



# Assemblée générale

Distr. générale  
15 juillet 2015  
Français  
Original : anglais

---

## Soixante-dixième session

Point 143 de la liste préliminaire\*

**Administration de la justice à l'Organisation des Nations Unies**

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

#### **Rapport du Secrétaire général**

##### *Résumé*

Le présent rapport est le septième portant sur les activités du Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies, qui fournit des services pour le règlement amiable des différends au Secrétariat, aux fonds et programmes (Fonds des Nations Unies pour l'enfance, Programme des Nations Unies pour le développement, Fonds des Nations Unies pour la population, Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets et Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes) et au Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés.

Le rapport contient des informations sur les activités que le Bureau a menées entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2014. Il porte essentiellement sur les services fournis au Secrétariat, notamment les services de règlement des différends offerts au personnel, les activités d'information et initiatives visant à renforcer les compétences en la matière chez les fonctionnaires et les cadres administratifs et les observations sur les problèmes d'ordre structurel. Des informations détaillées sur les activités particulières menées pour les fonds et programmes et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés sont présentées dans les rapports annuels et sur les pages Intranet des entités respectives.

---

\* A/70/50.



## **I. Règlement amiable des différends**

### **A. Les différends sur le lieu de travail et leurs conséquences**

1. Les conflits existent dans tous les domaines de la vie, y compris dans les organisations. Les différends et les désaccords peuvent inciter les organisations à en tirer des leçons et à évoluer, mais peuvent également poser des risques au point de nuire à l'harmonie dans les relations de travail. S'ils ne sont pas dûment résolus, les différends survenant dans le cadre du travail peuvent non seulement porter préjudice aux personnes concernées mais aussi compromettre la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation. L'Organisation des Nations Unies n'y fait pas exception.

2. Le règlement à l'amiable peut réduire les risques que posent les conflits au travail. Il doit aller de pair avec la promotion d'une culture de collaboration et de respect mutuel, le développement des compétences de l'équipe de direction et du personnel en matière de règlement des différends et la perception des motifs des différends. L'instauration d'un cadre de travail harmonieux suppose notamment une volonté et une capacité de véhiculer à temps un message constructif et d'adopter des mesures préventives de nature à enrayer les effets néfastes des conflits.

### **B. Mandat du Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies**

3. Le Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies fournit une assistance confidentielle et impartiale dans le but de régler un large éventail de problèmes et de différends qui surviennent dans le cadre du travail. Il est au service de l'ensemble des fonctionnaires en poste dans les villes sièges et les nombreux autres lieux d'affectation où l'ONU est à l'œuvre dans le cadre d'opérations sur le terrain. Les spécialistes du règlement des différends s'occupent en général de litiges liés aux renouvellements d'engagement, à l'égalité de traitement, à la sélection des membres du personnel, à la discrimination, à l'imposition de mesures disciplinaires, à des problèmes interpersonnels ou à des situations où les fonctionnaires éprouvent le sentiment d'avoir été maltraités. En outre, les fonctionnaires se tournent parfois vers le Bureau quand ils se heurtent à des complications bureaucratiques ou n'obtiennent pas de réponse à leurs demandes administratives ou demandes d'informations concernant leurs droits.

4. En rassemblant les faits et en analysant les problèmes signalés par les fonctionnaires qui viennent consulter le Bureau, les chargés de dossiers arrivent à déterminer les tendances et les problèmes structurels intrinsèques aux différends, qu'ils portent régulièrement à l'attention de la direction de l'Organisation.

5. Le Bureau s'emploie de plus en plus à aider les fonctionnaires à acquérir les connaissances, les comportements et le savoir-faire nécessaires pour pouvoir faire face à des situations conflictuelles (autrement dit des « compétences en matière de règlement des différends ») et les empêcher de s'envenimer. Pour ce faire, il organise des séances et des ateliers d'information thématiques, mène des initiatives de renforcement des capacités et assure un accompagnement personnalisé dans le cadre du traitement des dossiers.

6. Ces vastes domaines d'intervention sont imbriqués et interdépendants. Ainsi, les problèmes mis en lumière lors des échanges avec les fonctionnaires qui viennent consulter le Bureau permettent souvent de déceler les lacunes structurelles. En plus du renforcement des compétences en matière de règlement des conflits, les facteurs de conflit révélés par les entretiens individuels permettent d'élaborer des activités de perfectionnement et de prévention plus complètes. Les domaines d'intervention du Bureau font ainsi corps avec les responsabilités principales dévolues à tous les chargés de dossiers, ce qui garantit une approche globale et analytique du règlement et de la prévention des conflits.

## C. Principes fondamentaux

7. Dans l'exécution de son mandat et des tâches qui lui sont confiées, le Bureau est guidé par les principes fondamentaux que sont l'indépendance, la neutralité, la confidentialité et l'absence de formalisme. Ces principes sont harmonisés avec les normes internationales de conduite applicables à la profession d'ombudsman.

### **Indépendance**

8. Le Bureau est indépendant des autres entités, organismes ou fonctionnaires de l'Organisation; il peut, si besoin est, consulter directement le Secrétaire général de l'ONU, les chefs de secrétariat des fonds et programmes, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), ainsi que les échelons supérieurs dans l'ensemble de l'Organisation; il a accès aux informations se rapportant aux affaires dont il est saisi, à l'exception des dossiers médicaux; il peut aussi rencontrer des fonctionnaires qui lui demandent des conseils, des informations ou des avis sur un problème particulier.

### **Neutralité**

9. Le rôle du Bureau est de défendre la justice et l'application impartiale de procédures équitables et non de se faire l'avocat de tel ou tel fonctionnaire de l'Organisation, compte tenu des droits et obligations respectifs de l'Organisation et des fonctionnaires ainsi que des exigences d'équité.

### **Confidentialité**

10. Le Bureau maintient une stricte confidentialité et ne divulgue pas d'informations sur les affaires portées à son attention ni sur les consultations tenues avec des fonctionnaires, et aucun fonctionnaire ou organe de l'ONU ne peut le contraindre à témoigner.

### **Absence de formalisme**

11. Le Bureau ne tient pas de dossiers pour le compte de l'Organisation des Nations Unies ou de quelque autre partie; il ne mène pas d'enquête formelle et n'accepte pas de signification au nom de l'Organisation; il n'a pas de pouvoir de décision et ne peut formuler de conclusion ni porter de jugement ayant un caractère concluant.

## **II. Vue d'ensemble du Bureau**

12. Le Bureau compte trois composantes autour desquelles s'articulent ses activités et qui correspondent aux entités qu'il dessert : le Secrétariat; les fonds et programmes des Nations Unies (Programme des Nations Unies pour le développement, Fonds des Nations Unies pour la population, Fonds des Nations Unies pour l'enfance, Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets et Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes); et le HCR. Chaque entité établit et gère elle-même la composante du Bureau qui la concerne.

13. Le Bureau a son siège à New York et dispose de sept antennes régionales et d'une division de la médiation créées en application de la résolution 62/228 de l'Assemblée générale. Les bureaux régionaux sont situés à Bangkok, Entebbe (Ouganda), Genève, Goma (République démocratique du Congo), Nairobi, Santiago et Vienne. Chaque bureau régional est doté d'un ombudsman régional attribué. Les ombudsmans des fonds et programmes ainsi que du HCR servent les entités dont ils relèvent au niveau mondial depuis New York et Genève, respectivement.

14. Les fonctionnaires du Bureau continuent de collaborer de manière régulière pour harmoniser les pratiques. L'échange de connaissances est une forme primordiale de collaboration entre les composantes du Bureau. La participation périodique à l'examen des affaires et des principes régissant les pratiques favorise mieux l'apprentissage mutuel et assure la préservation de la mémoire institutionnelle. Les trois composantes utilisent un outil commun qui est un système de gestion confidentielle et sécurisée des affaires.

