

RAPPORT ANNUEL 2025

**Maintenir la
confiance
pendant les
transitions**

Travailler
ensemble pour
trouver des
solutions





“ Il est stupéfiant de voir que des problèmes qui paraissent impossibles à résoudre deviennent solubles lorsque quelqu'un nous entend. ”

– CARL ROGERS, *A WAY OF BEING*

INDEX

UN CAS TYPIQUE EN 2025	2
I. INTRODUCTION	3
A. PRINCIPES ET NORMES DE PRATIQUE	4
B. SERVICES	4
1. Discussion des options	4
2. Accompagnement professionnel en matière de règlement des conflits	5
3. Médiation	5
4. Diplomatie de la navette	5
5. Retour d'information concernant les problèmes systémiques	5
II. APERÇU DES ACTIVITÉS DU BUREAU	6
A. APERÇU DES CAS	6
1. Nombre de cas par an et organisation	6
2. Cas par sexe	7
3. Cas par catégorie de personnel	7
4. Cas par région	8
5. Cas par catégorie de problème	8
6. Cas et services	9
B. RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE DE L'OMBUDSMAN	9
C. RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ET ACTIVITÉS DE SENSIBILISATION	10
D. MÉDIATION	10
E. FACILITATEURS ET FACILITATRICES POUR UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL RESPECTUEUX	12
III. OBSERVATIONS CONCERNANT LES CONFLITS EN 2025	13
A. PRÉVENTION DES CONFLITS, SOUTIEN ET VOIES DE RÉOLUTION	13
1. Engagement précoce	13
2. Développer les compétences en communication	14
3. Renforcer les compétences en gestion des conflits	14
4. Répondre aux préoccupations sans identifier les individus	14
5. Favoriser un fonctionnement d'équipe plus sain	15
B. CONFLIT ET CHANGEMENT	15
1. Confiance, ton et transparence	15
2. Initiative ONU80	17
3. Catastrophes naturelles et autres situations d'urgence	18
4. Conflit et modalités ou catégories de contrat	18
IV. RECOMMANDATIONS	20
V. PERSPECTIVES	21
TÉMOIGNAGES	22
ANNEXE I : TERMINOLOGIE	24
ANNEXE II : CATÉGORIES ET DÉFINITIONS DES PROBLÈMES DE CAS	25

UN CAS TYPIQUE EN 2025

Ce qui suit illustre une situation réelle présentant des thèmes communs rencontrés par le Bureau de l'Ombudsman du PNUD, du FNUAP, de l'UNICEF, de l'UNOPS et d'ONU Femmes (le Bureau) au cours de la période considérée. Les données sont anonymisées afin de protéger la confidentialité.

Le courriel annonçant une réunion de tout le personnel est arrivé sans beaucoup d'explications, et au moment où les gens y ont participé, beaucoup se doutaient déjà de ce qui allait se passer. La cheffe du bureau de pays a été claire : le bureau subirait une réduction de financement de 30 %, plusieurs projets prendraient fin prochainement et le personnel concerné recevrait bientôt un courrier. Elle a souligné que la décision avait été prise ailleurs et qu'il y avait peu de marge pour une discussion. La réunion était prévue tard un vendredi ; la haute direction est partie immédiatement après pour une mission hors site. Le personnel savait que des coupes budgétaires étaient à venir, mais sans savoir clairement qui serait touché, quand, ni quelles en seraient les conséquences concrètes.

Durant le week-end, l'anxiété s'est rapidement propagée. Certains collègues s'inquiétaient de la scolarité de leurs enfants ou se demandaient s'il était temps d'entamer les préparatifs de leur rapatriement. D'autres étaient confrontés à des contraintes qui rendaient leur départ incertain : des traitements médicaux en cours, un statut d'immigration lié à un emploi à l'ONU ou des situations de crise dans leur pays d'origine. Certains pensaient qu'ils pourraient être injustement pris pour cible.

Au début de la semaine suivante, plusieurs membres du personnel avaient contacté le Bureau de l'Ombudsman, encouragés par l'équipe de bien-être et l'association du personnel de leur organisation. Lors de conversations confidentielles, ils ont partagé qu'ils se sentaient sous le choc et mal informés. Nombre d'entre eux étaient également profondément préoccupés par les communautés que leurs projets desservaient. Le groupe comprenait des chefs de section qui se sentaient obligés de rassurer leurs propres équipes, mais qui ne disposaient eux-mêmes d'aucune information supplémentaire. Le Bureau a aidé le personnel à analyser les incertitudes et à clarifier le fonctionnement général des processus de cessation de service en fonction du type de contrat. Certains employés s'attendaient à être indemnisés pour leur licenciement alors qu'ils apprenaient pour la première fois que les termes de leur contrat ne prévoyaient aucune indemnité ni compensation pour cessation de service en cas de départ à la date d'expiration de leur contrat.

Bien que la situation de nombreux employés n'ait finalement pas changé, le Bureau les a aidés à faire la distinction entre ce qui pouvait être réalistement entrepris et comment prendre les choses en main plutôt que de rester passifs face aux événements, notamment, le cas échéant, en évoquant directement leur situation personnelle auprès de la direction ou des ressources humaines par le biais d'une diplomatie de la navette. Comme l'a fait remarquer plus tard un membre du personnel, le fait de disposer d'informations plus claires et d'un espace neutre pour analyser la situation a rendu la situation plus gérable que l'incertitude qui a suivi l'annonce initiale.

I. INTRODUCTION

En 2025, le travail du Bureau de l'Ombudsman avec le PNUD, le FNUAP, l'UNICEF, l'UNOPS et ONU Femmes avait un point commun : soutenir les collègues confrontés à des changements organisationnels soudains et de grande ampleur. Les changements de financement, les crises géopolitiques et les efforts de restructuration et de relocalisation ont affecté le personnel qui a dû assimiler et s'adapter rapidement à de nouvelles réalités.

Les dirigeants et les responsables des cinq organisations des Nations Unies ont travaillé sans relâche pour concevoir, communiquer et mettre en œuvre les changements nécessaires afin de remplir leurs mandats dans le respect des contraintes budgétaires, tout en atténuant les répercussions sur le personnel. Ces efforts ont été complétés par les activités des associations du personnel et des équipes chargées du bien-être du personnel à l'échelle mondiale. Le Bureau apprécie la collaboration de toutes les parties prenantes, notamment pour les signalements de cas de conflit, les mentions spécifiques des services du Bureau, ainsi que les présentations conjointes lors de webinaires au cours de cette année complexe.

Le Bureau a apporté son soutien aux équipes et aux individus à tous les niveaux pour les aider à traverser ces transitions, en les aidant à réfléchir à leurs expériences et à leurs points de vue et à gérer les émotions qui accompagnent le changement. Pour beaucoup, cela impliquait un profond sentiment de perte : celle de portefeuilles de travail construits au fil des années ou des décennies, de moyens de subsistance, de liens familiaux et communautaires, de collègues et d'amis, et, pour certains, de certains aspects de leur identité professionnelle en tant que fonctionnaires internationaux dévoués au service multilatéral.

“ L'une des principales observations est que, lors d'une restructuration organisationnelle, la nature et l'intensité des conflits dépendent de la manière dont les relations humaines sont gérées. ”

Ce rapport annuel présente un aperçu du travail du Bureau de l'Ombudsman en 2025 et met en lumière les principales tendances et observations de l'année. L'une des principales observations est que, lors d'une restructuration organisationnelle, la nature et l'intensité des conflits dépendent de la manière dont les relations humaines sont gérées.

En 2025, le Bureau a traité 830 cas, soit une augmentation de 17 % par rapport à l'année précédente. Une augmentation du nombre de cas est généralement considérée comme une évolution positive, car elle indique un soutien et un encouragement accrus de la part des cinq organisations des Nations Unies à explorer les modes de règlement informels, ainsi qu'une confiance dans l'efficacité des services fournis par le Bureau.

La complexité des cas en 2025 était très variable. Certains impliquaient la dynamique interpersonnelle d'équipes entières avec l'intervention de plusieurs membres du Bureau, tandis que d'autres ne nécessitaient qu'une ou deux conversations pour explorer des perspectives et des options ou pour fournir des conseils dans la recherche d'informations essentielles. Le Bureau a également relevé des cas dans lesquels des individus cherchaient à faire valider la légalité de décisions ou de procédures spécifiques, ou à faire déclarer qu'une partie avait « raison » ou « tort ». En tant que ressource informelle et neutre, le Bureau ne se prononce pas sur la légalité des

décisions administratives et n'attribue pas les responsabilités en cas de conflit. Toutefois, il a pour mandat explicite de promouvoir l'équité et la justice et peut orienter le personnel vers les règles et procédures applicables et assurer la liaison avec les autorités décisionnelles. L'objectif est toujours d'explorer les options de règlement informel des conflits ou de prévenir tout conflit nuisible.

À la suite d'un examen réalisé en 2025 à l'échelle du système et ayant pour objet la fonction de l'ombudsman et de la médiation, le Corps commun d'inspection (CCI) a émis son rapport final.¹ Le rapport a réaffirmé l'importance du statut indépendant du Bureau et a formulé plusieurs recommandations visant à renforcer son fonctionnement.

Le Bureau continue d'investir dans l'amélioration de ses capacités et de ses systèmes d'analyse des données démographiques, ainsi que dans le suivi en temps réel des données de gestion des cas. Une enquête récemment mise en place sur les services d'ombudsman après la clôture des dossiers a fourni au Bureau des données supplémentaires, qui sont incluses dans le présent rapport.

Le Bureau a également investi dans son équipe et veillé à ce que ses membres entreprennent des initiatives de renforcement des capacités afin d'améliorer la réactivité et l'accessibilité du Bureau pour les personnes présentant des profils neurocognitifs divers.

A. Principes et normes de pratique

Le Bureau fonctionne conformément au mandat du Bureau de l'Ombudsman des Nations Unies et des services de médiation figurant dans le bulletin du Secrétaire général du 22 juin 2016 ([ST/SGB/2016/7](#)). Ses principes de fonctionnement clés sont l'indépendance, l'absence de formalisme, la confidentialité

et l'impartialité, ainsi que la participation volontaire.

De plus, le Bureau adhère au principe d'intervention minimale dans le règlement des conflits. Cela signifie qu'il privilégie une action face aux conflits à leur source ou au niveau hiérarchique approprié qui est capable de gérer efficacement la situation.

Conformément aux normes de pratique du Réseau des ombudsmans et médiateurs et médiatrices du système des Nations Unies,² « *L'ombudsman est un conseiller neutre désigné par l'organisation. Il est le seul à offrir des services confidentiels, impartiaux et indépendants au sein de l'organisation dont il relève pour répondre de manière informelle aux préoccupations liées au lieu de travail.* »

B. Services

L'un des principaux services du Bureau est d'offrir un espace confidentiel au sein duquel les visiteurs peuvent se sentir véritablement écoutés et compris, partager ouvertement leurs préoccupations et comprendre leurs options, formelles et informelles, le cas échéant. Les paragraphes suivants décrivent les catégories de services offerts par le Bureau. Ces descriptions de services ont été élaborées conjointement et approuvées au sein du Bureau unique des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies, dont le Bureau fait partie.

