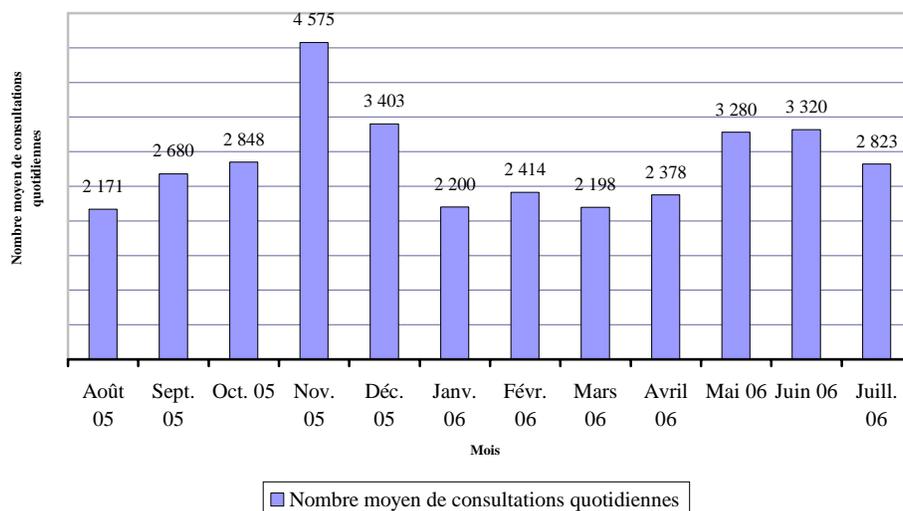
86. Au paragraphe 19 de sa résolution 59/283 sur l'administration de la justice à l'Organisation des Nations Unies, l'Assemblée générale a prié le Bureau de l'Ombudsman de poursuivre et d'étendre ses activités d'information, en particulier auprès des agents des services généraux, du personnel recruté sur le plan national et

des agents locaux, afin que tous puissent se prévaloir de ses offices sur un pied d'égalité et soient informés des choix qu'il offre, compte tenu de la structure, des activités et de l'environnement opérationnel de l'Organisation.

87. Tandis que des projets sont en cours en vue de permettre à tous, grâce à la création d'antennes régionales, de bénéficier de la même façon des services du Bureau, celui-ci a continué de mener une action décentralisée, sous d'autres formes, auprès des fonctionnaires en poste dans les autres lieux d'affectation. La quasi-totalité des missions de maintien de la paix disposent désormais sur leur site intranet d'un lien direct vers le site Web du Bureau.

88. Le site Web du Bureau de l'Ombudsman, indépendant du site officiel de l'ONU, met à la disposition du personnel un large éventail d'informations sur les valeurs, principes de fonctionnement et activités du Bureau. Il comporte également des liens vers d'autres organes du système d'administration de la justice, et propose un formulaire de correspondance sécurisé ainsi qu'un formulaire d'évaluation que l'on peut remplir et renvoyer. Le Bureau garantit la confidentialité et la protection des renseignements fournis par les visiteurs. En outre, le personnel des principaux lieux d'affectation peut accéder à ce site Web ainsi qu'aux rapports sur les activités de l'Ombudsman depuis iSeek, à New York, ou les autres sites intranet. Le nombre moyen de consultations quotidiennes du site Web reste élevé (voir graphique ci-après). Le site est régulièrement revu et mis à jour afin d'en préserver l'intérêt.

#### Évolution de la consultation du site Web



89. Le Bureau a continué de prendre une part active à tous les programmes d'accueil des nouvelles recrues. Des réunions périodiques sont organisées avec les chefs et les hauts fonctionnaires des différents départements, notamment le Bureau de la gestion des ressources humaines et la Division de l'appui administratif du Département des opérations de maintien de la paix. L'Ombudsman continue de participer aux réunions du personnel et rencontres entre l'Administration et les fonctionnaires qui se tiennent au niveau des départements. Par ailleurs, des réunions ont été organisées avec les conseils du personnel ainsi qu'avec des représentants du

personnel du Siège et de tous les lieux d'affectation visités. Ces réunions ont permis à l'Ombudsman d'expliquer son rôle et ses fonctions et de mieux comprendre les besoins opérationnels des départements et bureaux concernés (voir fig. II : Évolution de la répartition géographique des affaires soumises au Bureau).

90. L'Ombudsman a également continué de faire périodiquement rapport au Secrétaire général et d'informer le personnel de direction des activités de son Bureau.