## **III. Règlement amiable des différends : vue d'ensemble des affaires et des tendances**

### **A. Affaires portées devant les ombudsmans**

15. Le Bureau a ouvert 2 236 dossiers en 2014, dont 1 671 à partir de demandes provenant du Secrétariat, 431 des fonds et programmes et 134 du HCR, soit 7 % de plus par rapport à 2013. Après la mise en place de l'actuel système d'administration de la justice en 2009, le nombre de dossiers n'a cessé d'augmenter pendant les trois premières années pour se stabiliser à partir de 2012 jusqu'à présent (voir fig. I). Au cours de la même période, le pourcentage de dossiers ouverts à partir de demandes provenant du personnel du Secrétariat en poste dans des missions sur le terrain a fortement augmenté (voir fig. II).

Figure I  
Nombre de dossiers ouverts par le Bureau, 2009-2014

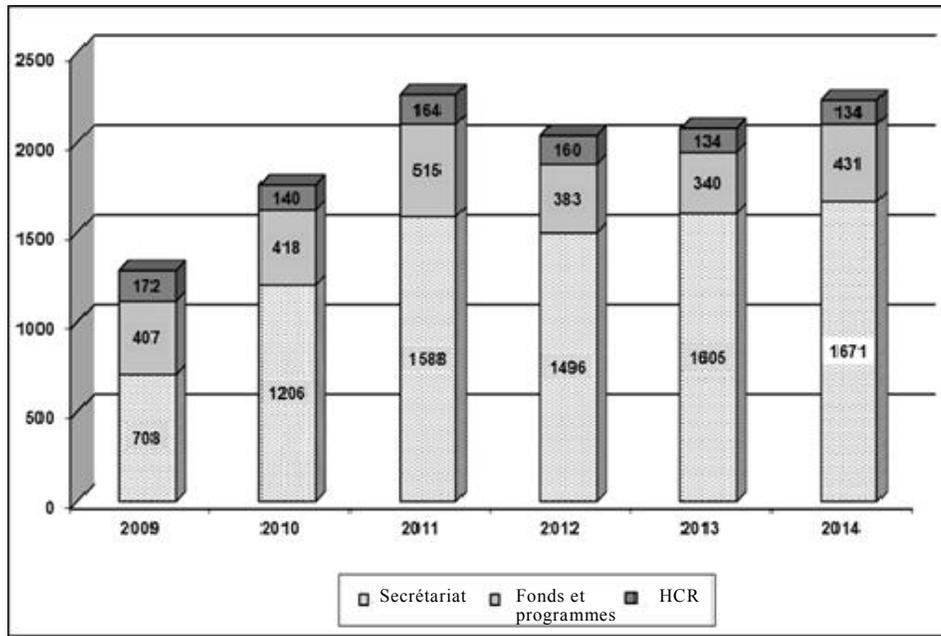
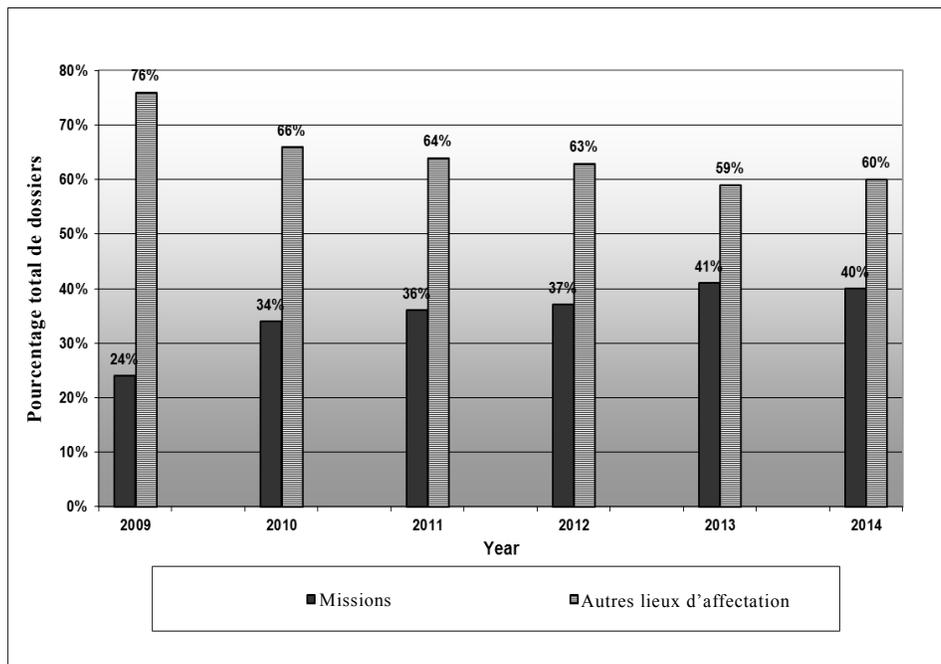


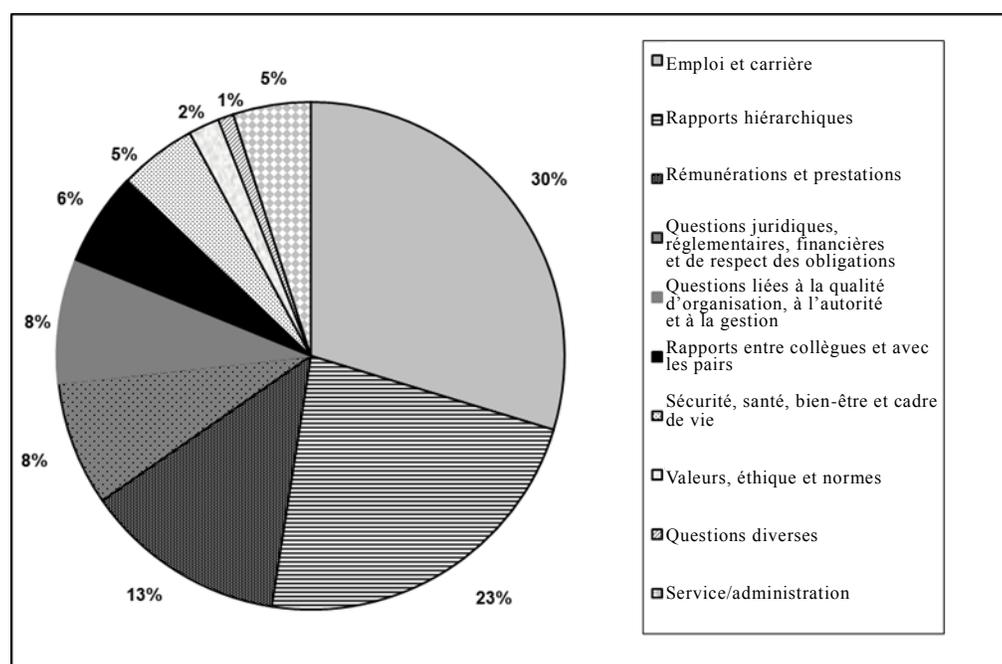
Figure II  
Pourcentage de dossiers ouverts à partir de demandes provenant du personnel du Secrétariat en poste dans des missions et dans d'autres lieux d'affectation, 2009-2014



16. Les dossiers portent souvent sur un problème principal et de multiples questions et préoccupations qui s'y rapportent. Les catégories de problèmes soulevés dans les dossiers ouverts en 2014 sont recensées à la figure III. Les problèmes ayant trait à l'emploi et à la carrière ainsi qu'aux rapports hiérarchiques représentaient, pris ensemble, plus de la moitié du nombre total de dossiers en 2014. S'il est vrai que cela cadre avec la tendance observée lors des trois années précédentes, il n'en demeure pas moins qu'en 2014, le pourcentage de dossiers concernant les questions liées à l'emploi et à la carrière a légèrement augmenté (passant de 28 % à 30 %) et celui des dossiers concernant les questions liées aux rapports hiérarchiques n'a pas changé par rapport à 2013 (23 %).