1. Discussion des options

Après avoir examiné les préoccupations soulevées, les différentes perspectives ainsi que les besoins et intérêts sous-jacents, l'ombudsman aide le visiteur à étudier diverses options afin de résoudre le problème. L'ombudsman fournit également aux visiteurs des informations sur les politiques, les procédures et les droits en matière de travail, les aidant ainsi à comprendre

1 Nations Unies. (2025). [Examen de la fonction d'ombudsman et des services de médiation dans les entités des Nations Unies. Rapport du Corps commun d'inspection.](#)

2 Nations Unies. (2023). [Normes de pratique à l'usage de l'ombudsman et des médiateurs et médiatrices du système des Nations Unies.](#)

leurs options et les recours possibles. Les différentes options sont évaluées en concertation avec le visiteur, en tenant compte des avantages et des inconvénients de chacune, pour lui permettre de faire un choix éclairé. Les options peuvent inclure la poursuite du dialogue par le biais d'autres processus de règlement des conflits ou l'orientation du visiteur vers un autre bureau doté d'un mandat plus approprié pour traiter les questions concernées.

2. Accompagnement professionnel en matière de règlement des conflits

Les visiteurs peuvent opter pour un accompagnement professionnel en matière de règlement des conflits avec un spécialiste. L'objectif de cet accompagnement est d'améliorer les relations professionnelles actuelles ou futures et de donner au visiteur les moyens de gérer et de maîtriser les problèmes liés aux relations au travail. Grâce au processus d'accompagnement professionnel en matière de règlement des conflits, le visiteur peut se préparer à des conversations difficiles et explorer de nouvelles façons de communiquer avec les autres. Il aide le visiteur à élaborer de meilleures stratégies pour résoudre les problèmes sur le lieu de travail avant qu'ils ne s'aggravent ou ne s'enracinent. Plusieurs membres de l'équipe du Bureau sont accrédités par l'International Coaching Federation (ICF) et des consultants en accompagnement professionnel en matière de règlement des conflits sont également disponibles sur appel.

3. Médiation

La médiation est un processus structuré et collaboratif utilisé pour aborder et résoudre les différends, les préoccupations ou les conflits au travail avec l'aide d'un tiers impartial et neutre : le médiateur ou la médiatrice. Cela peut prendre la forme d'un dialogue facilité entre deux collègues ou d'un processus plus complexe impliquant plusieurs personnes ou bureaux. La médiation peut se dérouler par le biais de réunions communes, de discussions séparées ou des deux, selon

ce qui convient le mieux aux parties. Cela s'avère particulièrement utile lorsque les parties cherchent à résoudre un problème de manière constructive et confidentielle.

Les parties peuvent demander une médiation elles-mêmes — individuellement ou ensemble — ou une affaire peut être soumise par d'autres (tels que des superviseurs, ou des collègues des ressources humaines, des services juridiques ou d'éthique, ou le Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies), avec le consentement des parties. En cas de succès, la médiation peut aboutir à un accord. Il incombe aux parties de documenter les conditions, soit par écrit, soit par courriel. Un accord négocié entre un membre du personnel et une organisation compétente des Nations Unies peut être appliqué par le Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies.

4. Diplomatie de la navette

Lorsque les parties sont dans l'incapacité ou refusent d'interagir directement, pour quelque raison que ce soit, un ombudsman peut agir comme intermédiaire, transmettant les préoccupations, les positions et les intérêts de chaque partie. Souvent, la diplomatie de la navette constitue ou fait partie d'un processus de médiation.

5. Retour d'information concernant les problèmes systémiques

Le Bureau recueille et analyse les données issues de ses dossiers. Il publie son rapport annuel, fait part à l'administration de ses observations sur les problèmes systémiques et peut suggérer des recommandations sur la manière de s'attaquer à certaines des causes profondes des conflits au sein de l'organisation.

II. APERÇU DES ACTIVITÉS DU BUREAU

A. Aperçu des cas³

1. Nombre de cas par an et organisation

En 2025, le Bureau a enregistré 830 cas⁴— une augmentation de 17 % par rapport à l'année précédente (figure 1). Cette croissance pourrait être due à une meilleure

connaissance des services du Bureau et des mécanismes informels de règlement des conflits permettant de répondre aux préoccupations en milieu de travail, dans un contexte de changements organisationnels importants et d'incertitude.

FIGURE 1. Nombre de cas par an, 2016-2025

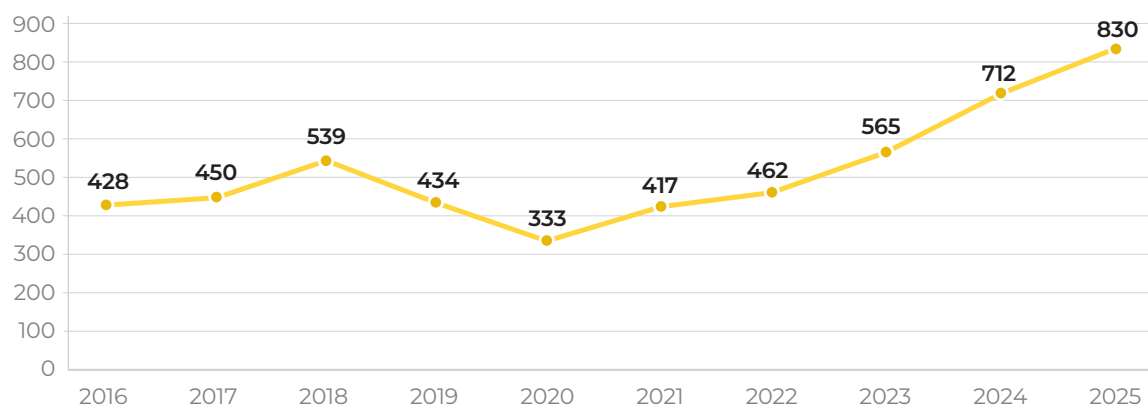
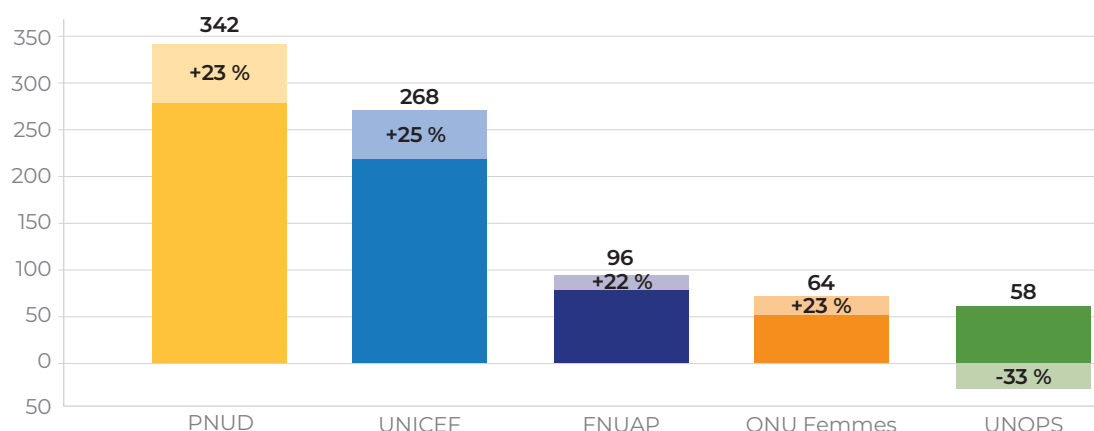


FIGURE 2. Nombre de cas par organisation (2025) et variation en pourcentage par rapport à 2024



³ Un cas est défini comme un problème ou une question relative au lieu de travail porté au Bureau par un visiteur cherchant des informations, des options de résolution ou de l'aide. Chaque cas est unique et peut impliquer plusieurs problèmes, de multiples parties et l'un des services décrits dans la section précédente. La durée nécessaire peut varier d'une heure environ à plusieurs séances réparties sur quelques semaines, en fonction du nombre et de la complexité des problèmes. Voir l'Annexe I : Terminologie.

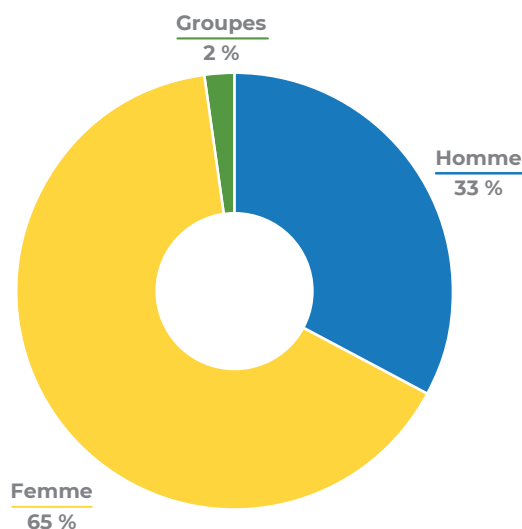
⁴ 828 proviennent des cinq organisations et deux d'autres entités, c'est-à-dire des cas impliquant du personnel de plusieurs organisations des Nations Unies en conflit et travaillant sur un lieu de travail commun.

Au niveau de l'organisation, le PNUD représente la plus grande part des cas (41 %), suivi de l'UNICEF (32 %), du FNUAP (12 %), d'ONU Femmes (8 %) et de l'UNOPS (7 %) (figure 2). Le Bureau a desservi un effectif combiné d'environ 58 000 personnes réparties dans les cinq organisations au cours de la période considérée. Alors que les effectifs sont inférieurs de 6 % à ceux de 2024, le nombre de cas a augmenté.

2. Cas par sexe

Le personnel féminin a représenté 65 % des cas, contre 33 % pour le personnel

FIGURE 3. Cas par sexe



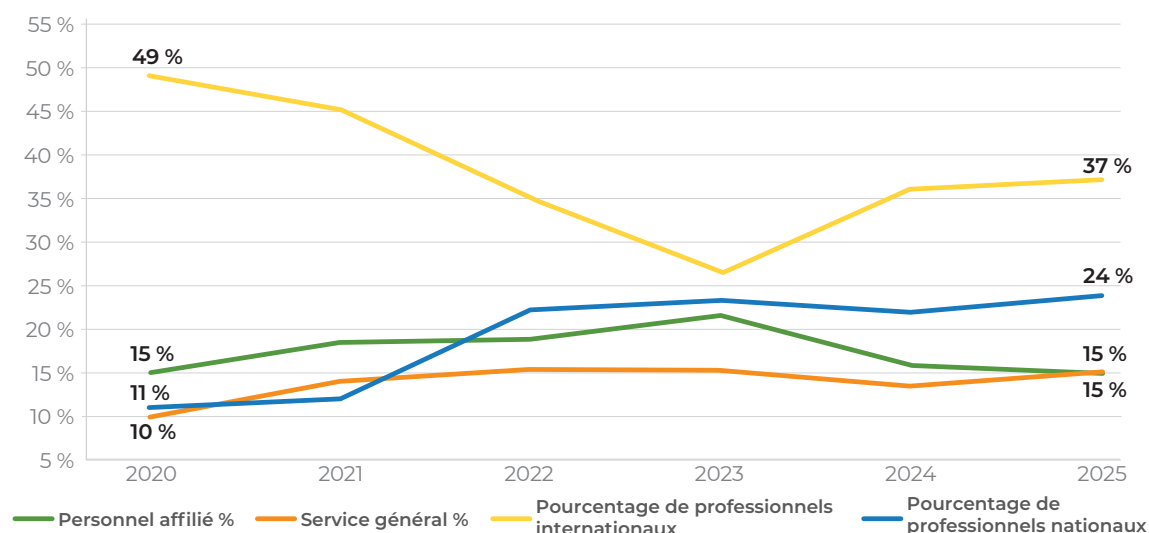
masculin et 2 % pour les groupes (figure 3).