#### **Coopération avec les organes du système interne d'administration de la justice**

91. Conformément aux recommandations de l'Équipe d'évaluation collégiale, le Bureau organise des réunions périodiques avec les autres organes du système d'administration de la justice, à savoir le Tribunal administratif des Nations Unies, la Commission paritaire de recours, le Groupe du droit administratif, la Liste des conseils, le Bureau de la déontologie et le Groupe de la déontologie et de la discipline du Département des opérations de maintien de la paix. Ces réunions visent à déceler les nouvelles tendances qui se dégagent des différentes affaires traitées dans l'ensemble du système d'administration de la justice, et à déterminer comment les éléments de ce système peuvent se conjuguer en vue d'accroître son efficacité globale. En outre, de nouveaux organes tels que le Bureau de la déontologie ou le Groupe de la déontologie et de la discipline ayant vu le jour, ces réunions ont permis d'en comprendre le rôle et de définir les compétences respectives de chacun des organes du système d'administration de la justice.

## **B. Communication externe**

#### **Ombudsmans et médiateurs du système des Nations Unies et des institutions de Bretton Woods**

92. Le réseau d'ombudsmans et de médiateurs du système des Nations Unies et des institutions de Bretton Woods a tenu sa quatrième réunion annuelle au Palais des Nations, à Genève, les 4 et 5 octobre 2005. Y étaient représentés la Banque interaméricaine de développement (BID), l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), le Comité international de la Croix-Rouge (CICR), l'Organisation internationale du Travail (OIT), le Fonds monétaire international (FMI), l'International Ombudsman Association (IOA), l'Union internationale des télécommunications (UIT), l'ONU, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), le Programme alimentaire mondial (PAM), l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et la Banque mondiale. Les participants à la réunion, qui étaient au nombre de 23, ont également suivi des modules de formation dispensés par l'IOA.

93. Les participants se sont penchés sur des questions d'intérêt commun, comme les relations avec les opérations sur le terrain, soulignant le fait qu'il importait de réagir rapidement et de se rendre sur le terrain pour répondre aux besoins des fonctionnaires hors Siège. De l'avis général, le succès des missions sur le terrain dépendait de la bonne volonté de toutes les parties, de l'empressement du personnel

de direction à agir sur la base des informations échangées après lesdites missions et du suivi assuré par les parties prenantes. La protection des dénonciateurs d'irrégularités a également été abordée. On a réfléchi aux raisons que les fonctionnaires avaient de craindre des représailles ainsi qu'à la façon dont l'Ombudsman pouvait apaiser ces craintes, et examiné les politiques élaborées à cet égard par chaque organisme. La troisième question évoquée concernait les problèmes que pose la préservation de l'indépendance du Bureau de l'Ombudsman. Enfin, on a parlé des bases de données et des catégories retenues aux fins du classement. Le groupe chargé de travailler sur cette question, qui se réunit sous l'égide de l'IOA, a présenté aux participants un projet de liste de catégories. Un plan d'action a été adopté à l'issue de la réunion en vue notamment de mettre au point un serveur de listes de diffusion, de rédiger un modèle de mandat ainsi que des règles élémentaires de bonne pratique, de continuer à étoffer les critères de collecte de données et d'étudier comment développer la coopération interinstitutionnelle. À sa session du printemps 2006, le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) a pris acte du rapport de la réunion.

#### **Relations avec d'autres ombudsmans institutionnels**

94. Des représentants du Bureau ont participé à la première conférence annuelle de l'International Ombudsman Association (IOA), qui a succédé à The Ombudsman Association (TOA), principale organisation professionnelle internationale d'ombudsmans institutionnels en poste dans le secteur privé, le secteur public, les universités ou les organisations internationales. Cette conférence, qui s'est tenue en Californie en avril 2006, a réuni 300 membres de la profession autour du thème suivant : « Tracer une nouvelle ligne de conduite pour les ombudsmans institutionnels ». L'un des temps forts de la conférence a été une table ronde sur le thème « Adopter une optique mondiale dans l'établissement des programmes des ombudsmans institutionnels ».

## **VII. Travaux futurs**

95. Le Bureau de l'Ombudsman s'efforce de faire preuve d'imagination, de créativité, de transparence et d'efficacité, malgré les moyens limités dont il dispose. Faisant fond sur les enseignements tirés depuis son inauguration en octobre 2002, les recommandations formulées par les experts indépendants à l'issue de leur examen à mi-parcours de décembre 2005 et les commentaires formulés par les bénéficiaires de ses services, l'administration et les représentants du personnel, il concentrera ses efforts à l'avenir sur les questions ci-après.