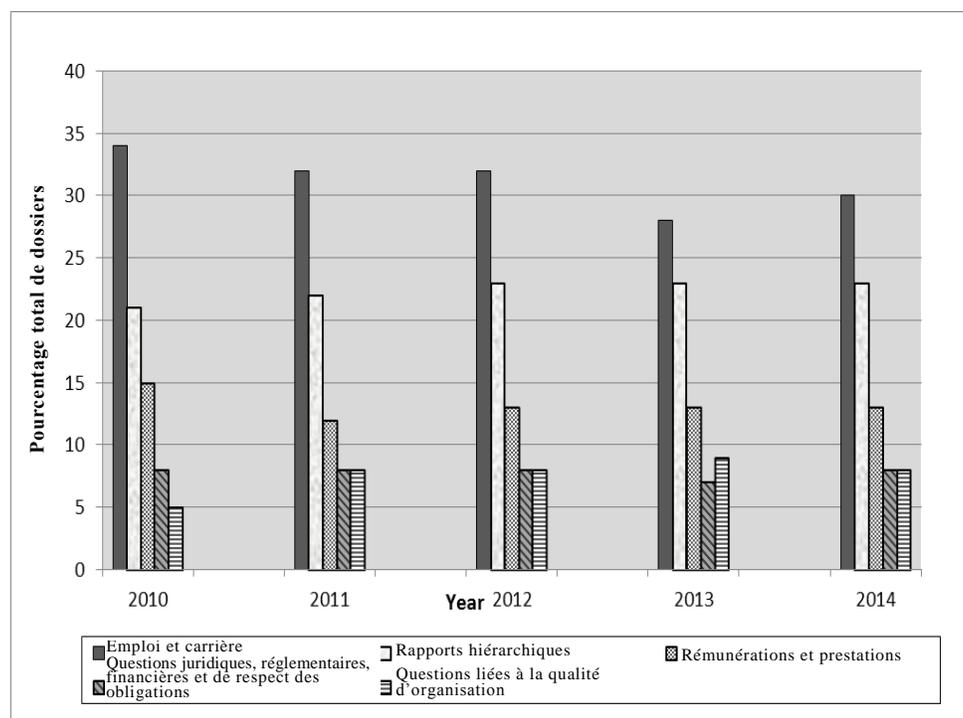
Figure III

### Questions portées à l'attention du Bureau en 2014, par catégorie



17. Ces trois dernières années, 23 % des questions portées à l'attention du Bureau avaient trait aux rapports hiérarchiques, après les questions liées à l'emploi et à la carrière (voir fig. IV).

Figure IV  
Les cinq questions principales, 2010-2014



18. En 2014, 83 % du nombre total d'affaires traitées par le Bureau provenaient de demandes émanant de bureaux hors siège, de bureaux de pays, de bureaux extérieurs et de missions sur le terrain<sup>1</sup> (voir fig. V). Il est à noter en particulier que dans le cas du Secrétariat, 51 % des affaires traitées en 2014 provenaient de demandes émanant de missions, 34 % de bureaux hors Siège et 15 % du Siège à New York (voir fig. VI).

<sup>1</sup> Le siège s'entend de New York pour le Secrétariat, New York et Copenhague pour les fonds et programmes, et Genève et Budapest pour le HCR; les bureaux hors siège et bureaux extérieurs comprennent divers bureaux de pays et bureaux extérieurs pour le Secrétariat, les fonds et programmes et le HCR; et les missions ne concernent que le Secrétariat et désignent les missions de maintien de la paix et les missions politiques spéciales.

Figure V  
Répartition des affaires portées à l'attention du Bureau, par origine

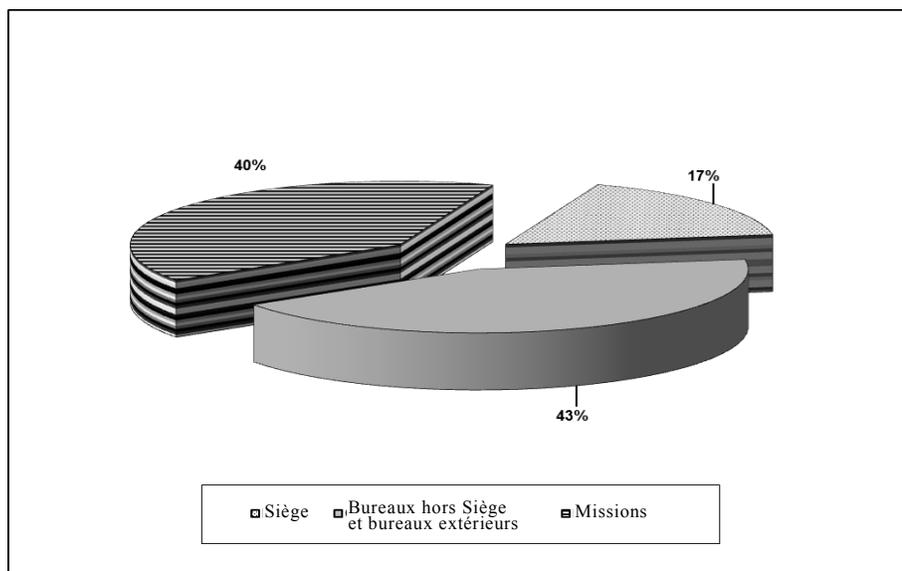
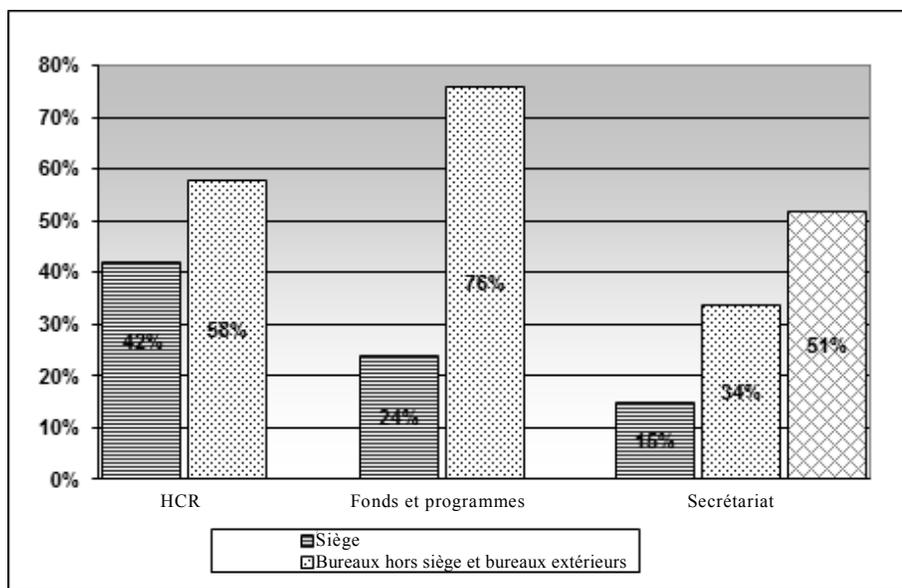


Figure VI  
Répartition des affaires portées à l'attention de chacune des trois composantes, par origine