Au cours de la dernière décennie, les femmes ont constamment représenté la part la plus importante des dossiers traités par l'ombudsman, représentant généralement environ 50 à 60 % des cas, avec une augmentation plus marquée à 64 % en 2024 et à 65 % en 2025. Deux visiteurs sur trois qui se présentent au Bureau sont des femmes. La composition par sexe du personnel suggère que les femmes représentaient une part plus élevée des dossiers traités par l'ombudsman, une tendance visible dans les cinq organisations. Au cours de la période considérée, les types de problèmes ont quelque peu varié selon le sexe, les préoccupations liées aux relations hiérarchiques étant plus fréquentes chez les femmes, tandis que les préoccupations liées au travail et à la carrière étaient relativement plus fréquentes chez les hommes.

3. Cas par catégorie de personnel

En ce qui concerne les catégories de personnel, les membres du personnel représentaient 76 % des visiteurs. Le personnel affilié, comme les consultants et les Volontaires des Nations Unies (VNU), représentait 15 %. Les 9 % restants comprenaient d'autres catégories telles que des anciens employés, des retraités, des personnes à charge, des cas non catégorisés et des groupes. Alors que les professionnels

FIGURE 4. Cas par catégorie de personnel, 2020-2025 (hors groupes / autres)



internationaux ont historiquement représenté la plus grande part des visiteurs, l'engagement d'autres catégories de personnel a augmenté, notamment celui des professionnels nationaux, dont la part a doublé au cours des cinq dernières années, passant de 11 % à 24 % des cas (figure 4).

4. Cas par région

Au niveau régional, la plus grande part des cas provient d'Asie et du Pacifique (27 %), suivie de l'Europe (20 %) et de l'Amérique du Nord (14 %) (figure 5). En termes de nombre de cas, l'Europe a enregistré la plus forte augmentation annuelle, avec une hausse de 43 %, tandis que l'Amérique latine et les Caraïbes ont connu une baisse de 23 %. Au total, les cas concernaient 130 pays, ce qui témoigne de la portée mondiale des services du Bureau.

5. Cas par catégorie de problème

La répartition des problèmes soulevés auprès du Bureau était globalement conforme à celle des années précédentes. Les relations hiérarchiques et les préoccupations liées au travail et à la carrière sont restées les catégories les plus importantes, représentant 24 % et

23 % respectivement (figure 6). Toutefois, la part des préoccupations liées aux relations de supervision a diminué, passant de 31 % en 2024 à 24 % en 2025, tandis que les préoccupations relatives aux comportements interdits et à la conformité sont passées de 8 % à 12 % des cas, soit le troisième problème le plus fréquemment soulevé. Les préoccupations liées à l'emploi et à la carrière sont demeurées relativement stables et ont continué de figurer en bonne place comme le deuxième problème le plus fréquemment soulevé.

Les cas peuvent relever de plusieurs catégories et le Bureau a enregistré davantage de cas de préoccupations liées à l'emploi et à la carrière qui incluaient également des préoccupations concernant un abus potentiel d'autorité, par exemple, la suppression d'un poste ou des décisions contractuelles.

6. Cas et services

Au total, 85 % des cas ont été traités par les services d'ombudsman et 15 % ont fait l'objet d'une médiation. Les services d'ombudsman les plus courants étaient la discussion des options, l'accompagnement professionnel en matière de règlement des conflits et la diplomatie de la navette (figure 7). Cette répartition souligne le rôle du Bureau en tant que ressource précoce,

FIGURE 5. Cas par région

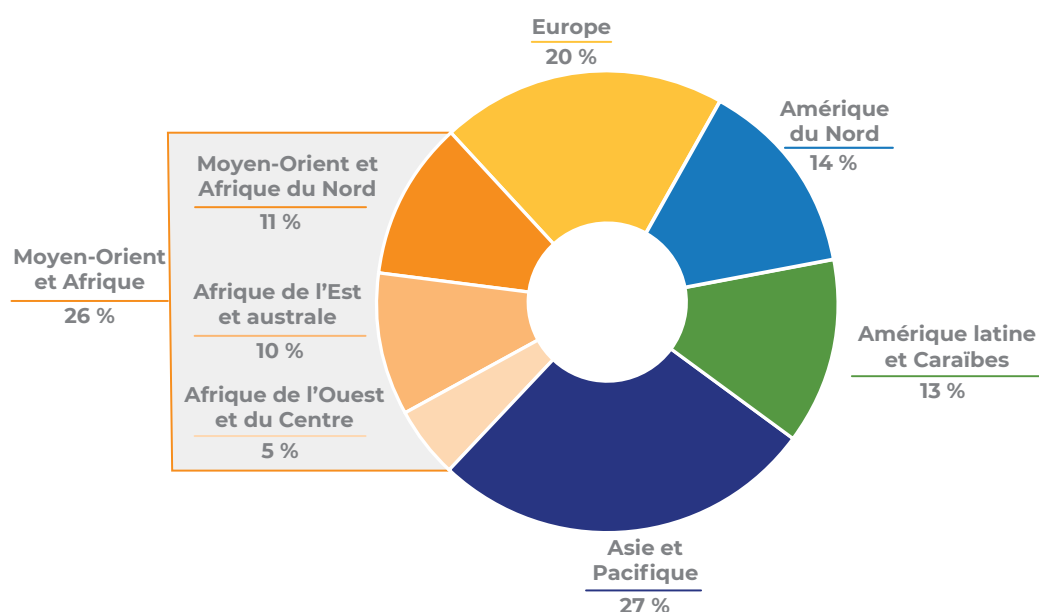
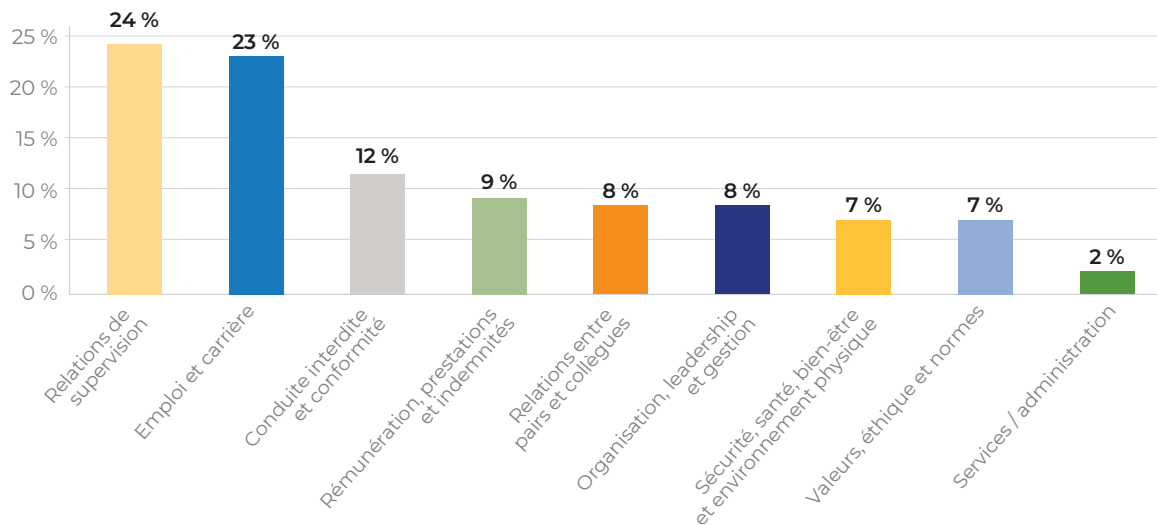
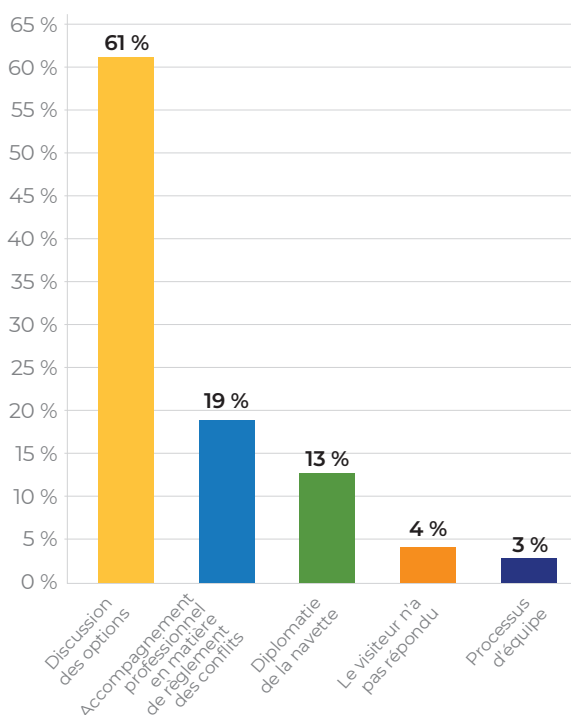


FIGURE 6. Répartition des cas par catégorie de problème,⁵ 2025

informelle et confidentielle permettant au personnel de clarifier ses préoccupations, d'explorer des approches potentielles et de rechercher des solutions.

B. Résultats de l'enquête de l'ombudsman

En 2025, le Bureau a introduit une nouvelle enquête auprès des visiteurs après la clôture

FIGURE 7. Répartition des services d'ombudsman fournis en 2025

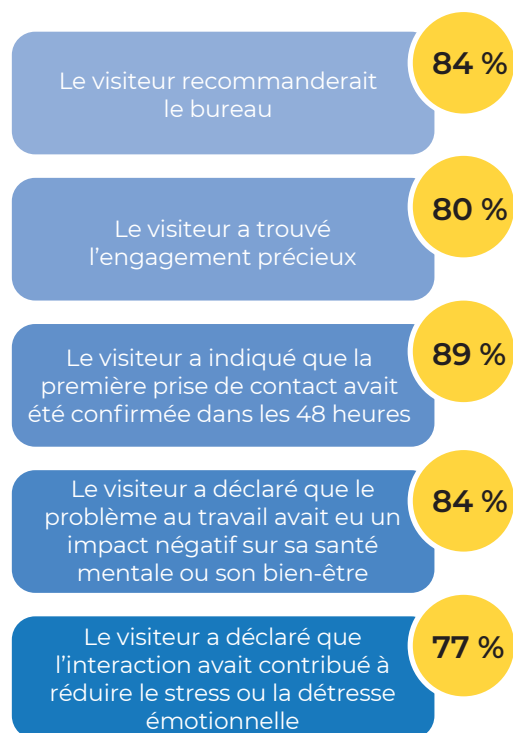
de leur dossier, en plus de ses enquêtes post-médiation habituelles. Les commentaires ont été globalement positifs, témoignant d'une grande confiance dans les services du Bureau. Comme le montre la figure 8, 84 % des personnes ayant répondu à l'enquête ont déclaré qu'elles recommanderaient le Bureau et 80 % ont trouvé l'engagement utile. Les réponses ont également montré que les problèmes liés au travail qui incitaient les individus à demander de l'aide affectaient souvent leur santé mentale ou leur bien-être, 84 % d'entre eux faisant état d'un impact négatif sur leur santé. Parmi les personnes ayant répondu aux questions complémentaires, 77 % ont déclaré que l'interaction avec le Bureau avait contribué à réduire le stress ou la détresse émotionnelle. En réponse à une question sur la réactivité du Bureau, 89 % des personnes ont indiqué qu'elles avaient reçu un accusé de réception et une réponse dans les 48 heures suivant la prise de contact initiale.

C. Renforcement des capacités et activités de sensibilisation

En 2025, le Bureau a organisé 179 séances de renforcement des capacités et de sensibilisation, touchant au moins 11 373 participants dans les cinq organisations desservies. Les séances ont été dispensées en présentiel, en ligne et en format hybride, en anglais, en français et en espagnol, dans le but de renforcer les compétences en matière

⁵ Voir Annexe II.