#### **Renforcer l'accessibilité aux services du Bureau**

96. Des progrès importants ont été accomplis sur le plan du renforcement de l'action menée par le Bureau auprès des catégories de personnel les plus vulnérables, notamment le personnel des missions de maintien de la paix et des bureaux hors Siège recruté sur le plan national, comme le montrent les données de la figure III (« Répartition des affaires par catégorie professionnelle »). Ces progrès ont été rendus possibles par les ressources provenant du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix et les campagnes d'information menées par le Bureau sur le terrain. Afin de continuer à étendre le champ d'action du Bureau et de permettre à tous les fonctionnaires, quel que soit leur lieu d'affectation ou leur

catégorie professionnelle, d'accéder sans contrainte aux services de l'Ombudsman, il convient de créer les antennes régionales proposées depuis 2003, grâce auxquelles les bureaux hors Siège et les missions de maintien de la paix voisines pourraient être mieux servis. En ce qui concerne les Offices des Nations Unies à Vienne et Nairobi, la création de ces antennes n'a été que trop longtemps différée. En effet, une antenne a déjà été mise en place, à titre expérimental, à Vienne et une étude de faisabilité concernant le rétablissement d'un bureau de l'Ombudsman a été conduite à Nairobi (ONUN/PNUE/ONU-Habitat).

97. Parallèlement, le Bureau continuera de sensibiliser le personnel à la nature de ses activités et aux moyens d'accéder à ses services en menant de nouvelles campagnes d'information. Il envisage notamment d'organiser des réunions par visioconférence avec le personnel des missions de maintien de la paix et des bureaux hors Siège.

### **Développement des services de médiation**

98. Les services de médiation actuellement proposés seront développés grâce à la mise en place de nouveaux modules de formation à l'intention des administrateurs en poste au Bureau de l'Ombudsman et à la constitution d'un fichier de médiateurs externes auxquels on pourra faire appel ponctuellement selon la région et l'environnement linguistique.

99. Une section spéciale viendra compléter le site Web de l'Ombudsman, l'objectif étant d'informer le personnel sur la disponibilité des services de médiation, et les supports de communication existants seront modifiés de façon à accorder une plus large place aux caractéristiques et aux buts de la médiation.

100. Le Bureau réfléchira à l'intérêt de créer en son sein une entité exclusivement dévolue aux services de médiation. Il est également en train d'examiner comment exporter ses services de médiation dans les opérations sur le terrain.

### **Amélioration du système de triage et adoption de directives générales**

101. Comme le nombre de bénéficiaires des services du Bureau et la complexité des activités de l'Ombudsman augmentent en parallèle, il faut renforcer le système de triage des affaires, en améliorant les délais d'enregistrement des affaires, les modalités de leur attribution aux agents traitants et la qualité du suivi dont elles font l'objet jusqu'à leur clôture. Le nombre total de bénéficiaires des services du Bureau connaissant une progression (près de 2 000 affaires ont été traitées depuis octobre 2002), le nombre de ceux qui reviennent demander conseil au Bureau est également en augmentation. Il faut donc améliorer le système de suivi pour déterminer la durée exacte de chaque entretien accordé aux fonctionnaires se rendant au Bureau et, ainsi, mieux tenir compte du volume de travail de celui-ci, fortement sous-estimé dans la base de données existante.

### **Processus d'examen final comprenant une évaluation panoramique par les bénéficiaires**

102. Le Bureau a appliqué un programme d'évaluation interne rigoureux comprenant une évaluation succincte au bout d'un an d'activité ainsi qu'un examen à mi-parcours, effectué en décembre 2005. Le mandat quinquennal du premier Ombudsman de l'ONU arrivant à expiration en juillet 2007, le Bureau procédera à

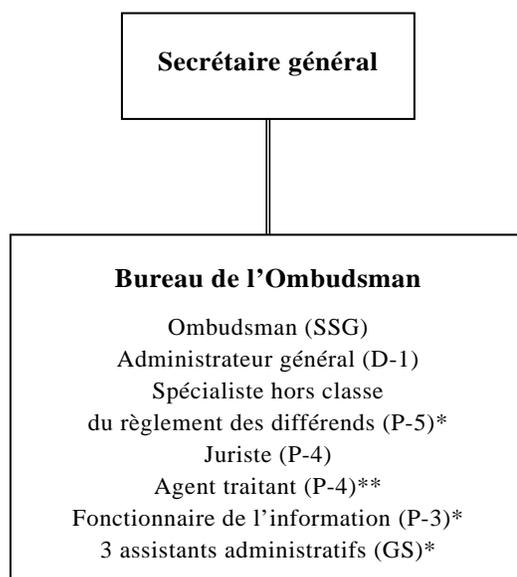
un examen final visant à évaluer ses réalisations et à mettre en évidence les enseignements tirés. Dans le cadre de cet examen final, une enquête sera menée auprès des bénéficiaires des services du Bureau aux fins de la rationalisation des résultats, qui figureront dans le rapport que le Secrétaire général présentera à l'Assemblée à sa soixante-deuxième session.

## Annexe

### Tableau d'effectifs

#### Bureau de l'Ombudsman

#### Organigramme et répartition des postes pour l'exercice biennal 2006-2007



*Abréviations* : SSG = sous-Secrétaire général; GS = agent des services généraux.

\* Nouveau poste (budget de l'exercice biennal 2006-2007).

\*\* Poste financé au moyen des ressources du compte d'appui.