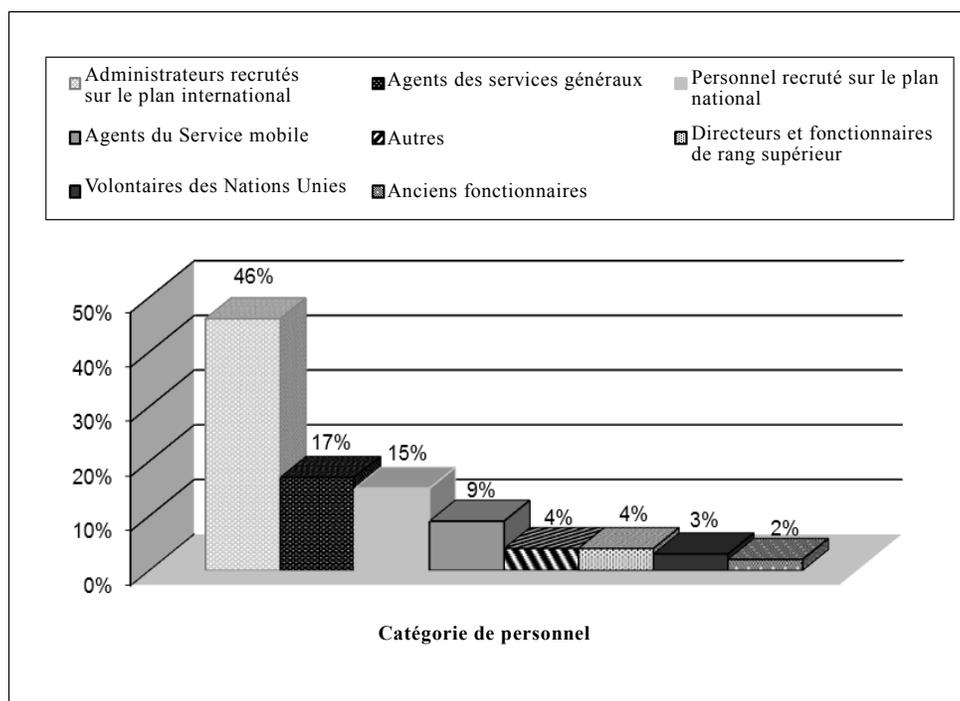


19. Le taux d'utilisation des services (rapport entre le nombre total de fonctionnaires et le nombre d'affaires traitées) au Secrétariat a été de 4 % en 2014, en hausse par rapport à 2013. Il était à son plus haut chez les fonctionnaires de la classe D-1 et des catégories supérieures (9 %) et à son plus bas dans la catégorie des agents des services généraux (2 %). Les femmes ont été plus nombreuses que les

hommes à recourir aux services de médiation (3,4 % des hommes contre 5,2 % des femmes).

20. Quarante-six pour cent du nombre total d'affaires portées à l'attention du Bureau émanait d'administrateurs recrutés sur le plan international; 17 % du personnel d'appui (agents des services généraux) en poste au Siège et dans des bureaux hors Siège; 15 % du personnel recruté sur le plan national (administrateurs et agents des services généraux); et 9 % d'agents du Service mobile (sous-composante du Secrétariat uniquement) et autres. Ces chiffres sont conformes à la tendance générale observée au cours des dernières années (voir fig. VII).

Figure VII  
**Répartition des affaires par groupe professionnel**



21. Dans sa résolution 69/203, l'Assemblée générale a demandé à connaître le nombre et la nature des dossiers relatifs à des non-fonctionnaires. Au cours de la période considérée, le Bureau a été saisi de 145 affaires provenant de non-fonctionnaires (20 % de plus par rapport à 2013), dont 57 % émanait de vacataires et de consultants et les 43 % restants d'autres catégories de non-fonctionnaires. La nature de ces affaires a changé par rapport à l'année précédente. En 2013, la plus grosse proportion des affaires (35 %) concernaient les rémunérations et prestations, alors qu'en 2014, c'étaient les problèmes liés à l'emploi et à la carrière qui revenaient le plus fréquemment, représentant 34 % des affaires contre 22 % en 2013 (voir le tableau ci-après pour des informations plus détaillées).

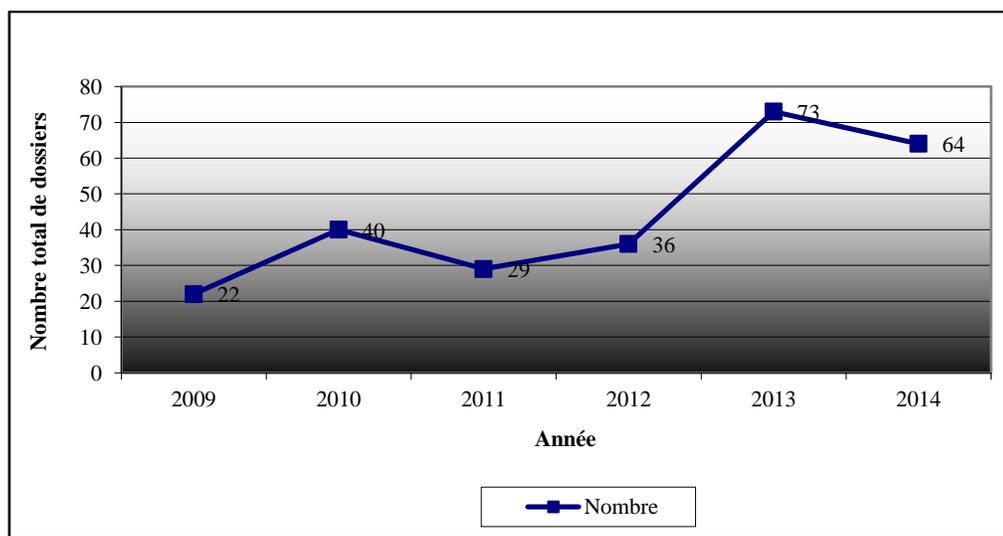
### Nature des dossiers ouverts sur la base des demandes provenant de non-fonctionnaires

Catégorie de problèmes	Répartition (pourcentage)	
	2014	2013
Emploi et carrière	34	22
Rémunérations et prestations	18	35
Rapports hiérarchiques	12	7
Questions juridiques, réglementaires, financières et de respect des obligations	10	9
Rapports entre collègues et avec les pairs	8	2
Questions liées à la qualité d'organisation, à l'autorité et à la gestion	6	8
Sécurité, santé, bien-être et cadre de vie	4	2
Service/administration	4	11
Valeurs, éthique et normes	4	4

## B. Activités de médiation

22. Pendant les six années qui se sont écoulées depuis la création du Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies, l'on n'a cessé de promouvoir la médiation en tant que moyen efficace et informel de régler les différends sur le lieu de travail tout en renforçant l'harmonie et la coopération. Le nombre d'affaires a triplé depuis 2009, ayant été légèrement inférieur en 2014 (64) par rapport à l'année précédente (73) (voir fig. VIII). Parmi les affaires enregistrées en 2014, 57 émanaient du Secrétariat et 7 des fonds et programmes et du HCR.

Figure VIII  
Nombre de dossiers de médiation ouverts, 2009-2014

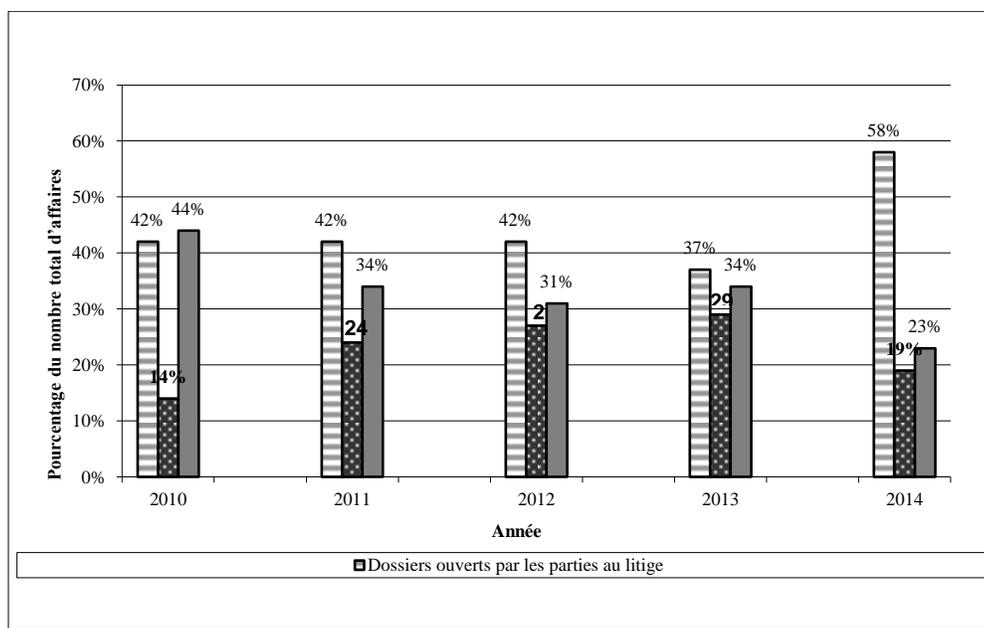


23. Sur les 64 affaires de médiation ouvertes en 2014, 46 ont été menées à leur terme, dont 2 dossiers collectifs. Parmi ces affaires closes, 33 ont donné lieu à un accord de règlement à l'amiable. Douze dossiers n'ont pas fait l'objet d'une médiation car l'une des parties ou les deux ont choisi une autre voie après une consultation préliminaire, ou parce que l'affaire a été jugée inapte à la médiation. Six dossiers étaient ouverts au moment de l'établissement du présent rapport.