FIGURE 8. Aperçu des résultats de l'enquête du Bureau de l'Ombudsman auprès des visiteurs



de gestion des conflits, de promouvoir des milieux de travail respectueux et de mieux faire connaître les services offerts par le Bureau. L'offre de base comprenait toujours la médiation, la gestion des conflits, la sécurité psychologique au sein des équipes, la communication efficace ainsi que la dignité et le respect.

Le Bureau a également dispensé des séances sur mesure pour répondre à des besoins et à des publics spécifiques, notamment en matière de gestion des conflits pour les superviseurs, les équipes et les cadres intermédiaires, ainsi que de « gestion ascendante » pour les personnes supervisées. D'autres séances ont abordé les nouveaux défis du monde du travail et des sujets liés au leadership, tels que la gestion des équipes en période d'incertitude, la négociation transformatrice, la communication de l'information avec compassion et le comportement respectueux au travail : prévenir le harcèlement, la discrimination et l'abus d'autorité.

En outre, le Bureau a contribué à plusieurs initiatives menées par des agences, en

adaptant les séances d'apprentissage à des programmes et à des publics spécifiques. Ces initiatives comprenaient le programme de formation intensive pour les responsables d'équipe, le programme pour les leaders émergents, la série de cliniques de leadership en entreprise et des initiatives conjointes avec des partenaires internes, tels que les équipes de bien-être du personnel, les points de contact PEASHS⁶, les bureaux d'éthique, les services d'assistance juridique au personnel et les bureaux d'enquêtes.

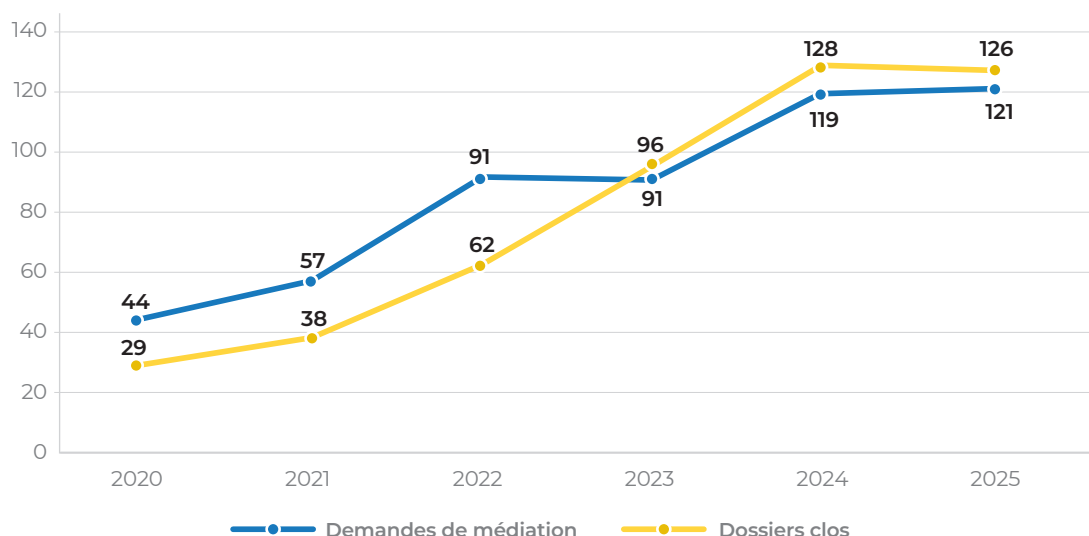
Le Bureau a également été invité à participer à certains programmes d'intégration et d'orientation destinés aux nouveaux employés. Étant donné l'importance de veiller à ce que les nouveaux collègues à tous les niveaux soient informés et familiarisés avec les services du Bureau dès le début de leur carrière, le Bureau serait heureux d'offrir davantage d'occasions de participer à des programmes d'orientation ou d'intégration dans les cinq organisations.

Les commentaires des participants sont restés très positifs. Les enquêtes menées après la séance ont montré des scores élevés de satisfaction et de pertinence (4,8/5), avec une confiance dans l'application des leçons apprises notée à 4,5/5. Les participants ont souligné que les séances étaient « bien structurées et stimulantes », ont salué « l'excellente animation qui a permis des échanges et une compréhension plus approfondie » et ont noté que le contenu était pertinent et bien documenté.

D. Médiation

En 2025, le Bureau a continué de renforcer ses services de médiation, répondant à la demande croissante dans tous les lieux d'affectation et maintenant les normes élevées établies les années précédentes. Au total, 121 demandes de médiation ont été reçues en 2025, soit une augmentation de 2 % par rapport à l'année précédente. Parmi les cas conclus en 2025, 81 % ont abouti à un règlement, ce qui souligne l'efficacité et la pertinence continues de la médiation en tant qu'outil constructif et

6 Protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles et le harcèlement sexuel (PEASHS).

FIGURE 9. Demandes de médiation reçues et dossiers clos (2020-2025)

informel pour traiter les conflits au travail et prévenir les litiges inutiles. Les cas de médiation concernaient des membres du personnel de 58 bureaux de pays, la part la plus élevée se trouvant dans les bureaux du siège à New York (14 %) et à Genève (8 %).

Conformément aux tendances observées dans les récents rapports annuels, la plupart des conflits concernaient des questions liées au travail et à la carrière (31 %) et aux relations hiérarchiques (27 %), qui représentaient ensemble plus de la moitié de tous les problèmes soulevés dans les cas de médiation. Il convient de noter que 2025 a marqué la première année depuis le lancement du programme de médiation en 2020 où les questions liées à l'emploi et à la carrière ont surpassé les conflits entre les personnes supervisées et leurs supérieurs hiérarchiques – un changement qui s'inscrit dans le cadre des transformations organisationnelles en cours au sein des cinq organisations des Nations Unies.

Les résultats de l'enquête ont démontré une confiance continue dans la médiation en tant que mécanisme fiable. Les participants ont évalué leur satisfaction globale à 4,38 sur 5 et 96 % ont indiqué qu'ils recommanderaient la médiation à leurs collègues indépendamment du résultat. La plupart des médiations se sont conclues efficacement, 65 % d'entre elles ayant été achevées en moins de cinq heures.

Le programme « Conversation avec le médiateur », qui offrait l'occasion d'expliquer et de démystifier le processus de médiation, a clôturé sa dernière année avec une participation exceptionnelle de près de 8 000 personnes. En 2025, 3 337 personnes ont été incluses dans plus de 35 bureaux de pays. Cela représente une augmentation de 36,9 % par rapport aux 2 437 personnes touchées en 2024, ce qui témoigne de la visibilité accrue et de la pertinence organisationnelle du programme.

Le Bureau a également élargi le recours à la médiation pour soutenir les équipes grâce à des approches de groupe et de justice réparatrice, conformément à son mandat plus large visant à favoriser des milieux de travail collaboratifs, sains et respectueux. En utilisant des pratiques de groupe réparatrices, ce processus offre un espace confidentiel et structuré propice au dialogue ouvert, à la

FIGURE 10. Temps nécessaire pour mener à bien une médiation (% de tous les cas)

	En pourcentage de tous les cas
Jusqu'à 5 heures	65,4 %
5-10 heures	15,4 %
10-20 heures	7,7 %
Plus de 20 heures	11,5 %

compréhension mutuelle et à la résolution collective des problèmes pour les groupes et les équipes. Il est particulièrement précieux dans les situations impliquant des ruptures de confiance ou de communication, le rétablissement après une enquête, un changement organisationnel ou des incidents affectant le moral de l'équipe. Grâce à des séances de groupe animées par un facilitateur ou une facilitatrice, les équipes identifient les engagements communs et les mesures pratiques pour rétablir la confiance et maintenir une collaboration efficace. S'appuyant sur cette dynamique, l'équipe de médiation privilégiera les interventions de groupe au cours de l'année à venir, notamment le déploiement du programme de médiation de groupe pour les équipes.

Le Bureau remercie l'UNICEF pour son soutien continu au programme de médiation, qui va au-delà de son accord de partage des coûts depuis 2020. Ce programme a contribué à des centaines de règlements fructueux, avec des taux de satisfaction constamment élevés.

E. Facilitateurs et facilitatrices pour un environnement de travail respectueux

Le programme des facilitateurs et facilitatrices pour un environnement de travail respectueux (RWF) vise à renforcer les capacités de gestion et de règlement des conflits dans les bureaux du PNUD, du FNUAP et d'ONU Femmes dans le monde entier, grâce à des pairs bénévoles formés et encadrés par le Bureau pour servir de ressource confidentielle et disponible localement pour les membres du personnel qui peuvent être confrontés à un conflit sur le lieu de travail. On compte désormais 77 RWF répartis dans 70 bureaux de pays.

En 2025, le Bureau a continué de renforcer le programme RWF grâce à une implication accrue des bureaux participants, à des activités d'apprentissage pour les RWF et à des travaux préparatoires visant à étendre le programme. Une enquête d'évaluation du

programme menée auprès de 43 bureaux a généré plus de 1 300 réponses, fournissant des informations importantes sur la connaissance et l'utilisation du programme. Les résultats indiquent qu'environ 70 % des personnes interrogées auraient recours aux services du RWF en cas de besoin. Les participants ont souligné l'importance des RWF, notant qu'ils sont « formidables et accessibles » et offrent un espace sûr aux collègues pour évaluer leur situation et leurs options.

Le Bureau a également organisé une série de master classes pour le réseau RWF. Sujets abordés : Aider ses collègues en période d'incertitude, Respirer pour réussir, des séances avec le Bureau d'éthique des Nations Unies, des présentations de cas RWF⁷ et une séance conjointe avec les collègues des équipes chargées des enquêtes PEASHS et des enquêtes internes. Pour maintenir le réseau, le Bureau a proposé la prorogation des mandats de plus de 60 RWF qui arrivaient à échéance, 75 % d'entre eux ayant choisi de continuer à exercer leurs fonctions.

Le Bureau a également collaboré avec les bureaux régionaux et les directions nationales afin d'identifier des bureaux en vue d'un futur élargissement du programme et pour soutenir les processus de nomination de nouveaux et nouvelles RWF. Le processus s'achèvera en 2026, avec la mise en œuvre du programme RWF dans 59 nouveaux bureaux régionaux et nationaux à travers le monde. Le Bureau apprécie profondément l'engagement des facilitateurs et facilitatrices RWF qui donnent généreusement de leur temps et de leur énergie en plus de leurs fonctions habituelles pour soutenir leurs collègues et favoriser un environnement de travail respectueux. Le Bureau apprécie tout autant le soutien supplémentaire continu du PNUD, du FNUAP et d'ONU Femmes, y compris leurs bureaux de pays et régionaux, dont la participation est essentielle au succès du programme.

⁷ Les présentations d'études de cas utilisent des scénarios réels à des fins d'apprentissage, mais n'indiquent jamais l'emplacement du bureau ni aucune information qui pourrait être attribuée à des individus, des équipes ou des organisations spécifiques.

III. OBSERVATIONS CONCERNANT LES CONFLITS EN 2025

Le Bureau a continué d'observer comment les périodes de transition peuvent accroître le stress, mettre à rude épreuve les relations de travail et créer des conditions où des tensions non résolues peuvent dégénérer en conflits nuisibles. Le bien-être, une communication saine et un soutien précoce ne sont pas des préoccupations secondaires en période de changement ; ils sont essentiels à la résilience organisationnelle.