24. Complexes par nature, les affaires de médiation nécessitent souvent plusieurs réunions bilatérales et conjointes avec les parties avant et pendant le processus de médiation. Les procédures multipartites et collectives sont comptées comme une seule affaire de médiation, quel que soit le nombre de personnes qui y prennent part. Un dossier collectif, qui peut concerner jusqu'à 30 personnes, peut aider un groupe à comprendre, à prévenir et à résoudre des conflits en offrant un moyen sûr de soulever des questions et de trouver des solutions consensuelles.

25. En 2014, 12 affaires de médiation (soit 19 %) ont été renvoyées par le Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies, 37 (58 %) ont été directement soumises par les parties au litige et 15 (23 %) émanaient d'autres sources, dont le Bureau de l'aide juridique au personnel, le Groupe du contrôle hiérarchique et les responsables de dossiers au sein du Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies. La figure IX donne les chiffres correspondants pour chaque année depuis 2010.

**Figure IX**  
**Dossiers de médiation ouverts par source, 2010-2014<sup>2</sup>**



<sup>2</sup> La figure a été révisée et mise à jour afin de présenter les pourcentages exacts de renvois d'affaires de médiation entre 2010 et 2014.

26. L'augmentation du taux d'affaires soumises directement par les parties témoigne d'une prise de conscience des avantages de la médiation en tant que mécanisme de règlement des différends. Les fonctionnaires cherchent à résoudre le conflit plus tôt et se rendent compte qu'il est possible de gérer eux-mêmes les problèmes sur le lieu de travail plutôt que de les laisser s'aggraver et d'avoir à recourir à des procédures formelles.

27. Les activités de médiation menées en 2014 ont souvent permis de résoudre des différends de longue date qui perduraient depuis longtemps. Dans certains cas, une seule affaire renvoyée à la médiation par le Tribunal du contentieux administratif a permis de régler plusieurs procédures engagées. Dans d'autres cas, la médiation a aidé des collègues à rétablir ou à instaurer des relations de travail efficaces, a résolu des malentendus susceptibles de faire échouer des projets, a contribué à concilier l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et les normes de performance, ou encore a permis à des équipes d'éviter des conflits potentiels et de devenir plus résilientes et productives. Parfois, même si la médiation n'a pas abouti à un accord écrit, le processus n'en a pas moins été utile pour aider à clarifier des problèmes entre les parties.

### **C. Activités régionales**

28. Dans sa résolution 68/254, l'Assemblée générale a souligné qu'il importait que tous les fonctionnaires aient accès au système d'administration de la justice, quel que soit leur lieu d'affectation. Plus récemment, dans sa résolution 69/203, elle a constaté qu'il était difficile pour les membres du personnel des missions, y compris les missions politiques spéciales, de se rendre en personne au Bureau. La mise en place des sept bureaux régionaux d'ombudsman a permis au Bureau de décentraliser ses services, de tenir compte des dynamiques régionales et locales et d'améliorer l'accès du personnel et des parties prenantes.

29. En dépit des obstacles, le Bureau entend faciliter l'accès à ses services aux fonctionnaires en poste sur le terrain, notamment dans des lieux d'affectation éloignés, et ce d'autant plus que les contextes dans lesquels se déroulent les missions sont éprouvants sur le plan physique, stressants sur le plan émotionnel et souvent dangereux. Les bureaux régionaux assurent la présence du Bureau dans diverses parties du monde, mais leur action ne se limite pas à la zone géographique où se situe leur antenne. Afin d'utiliser la totalité des ressources de manière aussi rationnelle et efficace que possible, le Bureau adopte une approche souple et déploie des moyens mobiles.

30. Il reste important de se rendre en personne dans les lieux d'affectation qui ne disposent pas d'un ombudsman résident. L'importance que revêtent les rencontres en tête-à-tête et la communication ne saurait être sous-estimée, notamment lorsqu'il s'agit d'instaurer des rapports de confiance et de se pencher sur des situations particulièrement délicates. L'expérience a montré au Bureau que ces visites sont grandement appréciées du personnel, en particulier dans les lieux d'affectation reculés et difficiles, car elles témoignent de l'intérêt que l'Organisation porte à ses fonctionnaires.

31. En 2014, les administrateurs du Bureau ont conduit des missions dans plus d'une quarantaine de lieux d'affectation en vue de mener des activités de sensibilisation, de renforcer les compétences et d'assurer des services de règlement

à l'amiable des conflits. Il s'agissait notamment de visites dans des opérations de maintien de la paix et des missions politiques spéciales, telles que la Mission des Nations Unies au Libéria, la Force intérimaire des Nations Unies au Liban, la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali, la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine, l'Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire, la Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo, la Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti, le Groupe d'observateurs militaires des Nations Unies dans l'Inde et le Pakistan, le Bureau du Représentant spécial du Secrétaire général pour l'Afrique de l'Ouest, le Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en Guinée-Bissau, le Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en Sierra Leone et le Bureau régional des Nations Unies pour l'Afrique centrale; dans les commissions régionales ne disposant pas d'un ombudsman, notamment la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale et la Commission économique pour l'Afrique; et dans les bureaux des Nations Unies dans des lieux tels que Bonn (Allemagne), Brindisi (Italie), Panama, Lima, Mexico, Port of Spain, Kuala Lumpur, Jakarta, Bogor (Indonésie), Islamabad et Phnom Penh. En outre, des missions ont été effectuées dans les nombreux lieux d'affectation que compte la zone plus vaste de la Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo (MONUSCO), de l'Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour et de la Mission des Nations Unies au Soudan du Sud, notamment à Bunia, à Kisangani, à Goma, à Uvira et à Bukavu, à Al-Fasher et à Khartoum, ainsi qu'à Djouba, à Yambio, à Torit, à Wau, à Kuacjok et à Aweil.

32. Afin de renforcer son aptitude à répondre aux besoins régionaux ou spécialisés, le Bureau a poursuivi ses travaux concernant son programme régional de réserve d'ombudsmans maintenus sous astreinte visant à appuyer ses activités de médiation, selon que de besoin, en sélectionnant six médiateurs d'astreinte figurant sur le fichier conjoint de l'ONU et de la Banque mondiale.

#### **IV. Activités d'information et de sensibilisation : renforcement des compétences en matière de règlement des différends et règlement amiable**

##### **A. Développement des compétences et sensibilisation**

33. Dans sa résolution 69/203, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui fournir des données et d'autres renseignements pertinents sur les activités d'information et de sensibilisation du Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies, en particulier celles qui concernaient le règlement des différends, les questions systémiques et les compétences en matière de règlement des différends, ainsi que les avantages qu'offrait le règlement amiable des différends.