A. Prévention des conflits, soutien et voies de résolution

Prévenir les conflits nuisibles demeure l'un des moyens les plus efficaces de maintenir des relations de travail productives et le bien-être du personnel. Au cours de la période visée par le rapport, le Bureau a observé des situations qui ont débuté par des malentendus ou de petites tensions et qui se sont intensifiées faute d'avoir été prises en compte. Le Bureau a également constaté des conflits qui auraient pu être entièrement évités si la communication avait été guidée par la civilité et le respect. Les risques de conflits nuisibles s'accroissent particulièrement lorsque les bureaux subissent des restructurations ou des changements de responsabilités qui peuvent déstabiliser les équipes quant aux rôles, aux attentes et à la prise de décision.

1. Engagement précoce

Les personnes qui consultent le Bureau au plus tôt peuvent explorer des solutions permettant de répondre à leurs préoccupations avant que les positions ne se radicalisent et que les relations de travail ne se détériorent. Un obstacle récurrent à l'intervention précoce du Bureau demeure la méconnaissance de son rôle et de ses

“ Prévenir les conflits nuisibles demeure l'un des moyens les plus efficaces de maintenir des relations de travail productives et le bien-être du personnel. ”

procédures. Certains membres du personnel estiment que le fait de s'adresser au Bureau représente une escalade du conflit. D'autres supposent que le Bureau ne traite que les cas complexes, n'assiste que certains titulaires de contrats ou ne devrait être contacté que lorsque toutes les options au niveau du bureau ont été épuisées. Certains visiteurs ont indiqué qu'ils pensaient devoir demander l'autorisation à leur supérieur hiérarchique ou aux ressources humaines pour contacter l'ombudsman. Le Bureau a noté que, dans certaines équipes, la direction déconseillait expressément aux employés de contacter le Bureau sans lui avoir préalablement fait part de leurs préoccupations et ne présentait les services du Bureau que comme une ressource destinée au personnel moins expérimenté. Même lorsqu'elles sont bien intentionnées, de telles communications sont inexactes et peuvent retarder l'implication du Bureau ou dissuader le personnel de contacter le Bureau et de faire part de leurs préoccupations liées au travail.

Précisons que le Bureau encourage pleinement les voies de communication directes. Toutefois, aucun membre du personnel n'a besoin d'obtenir une autorisation ni de suivre de procédures spécifiques avant de contacter le Bureau. En effet, un grand nombre de visiteurs trouvent qu'une conversation véritablement confidentielle avec le Bureau constitue une première étape utile pour clarifier leurs préoccupations, prendre du recul et identifier les pistes d'amélioration possibles. Cela inclut

des membres du personnel qui cherchent à savoir comment faire remonter un problème au travail et aborder des questions telles que les craintes de représailles avant de s'adresser à son supérieur hiérarchique, ainsi que des cadres supérieurs qui contactent le Bureau en vue de conversations délicates ou difficiles avec leurs subordonnés.

2. Développer les compétences en communication

Le personnel peut consulter le Bureau pour réfléchir à la manière de gérer les tensions, notamment afin de soulever les préoccupations de façon constructive et d'avoir des conversations difficiles tout en préservant les relations de travail. Cela peut améliorer la communication et contribuer à prévenir ou à désamorcer les conflits.

Dans un exemple, une superviseuse s'est adressée au Bureau parce qu'un membre de son équipe contestait régulièrement ses décisions lors des réunions. Par le biais du coaching, la superviseuse a exploré comment entendre les désaccords sans remettre en cause les décisions une fois prises. Suite à cet échange, elle a mis en place de nouveaux canaux de communication et a modifié la structure des discussions lors des réunions d'équipe, ce qui a contribué à apaiser les tensions.

Dans un autre cas, un membre de l'équipe a demandé conseil sur la manière de faire part de ses préoccupations à un superviseur concernant des attentes et des délais irréalistes. Le Bureau a aidé la personne à se préparer à la conversation en identifiant un moment et un cadre appropriés, en précisant comment exprimer efficacement sa préoccupation et en s'exerçant à la discussion par le biais d'un jeu de rôle afin d'aider la personne à se sentir plus en confiance et prête à soulever les problèmes.

Au-delà de la résolution des problèmes immédiats, ces interventions de coaching aident le personnel à développer des compétences pratiques pour gérer les conversations difficiles et aborder les tensions plus tôt dans le futur.

3. Renforcer les compétences en gestion des conflits

Le Bureau soutient également la prévention des conflits nuisibles par le biais de séances de renforcement des compétences qui améliorent les compétences quotidiennes en matière de communication et de gestion des conflits (voir « Activités de renforcement des capacités et de sensibilisation » à la page 10). Au cours de ces séances, les participants sont confrontés à des scénarios pratiques qui leur permettent d'appliquer les techniques apprises dans des situations réelles. Dans les ateliers de gestion des conflits, les participants mettent en pratique de nouvelles compétences lors de séances animées. Par exemple, lors de séances sur la sécurité psychologique, les participants analysent un environnement d'équipe hypothétique, évaluent les niveaux de confiance au sein du groupe et élaborent des stratégies pour renforcer la confiance et l'ouverture au sein des équipes.

Des ateliers souvent adaptés aux préoccupations de certaines équipes étaient proposés dans le cadre de séminaires d'équipe ou sous forme de séances indépendantes. En guise de préparation, le Bureau réalise régulièrement des enquêtes préalables ou analyse les enquêtes sur l'engagement du personnel. En 2025, le Bureau a été amené à ajouter de nouveaux éléments d'apprentissage et de réflexion sur la gestion de l'incertitude ou sur la manière de répondre aux préoccupations en matière de transparence dans le cadre d'une restructuration organisationnelle.

4. Répondre aux préoccupations sans identifier les individus

Dans certaines situations, les visiteurs hésitent à faire part directement de leurs préoccupations car ils craignent de nuire à leurs relations de travail, d'être identifiés comme la source de la plainte et comme des « fauteurs de troubles », et de subir des représailles pour avoir osé s'exprimer. Dans de tels cas, et pour maintenir sa neutralité, le Bureau peut aider à répondre aux préoccupations sans révéler l'identité

des personnes qui les ont soulevées, tout en permettant que la question soit traitée.

Au cours de la période considérée, plusieurs membres du personnel ont exprimé, par exemple, des inquiétudes quant aux différences perçues dans la manière dont le personnel national et international était traité, mais ont hésité à soulever la question. Avec leur accord, le Bureau a fait part de cette préoccupation à la direction, en notant que des préoccupations similaires avaient été exprimées par plusieurs membres du personnel sans les identifier par leur nom. La direction et le Bureau ont ensuite étudié des solutions pour s'attaquer au problème. Il a été convenu que la direction inclurait un rappel sur l'importance d'une communication respectueuse lors d'une réunion ordinaire du personnel. Le Bureau a ensuite organisé une séance de « Café de la civilité » avec l'équipe afin d'explorer ce à quoi ressemble un comportement respectueux sur le lieu de travail et comment promouvoir des modes de communication et de collaboration plus respectueux.

5. Favoriser un fonctionnement d'équipe plus sain

La prévention implique également d'aider les équipes à gérer les tensions. Au cours de l'année 2025, plusieurs collègues ont contacté le Bureau pour signaler des dysfonctionnements au sein des équipes et des relations de travail tendues qui nuisaient à la collaboration. Le Bureau utilise toute une série de processus pour diagnostiquer les sources des difficultés rencontrées par les équipes et les aider à les aborder de manière constructive.

Dans un exemple précis, la direction a contacté le Bureau car une équipe s'était divisée en deux clans, ce qui nuisait à l'ambiance de travail et affectait la productivité. Le Bureau a tenu des réunions confidentielles avec chaque membre de l'équipe afin de comprendre leurs points de vue et de s'assurer que toutes les voix soient entendues. Ces conversations ont révélé que le problème sous-jacent était un conflit interpersonnel entre deux individus.

Le Bureau a facilité la médiation entre les collègues, ce qui a permis de résoudre le conflit immédiat. Une discussion animée ultérieure avec l'équipe a permis aux membres de partager leurs préoccupations et d'identifier des mesures concrètes pour améliorer l'environnement de travail.

B. Conflit et changement

En 2025, le PNUD, le FNUAP, l'UNICEF, l'UNOPS et ONU Femmes ont connu d'importantes transformations structurelles et opérationnelles. Les sources de financement ont diminué, les modèles de prestation ont été réévalués, des équipes et des bureaux ont été fusionnés ou dissous, les lignes hiérarchiques ont été réorganisées et plusieurs unités ont dû faire face à une relocalisation internationale ou l'anticiper. Ces perturbations ont créé un potentiel de conflit considérable. Tandis que la plupart des conflits étaient attendus et constructifs, découlant de débats nécessaires sur la meilleure façon de gérer un environnement en évolution rapide, certains ont dégénéré en conflits nuisibles.

Les cinq organisations ont déployé des efforts considérables pour partager régulièrement des informations et des mises à jour de haut niveau. Elles ont également mis en œuvre des mesures d'atténuation et offert d'autres services pour soutenir le personnel concerné tout au long de cette période, tels que des délais de préavis plus longs pour les cessations de service ou les mutations lorsque cela était possible, un soutien au bien-être du personnel, un accompagnement et un soutien en matière de carrière, des exercices de sélection réservés au personnel concerné, des mutations latérales pour pourvoir les postes vacants, des séances d'information sur les régimes et les options d'assurance, et des unités de soutien dédiées aux individus tout au long de la période d'adaptation. Les observations suivantes sont partagées dans le cadre du mandat du Bureau visant à améliorer les processus de gestion du changement, sur la base des cas de conflits qui lui ont été soumis en 2025.

1. Confiance, ton et transparence

Lorsque des changements organisationnels affectaient ou auraient pu affecter le personnel, mais que la justification, les structures finales ou les processus n'étaient pas clairs, les individus et les équipes comblaient ces lacunes par des suppositions, ce qui entraînait des « bruits de couloir » et des angoisses. Ce manque de transparence, réel ou perçu, a entraîné une perte de confiance dans les processus de prise de décision et de mise en œuvre.

La confiance et le sentiment d'équité des décisions sont considérablement renforcés lorsque les critères de prise de décision sont clairs et communiqués à tous et à toutes à l'avance et lorsqu'ils sont appliqués d'une manière cohérente et transparente. Les dossiers soumis au Bureau en 2025 concernant des changements organisationnels ont fréquemment révélé un écart entre les informations souhaitées et attendues par le personnel et le niveau de détail mis à disposition. Le Bureau a relevé des cas où aucune raison précise ne semblait avoir été fournie pour les changements affectant le personnel. Dans certains cas, la raison invoquée était « Il s'agit d'une décision de la direction » ou que le rapport d'examen d'une opération de restructuration était confidentiel. Les réponses de ce type ont davantage érodé la confiance dans les processus, entraînant des spéculations et des suppositions au sein des équipes.

Dans d'autres cas, il semble que les responsables opérationnels ou supérieurs hiérarchiques aient expliqué l'impact des réductions de financement ou des décisions de relocalisation d'une manière qui manquait d'empathie, par exemple en disant : « Les temps difficiles exigent des mesures difficiles » ou « Nous devrions tous être heureux : au moins, nous avons un emploi. » Bien que de tels commentaires puissent avoir pour but de prendre du recul ou de rassurer, ils peuvent avoir l'effet inverse et donner

l'impression de minimiser l'expérience de la personne plutôt que de la reconnaître.