34. Les activités d'information et de sensibilisation font partie des fonctions incombant à chaque administrateur membre du Bureau. Tout ombudsman, médiateur ou spécialiste du règlement des différends, où qu'il se trouve, au Siège comme dans un bureau régional ou en mission, fait le nécessaire pour pouvoir engager un dialogue individuel avec le personnel et avec les responsables en vue de promouvoir

le règlement amiable des différends et de mieux comprendre la nature des conflits sur le lieu de travail. Un des principaux objectifs stratégiques du Bureau consiste à œuvrer au renforcement des compétences en matière de règlement des différends en développant et en améliorant les aptitudes à prévenir et à résoudre les différends qui surviennent sur le lieu de travail. Cet objectif va de pair avec le mandat principal du Bureau en matière de règlement amiable et de prévention des différends. Il est aussi le fruit d'une évolution naturelle : durant les premières années qui ont suivi l'introduction de l'actuel système d'administration de la justice et l'élargissement du système informel, les activités d'information et de sensibilisation visaient au premier chef à informer le personnel de la présence du Bureau et des services que celui-ci offrait. Bien que ces activités restent importantes, le Bureau tend de plus en plus à mettre l'accent sur celles qui visent à doter le personnel et les responsables de compétences et de connaissances pratiques sur les moyens de mieux prévenir et gérer les différends.

35. En 2014, le Bureau a mené à bien, dans différents lieux d'affectation à travers le monde, plus de 200 activités d'information et de sensibilisation, dont 83 exposés, 59 ateliers et de nombreuses rencontres avec des hauts fonctionnaires et des groupes de parties prenantes. Ces activités se présentaient comme suit :

a) Séances d'information, dont des communications, des réunions-débats et des séances d'orientation, essentiellement sous la forme d'exposés suivis de débats, notamment d'échanges de questions-réponses. Ces activités visaient essentiellement à fournir des informations sur le Bureau et le règlement amiable des différends, et plus particulièrement sur certains aspects des compétences en matière de règlement des différends;

b) Ateliers comportant à la fois des conférences, des exercices et d'autres éléments interactifs, qui visent à sensibiliser les participants aux aspects des différends survenant sur le lieu de travail et à renforcer des compétences bien précises. Ils durent en général deux à trois heures et une dizaine de personnes au moins y participent;

c) Rencontres avec de hauts fonctionnaires et des groupes de parties prenantes. S'inscrivant dans le cadre des liens de partenariat qu'a tissés le Bureau et de sa collaboration avec les parties prenantes, elles consistent notamment en des entretiens avec de hauts responsables chargés de l'élaboration des politiques et de la prise de décisions, des fonctionnaires chargés des questions administratives dans des entités comme le Bureau de la gestion des ressources humaines, le Département de l'appui aux missions, ou les missions de maintien de la paix, le système formel d'administration de la justice, les associations du personnel, les services médicaux et les conseillers du personnel.

36. Les activités de sensibilisation et d'information sont toutes conçues en fonction du public auquel elles s'adressent, mais elles comportent généralement aussi un volet information qui vise à renseigner sur les services offerts par le Bureau, à montrer à quel point il est important de régler au plus vite les différends afin d'éviter qu'ils ne s'exacerbent et à expliquer comment le règlement amiable permet de résoudre ces litiges dans un esprit de collaboration plus propice au maintien de relations de travail harmonieuses, et un volet qui vise à améliorer les compétences, comme les techniques à suivre pour avoir une conversation difficile. Durant la période considérée, les activités visant notamment à renforcer les compétences ont augmenté, le nombre d'ateliers passant de 42 en 2013 à 59 en 2014.

37. Parmi les nombreuses activités de sensibilisation et d'information menées en 2014, on citera la semaine organisée par le bureau régional de l'ombudsman à Nairobi sur le thème « Discovering intersections: an exploration of the art of negotiation ». Cette manifestation, qui a été organisée à l'intention du personnel de l'Office des Nations Unies à Nairobi, du Programme des Nations Unies pour l'environnement, du Programme des Nations Unies pour les établissements humains et d'autres organismes des Nations Unies présents à Nairobi, a donné lieu à la tenue de séminaires animés par des experts, de séances de formation intensive et de séances de renforcement des compétences de courte durée.

38. En 2014, la MONUSCO a connu une forte réduction de ses effectifs et une profonde reconfiguration, le centre de ses opérations s'étant déplacé de Kinshasa à Goma. Face à cette situation, l'antenne régionale du bureau de l'ombudsman à la MONUSCO a organisé à l'intention du syndicat du personnel recruté sur le plan national, ainsi que des hauts responsables de la Mission, lors de sessions de gestion du changement, des ateliers axés sur le renforcement des compétences, qui ont contribué pour beaucoup à atténuer les tensions dans un environnement instable.

39. Répondant à un besoin précis, l'ombudsman régional à Entebbe a organisé, en collaboration avec la direction de la Mission des Nations Unies au Soudan du Sud (MINUSS), un programme de formation d'une semaine à la gestion et au règlement des différends, à l'intention d'administrateurs et de superviseurs de rang intermédiaire. La formation, qui a eu lieu à Entebbe du 27 au 31 octobre 2014, a notamment consisté en des séances portant sur la négociation participative, le pouvoir, les droits et les intérêts, des études de cas et des jeux de rôle simulant des situations de médiation.

40. Les bureaux régionaux à Bangkok, Genève, Santiago et Vienne traitent, entre autres questions, de la gestion des différends, dans les exposés et notes d'information à caractère général qu'ils présentent au personnel, dans les lieux d'affectation susmentionnés et lors des visites qu'ils rendent aux missions. Les ombudsmans continuent de présenter des exposés, en particulier lors des séances d'orientation qui sont organisées, au Siège comme sur le terrain, à l'intention des fonctionnaires nouvellement recrutés. Ces exposés ont aussi souvent lieu lors des réunions-débats que les ombudsmans tiennent, au tout début des visites qu'ils effectuent dans les missions, pour donner au personnel un aperçu du rôle que joue le Bureau et des ressources dont dispose l'Organisation pour le règlement des différends.

41. Le Bureau attache une grande importance aux informations qu'il reçoit en retour des participants aux différentes séances de sensibilisation, dont il se sert pour réorganiser et adapter en conséquence ses séances futures. Dans l'ensemble, les activités de renforcement des compétences suscitent un intérêt grandissant et font l'objet d'une demande accrue. Le Bureau a aussi reçu des commentaires favorables sur les activités de groupe qu'il a menées, tant au Siège que sur le terrain, et qui ont contribué à renforcer l'esprit d'équipe et à améliorer la communication.

42. Le site Web du Bureau reste, pour les membres du personnel, un important moyen d'accès à des informations détaillées sur le rôle du Bureau ou aux coordonnées de l'ombudsman le plus proche. Le formulaire sécurisé et confidentiel qui figure sur ce site est régulièrement utilisé par les fonctionnaires qui souhaitent soumettre leur cas au Bureau. En 2014, le site a reçu en moyenne 2 000 visites par mois.

## **B. Mieux faire connaître les avantages du règlement amiable**

43. Il est courant d'appeler l'attention, dans toutes les activités d'information et de sensibilisation, sur les avantages du règlement amiable des différends. Ce mode de règlement permet aux parties concernées de maintenir un certain contrôle sur le processus et confère ainsi un caractère plus durable aux solutions trouvées et aux accords conclus. Lorsque l'on opte pour le règlement rapide et amiable d'un différend, il y a de fortes chances que les personnes directement concernées soient les seules à être impliquées, tandis qu'en mettant en branle un processus formel, on fait intervenir d'autres bureaux et des tierces parties, ce qui souvent incite les camps adverses à durcir leurs positions. Le règlement amiable des différends et les interventions précoces peuvent contribuer à empêcher que les problèmes, comme par exemple les conflits entre personnes, se transforment en affaires faisant l'objet d'une procédure formelle.

44. Autre avantage : tout problème lié au lieu de travail peut être porté à l'attention du Bureau, tandis que le système formel d'administration de la justice ne peut être saisi que d'un différend découlant d'une décision administrative. La procédure de règlement amiable est souple et peut faire appel à différentes méthodes (encadrement individuel, va-et-vient diplomatiques et médiation). Les avantages de la médiation sont de plus en plus largement reconnus. En s'employant à éliminer les conflits d'intérêts, à renforcer la confiance, à faciliter la libre communication, à clarifier les rôles et responsabilités incombant à chacun et à aider les parties à comprendre les différences et à apprécier la diversité au sein d'une équipe, le médiateur peut contribuer non seulement à prévenir les différends, mais aussi à assurer une meilleure responsabilisation et à instaurer des conditions de travail conviviales.

45. Comme autre avantage, le règlement amiable des différends peut aider à atténuer bon nombre des risques et des coûts cachés liés aux conflits qui surgissent sur le lieu de travail, tels que mauvaise ambiance, diminution de la productivité, absentéisme et congés de maladie, déclin de l'attention portée aux tâches à effectuer.

46. Le Bureau s'est employé en amont et sans relâche à encourager le règlement amiable précoce des différends, tout comme les hauts fonctionnaires, les représentants du personnel et divers responsables du système d'administration de la justice. En avril 2014, le Chef de cabinet a publié des directives à l'intention des hauts fonctionnaires du Secrétariat dans le monde les encourageant à recourir au règlement amiable des différends et leur rappelant qu'ils ont le devoir d'assurer un environnement professionnel sain et harmonieux.

47. En outre, un effort particulier a été fait, au Siège comme dans les bureaux extérieurs, pour mettre l'accent sur la promotion de la médiation comme outil de règlement des différends. En septembre 2014, dans le cadre d'une mission commune d'information et de sensibilisation conduite à la MONUSCO, le Service de la médiation et le bureau régional à Kinshasa ont tenu conjointement des séances visant à mieux faire connaître la médiation à Kinshasa, Goma et Bunia, et mené des activités de médiation dans la zone de la mission. Les médiateurs de réserve ont eux aussi concouru aux efforts de sensibilisation en s'employant à mieux faire connaître les avantages de la médiation, notamment en présentant un exposé devant des membres du personnel de l'ONU, en novembre 2014, à Mexico.

48. En avril 2014, d'autres exposés visant à encourager le recours à des modes de règlement amiable des différends, dont la médiation, ont également été présentés au Siège, l'un aux chefs des services administratifs et l'autre aux directeurs et chefs de l'appui à des missions qui étaient en visite à New York. De même, dans le cadre du programme d'orientation organisé par le Bureau de la gestion des ressources humaines à l'intention des hauts fonctionnaires nouvellement recrutés, le Bureau de l'ombudsman et des services de médiation a participé à des séances sur la prévention et la gestion des différends sur le lieu de travail, durant lesquelles les avantages du règlement amiable ont été bien mis en évidence.

49. Dans le cadre du système d'administration de la justice, des efforts concertés ont été faits pour promouvoir le règlement amiable en accroissant la collaboration entre les canaux officiels et informels. S'agissant des affaires traitées par le Groupe du contrôle hiérarchique et le Bureau de l'aide juridique au personnel, on s'emploie à recenser les possibilités de règlement amiable et d'orienter les parties en ce sens.

## **V. Collaboration au sein du Secrétariat**

50. Le dialogue permanent avec les hauts fonctionnaires et les services administratifs de l'Organisation fait partie intégrante des efforts déployés par le Bureau pour nouer et maintenir des partenariats de travail stratégiques. L'Ombudsman de l'Organisation des Nations Unies peut contacter directement le Secrétaire général, le Vice-Secrétaire général et le Chef de cabinet pour débattre de questions relatives aux différends sur le lieu de travail et à leur règlement amiable; il se réunit régulièrement avec les secrétaires généraux adjoints des divers départements du Secrétariat et avec les représentants spéciaux du Secrétaire général pour promouvoir le règlement amiable des différends sur le lieu de travail.

51. En outre, pendant la période considérée, l'Ombudsman de l'Organisation des Nations Unies et ses collaborateurs ont continué à participer aux réunions du Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires et du Comité de gestion, ainsi qu'à des groupes de travail circonstanciels et à d'autres comités qui traitent de problèmes concernant le personnel. Ces échanges ont offert au Bureau l'occasion de partager des aperçus et des enseignements, y compris des observations sur les problèmes structurels, tirés des affaires dont il est saisi.

52. Ainsi, en 2014, le Bureau a fourni au Bureau de la gestion des ressources humaines un retour d'information dans le cadre du projet de refonte du système de gestion du comportement professionnel. En outre, les deux entités collaborent étroitement à l'élaboration d'une nouvelle stratégie d'apprentissage et de développement, intégrant notamment une formation à la gestion des différends, à la prévention du harcèlement et aux techniques de négociation participative.

53. En 2014, le Bureau a continué d'appuyer, en étroite collaboration avec le Département de l'appui aux missions, la campagne lancée à l'initiative de ce département, qui visait à sensibiliser l'ensemble des missions aux différents types de situation qui suscitent parfois des différends sur le lieu de travail. Ce projet, qui s'intitule « Inside the Blue », a pour objet d'aider le personnel et les responsables des missions à bien faire la distinction entre l'exercice légitime de l'autorité, la gestion du comportement professionnel et l'inconduite. Il vise à favoriser la communication ouverte et à encourager les employés et le personnel d'encadrement à s'attaquer dans les meilleurs délais à ce type de problème. En outre, avec le concours du Bureau de la gestion des ressources humaines, le Bureau a apporté une

contribution à la série de conseils donnés aux responsables des missions pour les inciter à recourir davantage au règlement amiable en cas d'allégation de harcèlement ou d'abus d'autorité.

54. Vu qu'une bonne partie des plaintes émanent de missions de maintien de la paix, le Bureau s'emploie, en coopération avec le Département de l'appui aux missions, à fournir un retour d'information et à approfondir la réflexion sur les problèmes structurels ainsi que sur des dossiers bien précis. En 2014, le Bureau a participé à un groupe de travail qui traitait de la rationalisation des opérations de l'Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour, auquel il a apporté des contributions, notamment sur les aspects liés à la communication interne.

55. Le Bureau collabore régulièrement avec le Bureau de l'éthique sur les questions d'intérêt commun, comme il l'a fait en 2014 dans le cadre du Dialogue en cascade du Secrétaire général, axé sur le thème « Faire preuve de respect et de tolérance les uns envers les autres ». Cet appel a eu un fort écho, l'incivilité sur le lieu de travail ayant été classée parmi les causes principales des différends. Par ailleurs, l'Ombudsman des Nations Unies a appelé l'attention sur cette question lors d'une réunion du Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires, au cours de laquelle il a souligné combien il importait que les hauts responsables montrent l'exemple.

56. Le Bureau collabore avec des bureaux et des services administratifs au sein de l'Organisation en vue de mieux comprendre la corrélation entre les différentes questions et de déterminer les synergies et les domaines où des améliorations s'imposent. Ainsi, il s'entretient régulièrement avec le Département de l'appui aux missions et le Bureau de la gestion des ressources humaines pour leur communiquer des informations sur les processus et problèmes essentiels et débattre d'affaires spécifiques. Le Bureau continue de se concerter avec la Division des services médicaux, le Bureau du Conseiller du personnel, l'Équipe de préparation et de soutien en cas de crise du Bureau de la gestion des ressources humaines et le Groupe de gestion des incidents critiques et de la sécurité du Département de la sûreté et de la sécurité au sujet de certaines affaires données et d'initiatives visant à améliorer la qualité de vie, le bien-être et la résilience du personnel.

57. Le Bureau a collaboré étroitement avec le Bureau de l'aide juridique au personnel au sujet d'affaires nécessitant des conseils juridiques et à propos d'un certain nombre de questions qu'il a contribué à régler à l'amiable. Il est particulièrement utile de pouvoir aiguiller les clients vers le Bureau de l'aide juridique au personnel lorsque les fonctionnaires qui cherchent un règlement amiable ont besoin de comprendre le cadre juridique de leur affaire. Cette collaboration a également permis de préciser le rôle crucial que joue chaque bureau en trouvant des moyens de favoriser le règlement prompt et amiable des différends.