L'empathie ne consiste pas à proposer des solutions ou à souligner les aspects positifs. Il s'agit plutôt de montrer que le point de vue de la personne est entendu et compris, et de lui donner le temps d'exprimer ouvertement ses préoccupations et l'impact des décisions.

Un constat récurrent dans les dossiers traités par le Bureau en 2025 auprès des cinq organisations était que les visiteurs signalaient un manque d'empathie dans la communication des décisions. Accorder

“ L'empathie ne consiste pas à proposer des solutions ou à souligner les aspects positifs. Il s'agit plutôt de montrer que le point de vue de la personne est entendu et compris, et de lui donner le temps d'exprimer ouvertement ses préoccupations et l'impact des décisions. ”

plus de temps à des conversations directes et empathiques aurait peut-être permis d'atténuer certains sentiments de perte et d'anxiété et d'éviter que les lacunes en matière d'information ne soient comblées par de fausses interprétations et des suppositions.

Toutes les organisations ont régulièrement informé leur personnel des changements et de la situation organisationnels généraux par le biais de réunions générales et de messages diffusés, y compris par la direction. Le Bureau comprend qu'il était peut-être attendu des responsables hiérarchiques qu'ils prennent ensuite le temps de s'entretenir avec les membres de leur équipe concernés. Lorsqu'ils s'adressaient au Bureau, les visiteurs indiquaient régulièrement que de telles conversations n'avaient pas lieu ou qu'elles étaient très brèves (par exemple, cinq minutes) et qu'ils se sentaient perdus, mal informés, non entendus ou invisibles.

À titre individuel, les visiteurs sont restés profondément affectés par l'incertitude et les changements, allant du stress mental à la peur de perdre leurs moyens de subsistance, de subir des perturbations familiales ou une perte d'identité. Dans certains cas, lorsque le Bureau a abordé la direction avec le consentement du visiteur, il est apparu que le responsable hiérarchique supposait que les ressources humaines ou la haute direction se chargeraient des conversations difficiles, et vice versa. Il en a résulté que personne n'a pris les rênes de la conversation et que la confiance a été rompue. Des conversations plus directes et empathiques, ainsi que des explications détaillées, auraient pu instaurer une plus grande confiance et une plus grande transparence, et prévenir certains de ces sentiments.

Dans le même temps, les responsables qui se sont adressés au Bureau ont fait état de difficultés importantes à répondre aux attentes en matière d'explication, de justification et de mise en œuvre des changements organisationnels dans des délais très courts. Ces attentes ont été imposées aux responsables alors qu'ils devaient simultanément gérer des réductions d'effectifs, maintenir les mêmes objectifs et faire face à l'incertitude concernant leurs propres rôles. Dans ce contexte, les responsables ont fréquemment indiqué qu'ils ne se sentaient pas suffisamment soutenus ou considérés. Certains ont également indiqué avoir été victimes d'accusations ou de comportements verbaux agressifs de la part de membres de l'équipe affectés par les changements, ce qui a eu un impact sur leur propre bien-être mental.

Certains membres du personnel ont également fait part de leur frustration et de leur désengagement en raison d'un langage qu'ils percevaient comme trompeur ou euphémistique. Par exemple, ils ont fait référence à des termes tels qu'« optimisation

“ L'utilisation d'un langage clair et cohérent permet de mieux communiquer l'impact des mesures et de renforcer la confiance en période de changement organisationnel. ”

des contrats » et « rééquilibrage des contrats », utilisés par les organisations pour décrire un exercice de révision des fonctions susceptible d'entraîner des cessations de service et un recours accru aux contrats de personnel non fonctionnaire. Des collègues ont indiqué que le « jargon » utilisé minimisait l'impact des changements sur la vie privée et professionnelle des personnes concernées. L'utilisation d'un langage clair et cohérent permet de mieux communiquer l'impact des mesures et de renforcer la confiance en période de changement organisationnel.

2. Initiative ONU80

L'objectif de l'Initiative ONU80 est de transformer l'ONU en une organisation plus adaptée à ses objectifs, intégrée et efficace.⁸

Suite au rapport du Secrétaire général sur l'Initiative ONU80⁹, Axe de travail 3, publié en septembre 2025, le personnel du PNUD, du FNUAP, de l'UNOPS et d'ONU Femmes a été informé des fusions potentielles des organisations. Le rapport indique :

« 36. Les propositions présentées ci-dessous constituent la première phase d'une série de fusions, de regroupements et de réalignements possibles qui pourraient ouvrir la voie à un plus grand impact commun à grande échelle.

(i) Fusionner le Programme des Nations Unies pour le développement et le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets 37. Nous procéderons à une évaluation approfondie des avantages d'une fusion entre le Programme des

⁸ Site Web de l'Initiative ONU80.

⁹ Assemblée générale des Nations Unies. (22 septembre 2025). *Initiative ONU80 Axe de travail 3 : changement des structures et réalignement des programmes*. Rapport du Secrétaire général.

Nations Unies pour le développement et le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets. Ce regroupement pourrait créer un moteur plus puissant en faveur du développement durable dans les équipes de pays des Nations Unies, avec une plus grande envergure. Une première analyse sera présentée au Conseil d'administration de ces entités en février 2026.

(ii) Fusionner le Fonds des Nations Unies pour la population et ONU Femmes 38. Nous procéderons à une évaluation approfondie des avantages d'une fusion entre le Fonds des Nations Unies pour la population et ONU Femmes et entre leurs mandats respectifs afin de créer une voix et une plateforme unifiées sur l'égalité des genres et les droits des femmes. Par la suite, nous examinerons également les possibilités d'optimiser les fonctions normatives en matière de statistiques démographiques et d'activités connexes, y compris celles actuellement exercées par le Département des affaires économiques et sociales. Une première analyse sera présentée aux États Membres début 2026. »

Le rapport indiquait clairement qu'il s'agissait de propositions et que des évaluations ou des analyses des avantages restaient à réaliser. Toutefois, dans presque toutes les missions de sensibilisation et de soutien aux conflits menées après la publication de ce rapport, le Bureau a entendu des préoccupations, des spéculations et des suppositions de la part des membres du personnel des organisations mentionnées dans le rapport. Les préoccupations portaient principalement sur la sécurité de l'emploi et ont créé une source de distraction, notamment dans les bureaux régionaux et nationaux. Il semblait y avoir une conviction forte parmi les membres du personnel que davantage d'informations étaient disponibles, mais qu'elles n'étaient pas partagées par les bureaux du siège avec le personnel des bureaux régionaux ou nationaux. Une fois de plus, les lacunes en matière d'information ont été comblées par des suppositions plutôt que par des faits. Des membres du personnel ont indiqué au Bureau qu'ils pensaient que les efforts de

restructuration et les relocalisations faisaient déjà partie d'une mise en œuvre « secrète » des fusions potentielles mentionnées dans le rapport.

Alors que les responsables locaux s'efforçaient d'aider les membres du personnel à se concentrer sur leurs fonctions habituelles, ils ne pouvaient pas, à ce stade, fournir les informations souhaitées. Le Bureau, quant à lui, a proposé des séances de discussion plus ciblées sur la gestion de l'incertitude, offrant ainsi un espace pour partager l'impact du rapport et aborder la question du fonctionnement des suppositions dans la gestion des conflits. Les séances ont également permis de partager au sein du groupe les faits disponibles (notamment en lisant le texte original du rapport plutôt que de se fier à la paraphrase des collègues), ce qui est sous leur contrôle et comment reconnaître quand ils se trouvent dans une situation d'ambiguïté.

3. Catastrophes naturelles et autres situations d'urgence

L'année 2025 a été marquée par des catastrophes naturelles et autres situations d'urgence, qui ont eu un impact direct sur les membres du personnel et la réalisation de leurs tâches, alors même qu'ils étaient déjà aux prises avec les difficultés financières auxquelles leur organisation était confrontée. Les visiteurs du Bureau ont fait part de leur impression selon laquelle, du fait de la diminution des ressources et de la réduction du personnel, on attendait d'eux qu'ils fassent plus avec moins. Ils se sentaient épuisés par les pics soudains de charge de travail, auxquels s'ajoutait la détresse émotionnelle liée aux catastrophes. Lorsqu'ils ont évoqué les différentes options, ils ont confié qu'ils ne se sentaient pas à l'aise de faire part de leurs préoccupations à la direction, étant donné le risque perçu d'être « les prochains » à être licenciés s'ils n'étaient pas considérés comme suffisamment résilients. Dans tous les cas susceptibles d'avoir un impact sur la santé mentale, le Bureau oriente le personnel vers les services confidentiels des équipes de soutien psychologique de leur organisation.

En situation d'urgence, le changement organisationnel peut être perçu comme plus difficile. Des délais de prise de décision raccourcis, une communication peu claire, des responsabilités changeantes, des problèmes de sécurité et une consultation limitée peuvent influencer la façon dont les personnes concernées perçoivent l'équité et les relations organisationnelles.

Par exemple, le Bureau a reçu des signalements d'un bureau de pays qui fonctionnait dans un contexte d'urgence alors qu'il était aussi confronté à d'importantes réductions budgétaires. Les visiteurs ont exprimé leur frustration face aux modifications unilatérales des réalisations attendues et des plans de travail du projet par leur superviseur, sans consultation préalable. La communication concernant le projet s'était dégradée en de longs échanges de courriels plusieurs fois par jour, reflétant une méfiance croissante et une tension grandissante.

Dans de telles situations, le Bureau contribue à créer un espace propice à un dialogue constructif, à la clarification des attentes et à une communication plus efficace. La manière dont les décisions, même difficiles, sont communiquées peut influencer considérablement la question de savoir si un conflit demeure constructif ou devient nuisible.

4. Conflit et modalités ou catégories de contrat

Les cinq organisations ont recours, à des degrés divers, au personnel affilié (sous contrats de personnel non fonctionnaire) comme cadre contractuel flexible et rentable pour exécuter certaines fonctions ou répondre à des besoins organisationnels spécifiques. Certaines conditions de service du personnel affilié ont été améliorées en 2025 afin de mieux les aligner sur la rémunération ou les avantages sociaux du personnel. Néanmoins, la plupart des

“ La manière dont les décisions, même difficiles, sont communiquées peut influencer considérablement la question de savoir si un conflit demeure constructif ou devient nuisible. ”

membres du personnel affiliés qui ont contacté le Bureau ont exprimé une nette préférence pour le statut, les contrats et les avantages sociaux d'un membre du personnel. Les visiteurs ont indiqué se sentir particulièrement vulnérables lorsque les équipes ont subi des changements et des réductions d'effectifs importants, car ils estimaient que leur contrat autorisait une plus grande latitude de gestion pour modifier la durée ou les termes de référence de leur contrat ou pour mettre fin à leur emploi.

Les visiteurs demandaient souvent des informations plus claires sur leurs droits et les voies de recours disponibles lorsqu'ils étaient concernés par des changements organisationnels. Certains ont expressément demandé au Bureau de réexaminer leur « appel » d'une décision relative à un contrat, souvent après avoir découvert que le personnel affilié ne pouvait pas avoir recours au [Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies](#) et qu'ils n'avaient pas droit aux services juridiques gratuits offerts par le [Bureau de l'aide juridique au personnel \(OSLA\)](#). Le Bureau de l'Ombudsman ne fournit pas de conseils juridiques, mais clarifie les options, sert de médiateur dans les conflits ou oriente les personnes vers les mécanismes applicables à leurs conditions contractuelles spécifiques. En 2025, cela comprenait également des discussions sur l'arbitrage mentionné dans leurs contrats, ou, pour une organisation, un nouveau processus interne de contrôle hiérarchique pour le personnel affilié. La médiation demeurerait une solution alternative pour trouver des solutions consensuelles, offerte par le Bureau à tous les membres du personnel.

IV. RECOMMANDATIONS

Le Bureau recommande que les cinq organisations :

1. Envisagent de promouvoir une mise en relation précoce avec le Bureau de l'Ombudsman et de souligner que contacter le Bureau n'est pas une escalade, ne nécessite aucune autorisation et est accessible à l'ensemble du personnel à tous les niveaux. Une intervention précoce permet systématiquement d'éviter l'escalade vers un conflit nuisible.
2. Envisagent de renforcer les compétences en gestion du personnel pendant les périodes de changement et de poursuivre les efforts d'apprentissage à cet égard pour tous les superviseurs. Communiquer avec empathie renforce la confiance et accroît l'engagement.
3. Envisagent l'inclusion systématique du Bureau de l'Ombudsman dans les programmes d'orientation et d'intégration des nouveaux membres du personnel afin d'assurer une sensibilisation précoce aux mécanismes informels de règlement des conflits.
4. Envisagent d'accroître la transparence dans la prise de décision en communiquant clairement les critères de prise de décision et en expliquant comment ils sont appliqués. Le manque de transparence perçu mine la confiance et alimente les spéculations.
5. Envisagent d'utiliser la médiation restaurative et de groupe du Bureau de l'Ombudsman comme ressource confidentielle et neutre pour rétablir la confiance et le fonctionnement de l'équipe.
6. Envisagent de clarifier les rôles et les responsabilités lorsqu'il s'agit d'engager une conversation difficile avec le personnel concerné, surtout en période de changement. Les conversations directes permettent d'instaurer la confiance, surtout avant l'envoi de notifications écrites. Clarifier les rôles et les responsabilités permet d'éviter de supposer que quelqu'un d'autre s'adressera au personnel concerné.

V. PERSPECTIVES

En 2026, les préoccupations liées aux conflits au travail vont très probablement se poursuivre en raison des changements organisationnels. La prévention et les interventions de règlement informel demeureront nécessaires pour gérer les conflits nuisibles. Malgré de nombreux efforts, de nombreux membres du personnel, y compris des responsables, ignorent ou parfois comprennent mal le mandat du Bureau. Le Bureau entend donc lancer une campagne de communication plus large, s'appuyant sur l'accent mis par l'Assemblée générale sur le règlement « informel en premier lieu » des conflits et sur les approches proposées par le

Réseau des ombudsmans et médiateurs et médiatrices des Nations Unies. La campagne comprendra une boîte à outils destinée aux dirigeants afin de les informer et de les encourager à recourir à des mécanismes informels de règlement des conflits lorsque cela est possible et raisonnable.

Sur le plan structurel, certains postes du Bureau seront transférés à Rome, en Italie, afin de répondre au besoin d'une présence accrue dans les fuseaux horaires où les organisations ont déplacé du personnel de New York vers de nouveaux sites.

TÉMOIGNAGES



« Je suis ravi que l'organisation mette cette ressource à la disposition de son personnel. Vous m'avez aidé à surmonter cette énorme distraction et je peux à nouveau me concentrer sur mon travail. »

« J'ai vraiment eu le sentiment d'être écoutée et comprise en vous parlant. Mes supérieurs ont tout simplement ignoré mes problèmes lorsque je leur en ai parlé. »

« Merci beaucoup pour votre soutien et vos précieux conseils au cours des deux dernières années... Je vous suis particulièrement reconnaissant de la manière dont vous avez abordé la situation, avec patience, impartialité, équité et une véritable bienveillance. »

« Je tiens à vous remercier chaleureusement pour tout le temps et les efforts que vous avez consacrés à la médiation dans cette affaire. J'apprécie énormément vos conseils et votre soutien qui m'ont permis de traverser cette phase très difficile et désagréable de ma vie professionnelle. Je suis soulagée que ce soit terminé et qu'une résolution pacifique et un engagement à améliorer les conditions de travail aient finalement été abordés et obtenus aujourd'hui par nous tous. »

« Merci beaucoup d'avoir pris le temps de me parler maintenant. J'arrivais avec un tas d'idées plutôt désorganisées et j'en repars avec une voie beaucoup plus claire à suivre — merci pour cela. »

« Merci d'avoir pris le temps de m'expliquer et d'écouter mes préoccupations. Merci également pour votre implication et votre soutien tout au long de ce processus. »

« Merci beaucoup d'avoir pris le temps de répondre et de partager ces précieuses informations. J'apprécie vraiment votre approche réfléchie et les stratégies pratiques que vous avez mentionnées. »

« Merci encore d'avoir pris le temps de discuter avec moi et de m'avoir aidé à mieux comprendre mes options. Je vous suis également reconnaissant d'avoir pris le temps de m'écouter et de me proposer des pistes de réflexion pour aller de l'avant. »

« J'apprécie également vos échanges avec l'équipe et vos efforts pour identifier des pistes d'amélioration de l'environnement de travail. »

« Merci beaucoup pour votre réponse réfléchie. Ces points de vue me parlent beaucoup. Je tiens à réaffirmer que nous — tous — souhaitons continuer à travailler avec votre soutien. »

« La générosité dont vous faites preuve en partageant vos idées ainsi que votre collaboration constante font une grande différence pour notre équipe et sont profondément appréciées. »

« Merci pour votre approche bienveillante, neutre et encourageante. Vos conseils m'ont beaucoup aidée à réfléchir à mes options et à mes priorités pour aller de l'avant. »

« Merci infiniment pour votre soutien constant tout au long de nos séances. J'apprécie sincèrement le temps, l'énergie et l'expertise que vous continuez d'investir dans notre équipe. Ces ressources nous seront extrêmement utiles pour consolider les principaux apprentissages et poursuivre notre dialogue sur la gestion des conflits et la sécurité psychologique. »

« Je voulais simplement dire que la réunion d'aujourd'hui sur la sécurité psychologique a été l'une des séances les plus intéressantes auxquelles j'ai assisté au sein de mon organisation. C'était inspirant de voir autant de collègues prendre la parole et partager ouvertement leurs idées. » Je crois sincèrement que si nous organisions davantage de séances comme celle-ci — où nous pratiquons un dialogue authentique plutôt que le jargon d'entreprise et où nous donnons la parole à des personnes rarement entendues — nous deviendrions une organisation plus forte et plus efficace. »

« Merci d'avoir pris le temps de discuter avec moi aujourd'hui. Nos conversations sont honnêtement l'une des rares choses qui me permettent de garder les pieds sur terre dans cette réalité brumeuse du bureau. Parfois, j'ai l'impression d'être un personnage dans un film d'Hitchcock, vivant dans une version sombre et déformée de la réalité. »

« Et merci, c'est très encourageant d'apprendre que ce problème est maintenant examiné sérieusement – espérons que cela mènera à une réflexion sur les pratiques de travail afin que d'autres ne soient pas touchés à l'avenir. »

« C'était la première fois que nous abordions ces sujets ensemble, en équipe. Cela nous a tous aidés à entamer la discussion. »



ANNEXE I. TERMINOLOGIE

Le Bureau applique la définition d'un cas qui a été convenue par le Réseau des ombudsmans et médiateurs et médiatrices du système des Nations Unies, telle qu'elle est présentée ci-dessous.

Cas d'ombudsman

Un cas d'ombudsman est défini comme un ou plusieurs problèmes ou questions relatifs au lieu de travail portés au Bureau par un visiteur qui demande des informations, des options de résolution ou une assistance nécessitant des compétences ou des connaissances spécifiques en matière d'ombudsman. Un visiteur qui revient au Bureau avec le ou les mêmes problèmes sera considéré comme revenant avec le même dossier et ne nécessite pas la création d'un nouveau dossier. Un cas peut concerner un ou plusieurs problèmes.

[Exemple : 1 visiteur = 1 cas]

Cas de groupe d'ombudsman

Un cas de groupe d'ombudsman est défini comme un ou plusieurs problèmes soulevés par un groupe de visiteurs qui demandent des informations, des options de résolution ou une assistance concernant le ou les mêmes problèmes. Un groupe est considéré comme étant composé de plus d'un visiteur.

[Exemple : 2 visiteurs ou plus demandent une réunion pour discuter du même problème. 2 visiteurs ou plus = 1 cas]

Cas de médiation

Un cas de médiation est défini comme un conflit de travail porté devant le Bureau par une ou plusieurs personnes qui demandent, acceptent et/ou sont orientées vers une médiation.

[Exemple : 1 demande de médiation = 1 cas ; 1 orientation vers la médiation = 1 cas ; 2 visiteurs ou plus acceptant la médiation = 1 cas]

Visiteur

Un visiteur désigne toute personne physique ou morale qui contacte le Bureau pour obtenir de l'aide.

ANNEXE II. CATÉGORIES ET DÉFINITIONS DES PROBLÈMES DE CAS

Problèmes et définitions

1. Rémunération, prestations et indemnités	Problèmes liés à l'administration des différents avantages et droits du personnel.
2. Relations de supervision (préoccupations des superviseurs à l'égard des subordonnés supervisés et préoccupations des subordonnés supervisés à l'égard des superviseurs)	Problèmes découlant des relations hiérarchiques (à l'exclusion du harcèlement, des abus d'autorité, de la discrimination et des représailles relevant de la catégorie 5). Les préoccupations des subordonnés supervisés envers leurs supérieurs et vice versa.
3. Relations entre pairs et collègues	Problèmes entre collègues n'ayant AUCUNE relation hiérarchique (à l'exclusion du harcèlement, de la discrimination, des abus d'autorité et des représailles tels que reflétés dans la catégorie 5).
4. Emploi et carrière	Questions relatives aux conditions de travail ou à l'évolution de carrière du personnel : recrutement, contrat, description / classification des postes, formation, promotion, mutation et rotation, satisfaction au travail, cessation de service et processus de retraite.
5. Comportements interdits et conformité	Questions relatives aux comportements interdits : harcèlement, discrimination, représailles, abus d'autorité, procédures d'enquête, inconduite, gaspillage et détournement de fonds. Questions relatives à la diversité, à l'équité et à l'inclusion (DEI) et au devoir de diligence.
6. Sécurité, santé, bien-être et environnement physique	Conditions de travail ; santé mentale, bien-être général et stress ; aménagements pour les personnes handicapées ou souffrant de problèmes de santé ; et questions de sûreté et de sécurité.
7. Services / administration	Réactivité, rapidité et nature des réponses / services des départements fournissant des services au personnel (fonds de pension des RH, service des impôts, etc.).
8. Organisation, leadership et gestion	Problèmes liés au climat organisationnel, au moral, à la culture, à la communication et à la gestion du changement, ainsi que les problèmes de leadership au niveau organisationnel.
9. Valeurs, éthique et normes	Questions relatives au respect par le personnel des valeurs fondamentales, de l'éthique et des normes des Nations Unies telles que définies dans le Code de conduite de la fonction publique des Nations Unies et autres directives et règles applicables.

Sous-questions et définitions (suite)

1. Rémunération, prestations et indemnités

1a.	Gestion de la rémunération et de la paie : Taux de rémunération, montant du salaire, catégorie salariale, heures supplémentaires, congés compensatoires, indemnité de poste, indemnité de mutation, prime de mobilité, gestion des paiements
1b.	Prestations de retraite / pension / réversion : Renseignements sur les pensions et autres droits découlant des prestations de retraite ou de survivant
1c.	Congés : Congés annuels et parentaux (à l'exclusion des congés spéciaux, des congés sabbatiques et des suspensions pour raisons disciplinaires)
1d.	Assurance maladie, congés maladie et droits médicaux : Assurance maladie et prestations médicales ; congés maladie, indemnisation pour blessure contractée en service (annexe D) et évacuation sanitaire
1e.	Prestations pour personnes à charge : Bourse d'études, allocation pour conjoint, allocation pour parent isolé, etc.
1f.	Impôts : Calcul du montant, remboursement, délais
1g.	Droits en matière de recrutement : Aide à la relocalisation, frais de transport, etc.
1h.	Indemnités de licenciement : Allocation de rapatriement, expédition des effets personnels, hors frais médicaux
1i.	Droits en matière de voyage : Billet, indemnité journalière de subsistance, hôtel (hors frais médicaux)
1j.	Avantages et droits liés aux opérations spéciales / aux risques : Prime de sujétion / de risque, R&R, etc.
1k.	Autres

2. Relations de supervision

2a.	Différends interpersonnels : Conflits interpersonnels liés à des différences d'objectifs, de valeurs, d'attitudes, de points de vue, de styles de travail / soupçons de motivations cachées / méfiance
2b.	Dignité et respect : Incivilité, manifestations d'irrespect envers autrui, refus d'écouter, comportement méprisant ou impoli
2c.	Réputation : Impact potentiel des rumeurs ou des commérages concernant des questions professionnelles ou personnelles
2d.	Climat et moral de l'équipe : Normes en vigueur qui influencent la dynamique d'équipe, les comportements ou les attitudes au sein d'une unité de travail en fonction de l'approche de supervision et du style de management
2e.	Efficacité de la supervision : Gestion et retour d'information sur la performance, qualité et quantité de la communication, coaching de performance, attribution des tâches et soutien, rapidité du retour d'information ou (absence de retour d'information) donné en dehors des évaluations de performance régulières
2f.	Évaluation et notation des performances : Désaccords ou préoccupations concernant le processus d'évaluation, de notation ou d'appréciation des performances
2g.	Sécurité psychologique : Préoccupations liées au sentiment d'appartenance, à l'inclusion et à la possibilité de s'exprimer, de poser des questions ou de demander des clarifications, en raison de la dynamique des relations hiérarchiques
2h.	Reconnaissance : Absence constante de reconnaissance et/ou d'attribution des résultats et des prestations, ou dépassement des attentes au-delà des termes de référence habituels. Sentiment / perception de ne pas être valorisé pour sa contribution au travail.
2i.	Autres

3. Relations entre pairs et collègues

3a.	Différends interpersonnels : Conflits interpersonnels liés à des différences d'objectifs, de valeurs, d'attitudes, de points de vue, de styles de travail / soupçons de motivations cachées / méfiance
3b.	Dignité et respect : Incivilité, manifestations d'irrespect envers autrui, refus d'écouter, comportement méprisant ou impoli
3c.	Réputation : Impact potentiel des rumeurs ou des commérages concernant des questions professionnelles ou personnelles
3d.	Climat et moral de l'équipe : Normes en vigueur qui influencent la dynamique d'équipe, les comportements ou les attitudes au sein d'une unité de travail
3e.	Sécurité psychologique : Préoccupations liées au sentiment d'appartenance, à l'inclusion et à la possibilité de s'exprimer, de poser des questions ou de demander des clarifications, en raison de la dynamique d'équipe
3f.	Autres

4. Emploi et carrière

4a.	Processus de candidature / sélection et de recrutement : Processus de recrutement et de sélection, listes de candidats, gestion des candidatures, présélection et critères de sélection, contestations des décisions liées au recrutement, à la sélection et aux problèmes d'intégration
4b.	Description et classification du poste
4c.	Mutation / changement d'affectation involontaire : Suppression des fonctions précédentes, modification non sollicitée des tâches ou du lieu de travail
4d.	Conditions générales du contrat : Sécurité de l'emploi, ambiguïté, limitations contractuelles
4e.	Progression de carrière : Manque de perspectives d'avancement professionnel ; retards ou refus de promotion
4f.	Mobilité : Durée de l'affectation à un poste ou à un lieu ; problèmes liés au processus de réaffectation
4g.	Démission
4h.	Licenciement
4i.	Non-renouvellement du contrat
4j.	Suppression de poste
4k.	Abandon de poste
4l.	Développement des compétences : Manque d'opportunités de développement des compétences, d'apprentissage, d'encadrement, de mentorat et de formation
4m.	Processus de retraite : Difficultés et obstacles administratifs liés au processus de retraite ; questions et réflexions sur les options de retraite
4n.	Congé spécial : Approbation / retour d'un congé spécial sans ou avec rémunération (à l'exclusion des suspensions pour raisons disciplinaires)
4o.	Prêt / détachement / mutation : Mobilité interinstitutionnelle ; modalités du prêt et retour de prêt
4p.	Satisfaction au travail : Préoccupations concernant la satisfaction générale au travail, la nature ou le volume de travail, le faible moral et la motivation
4q.	Période probatoire / confirmation : Questions relatives à la période probatoire
4r.	Modalités de travail flexibles : Difficultés à obtenir ou à maintenir des aménagements de lieu et/ou d'horaire de travail
4s.	Autres

Sous-questions et définitions (suite)

5. Conduite interdite et conformité

5a.	Harcèlement : Les comportements offensants ou créant un environnement de travail hostile ou intimidant ; le harcèlement moral, les comportements abusifs, menaçants ou coercitifs (à l'exclusion du harcèlement sexuel)
5b.	Harcèlement sexuel : Tout comportement importun à caractère sexuel qui a causé ou pourrait raisonnablement être perçu comme causant une offense ou une humiliation (à l'exclusion des voies de fait)
5c.	Agression sexuelle : Tentative, menace ou acte de violence sexuelle
5d.	Exploitation et abus sexuels (EAS) : L'abus de pouvoir par le personnel des Nations Unies et des personnes affiliées à des fins sexuelles à l'encontre d'un bénéficiaire ou d'un membre vulnérable de la communauté, avec ou sans consentement, y compris, mais sans s'y limiter, des mineurs
5e.	Abus d'autorité : L'abus d'une position d'influence, de pouvoir ou d'autorité
5f.	Discrimination (hors discrimination fondée sur le sexe) : Préjugés conduisant à des décisions injustes, à un traitement inéquitable ou à une distinction arbitraire fondée sur la race / l'identité raciale, la religion, les convictions, la nationalité, l'origine ethnique, l'orientation sexuelle, le handicap, l'âge, la langue, l'origine sociale ou tout autre statut d'une personne
5g.	Discrimination fondée sur le genre : Traitement différent par rapport aux autres ou exclusion de certains avantages en raison du sexe, de l'identité de genre, de l'expression de genre ou du genre
5h.	Représailles : Mesures punitives pour des actions ou des commentaires antérieurs ; lanceur d'alerte
5i.	Diversité et parité : Préoccupations concernant l'application des politiques en place pour garantir la diversité, l'équité et l'inclusion / la parité en matière de genre, de répartition géographique ou d'autres critères
5j.	Processus d'enquête / disciplinaires : Équité, durée et respect des règles et règlements lors des enquêtes et/ou des mesures disciplinaires / congés administratifs
5k.	Obligation de diligence organisationnelle : Responsabilité organisationnelle en matière de santé, de sécurité et de sûreté du personnel ; obligation de prévenir les dommages prévisibles ; acquisition ou renonciation aux droits de voyage, visas ou titres de séjour pour le personnel international ou les personnes à leur charge ; accès aux privilèges et immunités
5l.	Gaspillage et détournement de fonds : Actions inappropriées constituant un abus ou un gaspillage des finances, des installations ou du matériel de l'organisation ; dommages matériels (à l'exclusion de la fraude et corruption)
5m.	Fraude et corruption : Activités frauduleuses et de corruption planifiées et observées
5n.	Autres

6. Sécurité, santé, bien-être et environnement physique

6a.	Conditions physiques de travail et de vie : Température, odeurs, bruit, espace disponible, éclairage, propreté, etc.
6b.	Sûreté et sécurité : Préoccupations liées aux menaces et aux conditions de travail dangereuses
6c.	Équilibre travail / vie privée : Durée du travail et charge de travail
6d.	Santé mentale : Problèmes de santé mentale liés au travail (stress, SSPT, etc.)
6e.	Handicap (affections physiques ou mentales) et accessibilité : Conditions temporaires / permanentes, aménagements raisonnables, technologies d'assistance
6f.	Autres

7. Services / administration

- 7a. **Qualité des services** : Qualité des services fournis, exactitude et exhaustivité des informations, compétences, etc.
- 7b. **Réactivité / rapidité** : Délai de réponse ou délai d'exécution
- 7c. **Interprétation ou application des règles** : Impact des mesures administratives fondées sur l'interprétation des politiques / directives / règles (à l'exclusion des décisions disciplinaires ou des décisions formelles de révision administrative / de gestion)
- 7d. **Comportement du ou des prestataires de services** : Ton employé par un administrateur ou un prestataire de services lorsqu'il s'adresse aux membres du personnel ou interagit avec eux (impolitesse, inattention, mépris ou impatience)
- 7e. **Autres**

8. Organisation, leadership et gestion

- 8a. **Climat organisationnel / moral** : Au niveau organisationnel, à distinguer des points 2 et 3
- 8b. **Culture organisationnelle** : Ensembles de valeurs, de croyances et d'attitudes partagées au niveau organisationnel, influençant les interactions quotidiennes
- 8c. **Communication organisationnelle** : Contenu, style, calendrier, effets et ampleur ; qualité de la communication sur les enjeux stratégiques au niveau organisationnel
- 8d. **Gestion du changement** : Capacité à initier, à réagir ou à s'adapter aux changements organisationnels, qualité du leadership pour faciliter le changement organisationnel à grande échelle
- 8e. **Restructuration et relocalisation** : Effets de la restructuration, de la réduction des effectifs organisationnels / unités, de la réorganisation ou de la relocalisation
- 8f. **Leadership et gestion** : Qualité / capacité du processus de gestion / de leadership / de prise de décision ; responsabilité et transparence au niveau organisationnel (distincte du point 2)
- 8g. **Gestion des ressources** : Problèmes liés aux ressources / au financement ; à la définition des priorités et/ou à l'affectation des fonds
- 8h. **Autres**

9. Valeurs, éthique et normes

- 9a. **Valeurs fondamentales** : Non-respect des valeurs fondamentales de l'organisation (par exemple, intégrité, inclusion, humanité, humilité)
- 9b. **Responsabilisation individuelle et transparence** : Difficultés à s'approprier et à assumer la responsabilité de ses fonctions conformément aux normes établies dans les règles et réglementations organisationnelles
- 9c. **Conduite personnelle** : Les problèmes liés au respect des obligations privées en dehors du lieu de travail (non-respect des lois locales, négligence des obligations légales ou financières privées, abus des privilèges et immunités de l'organisation, etc.) compromettent l'image et les intérêts de l'organisation
- 9d. **Conflit d'intérêts** : Le fait de sembler tirer un avantage indu ou aider un tiers à tirer un avantage indu de certaines associations, relations ou intérêts financiers (p. ex. honneurs, cadeaux ou rémunérations, favoritisme envers la famille ou les amis, activités professionnelles extérieures)
- 9e. **Autres violations des valeurs, de l'éthique et des normes organisationnelles**

INDÉPENDANCE

NEUTRALITÉ

CONFIDENTIALITÉ

ABSENCE DE FORMALISME



Office of the
Ombudsman

+1 646 781 4083

ombudsmediation@fpombudsman.org

www.fpombudsman.org

Two UN Plaza

7th Floor

New York, NY 10017