58. Outre ses échanges avec les différents bureaux du Secrétariat, le Bureau entretient des contacts réguliers avec les parties prenantes importantes que sont les syndicats du personnel, dans les différents lieux d'affectation où se trouvent des bureaux régionaux et au sujet des visites aux missions. En 2014, ces échanges ont notamment débouché sur une collaboration dans les domaines de la formation et de la sensibilisation ainsi que sur des efforts visant à faciliter les communications en période de réduction d'effectifs ou dans d'autres situations affectant de nombreux membres du personnel.

## **VI. Les problèmes structurels à la source des différends**

59. Le Bureau recense en permanence les grands problèmes d'ordre structurel, conformément à la résolution 64/233 de l'Assemblée générale, dans laquelle celle-ci a souligné que l'Ombudsman a pour vocation de rendre compte de tels problèmes dès qu'il ou elle les décèle ou qu'ils sont portés à son attention. Un problème structurel peut se poser indépendamment des personnes qui en sont touchées.

60. De nombreux différends trouvent leur origine dans des problèmes structurels dont les causes peuvent être profondes ou qui peuvent résulter de lacunes ou d'incohérences dans les politiques, procédures, pratiques et structures de l'Organisation. Une fois décelés, ces problèmes offrent à celle-ci l'occasion d'en tirer des enseignements et d'apporter des changements positifs grâce auxquels certains types de différends pourront être évités.

61. Les problèmes structurels sont mis en évidence par l'examen des affaires et des questions soulevées par le personnel, à l'occasion d'entretiens avec les parties aux différends et par l'observation directe.

62. Le Bureau entretient un dialogue avec les parties intéressées et les services concernés du Secrétariat, à la fois au Siège et sur le terrain, afin de faire remonter l'information issue des observations et d'entendre le point de vue de l'administration. Par ce biais, les problèmes susceptibles d'être d'ordre structurel sont mieux compris et, dans de nombreux cas, l'administration peut prendre les mesures qui sont de son ressort pour apporter une réponse aux questions soulevées. Quelques problèmes structurels que le Bureau considère importants sont examinés ci-après; certains, déjà abordés dans de précédents rapports, nécessitent une attention constante.

### **A. Comportement abusif et incivilité sur le lieu de travail**

63. Les demandes de règlement à l'amiable émanant de membres du personnel qui s'estiment victimes de comportements irrespectueux ou discriminatoires ou de harcèlement, associés parfois à un abus d'autorité présumé, ont continué d'affluer. Les problèmes de cet ordre semblent être très répandus dans un grand nombre de lieux d'affectation et toucher le personnel à divers niveaux de la hiérarchie. Les comportements incriminés revêtent un caractère de gravité sensiblement différent puisqu'ils vont de l'incivilité et de l'agressivité à des violences ou à des menaces qui confinent à la faute professionnelle. Qu'ils se situent à un bout ou à l'autre de l'échelle, ces comportements peuvent avoir des effets dévastateurs sur les personnes touchées car ils engendrent souvent une baisse de leur productivité ou une tension nerveuse qui les conduira à prendre des congés de maladie. Il n'est pas rare non plus que de telles situations se répercutent sur l'environnement de travail tout entier et nuisent à la productivité, au dialogue et à la libre communication.

64. Face à de tels comportements, les membres du personnel ont la possibilité de déposer une plainte officielle en empruntant les procédures décrites dans la circulaire du Secrétaire général sur l'interdiction de la discrimination, du harcèlement, y compris le harcèlement sexuel, et de l'abus de pouvoir (ST/SGB/2008/5). Comme indiqué dans le précédent rapport, dans de nombreux cas le comportement incriminé ne peut toutefois pas être qualifié de faute (A/69/126, par. 56). Parfois, le supérieur hiérarchique ne fait qu'exercer une autorité légitime

perçue comme du harcèlement. Toutefois, le sentiment d'injustice et d'offense peut être ressenti assez vivement pour conduire une personne à lancer une procédure pouvant déboucher sur une enquête. Quelles que soient les motivations qui poussent à déposer une plainte, la procédure qui s'ensuivra pourra être longue, difficile, conflictuelle et coûteuse et n'aboutira pas nécessairement à un résultat qui réglera le fond du problème.

65. Dans le cas où le fonctionnaire choisit de régler le problème à l'amiable, le Bureau s'emploie à trouver une solution dans le cadre d'un accompagnement personnalisé, en facilitant le dialogue, par la médiation ou des interventions de groupe, tous moyens qui sont adaptés à la situation et aux circonstances. Durant l'année écoulée, le Bureau a continué d'encourager un plus large recours aux moyens de règlement à l'amiable s'agissant des comportements agressifs ou des allégations de harcèlement, et il a collaboré étroitement, à cette fin, avec le Bureau de la gestion des ressources humaines et le Groupe déontologie et discipline du Département de l'appui aux missions. En intervenant systématiquement, le Bureau a fait remonter une information utile à l'élaboration des directives destinées aux cadres dirigeants qui se trouvent aux prises avec des allégations de harcèlement. Ces directives invitent toutes les personnes impliquées, notamment les hauts responsables chargés de traiter le problème, à chercher un appui en vue d'un règlement à l'amiable.

66. Toutefois, s'engager sur la voie d'un règlement à l'amiable est un processus volontaire et face à un problème de comportement, toutes les personnes ne se tourneront pas vers le Bureau pour demander de l'aide. Ainsi, les fonctionnaires ou les cadres administratifs peuvent mal apprécier les effets de leur conduite sur leurs collègues et le moral de l'équipe. Autre possibilité, tout en étant conscients de ces effets, ils ne tiennent pas à modifier leur comportement sur leur lieu de travail ou ne voient aucun intérêt à le faire. En face, le fonctionnaire qui subit le comportement répréhensible peut choisir de souffrir en silence plutôt que de se tourner vers les services du Bureau, pensant peut-être que les chances de voir les choses changer sont faibles ou redoutant que sa démarche n'entraîne de fâcheuses conséquences.

67. Le Bureau a observé qu'il existe une croyance selon laquelle parfois la courtoisie sur le lieu de travail devrait être sacrifiée au profit du travail à accomplir. Le comportement agressif d'un fonctionnaire ou d'un cadre à poigne pourra être plus facilement toléré par de hauts dirigeants qui verront en lui une personne efficace, capable d'obtenir des résultats. Toutefois, il est probable qu'une analyse plus approfondie ferait apparaître des retombées négatives sur la santé, la productivité et le moral du personnel. Il convient donc d'insister sur le rôle que doivent jouer les hauts responsables en donnant le ton et en établissant une culture du respect, de la collaboration et de la civilité au sein du département, du bureau ou de la mission qu'ils dirigent, faute de quoi, ils pourraient être perçus comme complices des comportements répréhensibles qu'ils tolèrent. Si des membres du personnel souffrent du comportement hostile d'un cadre, il incombera aux fonctionnaires de rang supérieur, une fois informés de la situation, de prendre des mesures administratives qui pourraient entrer dans le cadre du perfectionnement professionnel, de la gestion de la performance ou de services d'accompagnement professionnel à l'intention des hauts fonctionnaires.

68. Si l'on examine toute la gamme des comportements susceptibles d'être perturbants, il convient de noter que les cadres eux aussi, en maintes occasions, se

sentent victimes du comportement difficile ou hostile de membres de leur équipe et pâtissent de relations conflictuelles. Il est donc essentiel de créer un environnement dans lequel les fonctionnaires pourront être évalués avec honnêteté et recevoir des observations dans un esprit constructif, sans assimiler une telle démarche à du harcèlement.

69. En complément des mesures prises par le personnel d'encadrement, le Bureau offre une aide à ceux qui sont aux prises avec des comportements irrespectueux, qu'ils soient cadres, fonctionnaires ou hauts responsables. Il continue d'œuvrer pour mieux sensibiliser l'Organisation à la nécessité de remédier aux comportements abusifs et pour donner les moyens au personnel de toutes les catégories d'être à même de communiquer dans le respect de l'autre.

#### **Travaux en cours et mesures à envisager**

70. Les travaux en cours et les mesures à envisager sont notamment les suivants :

a) Le Secrétaire général pourrait souhaiter réaffirmer l'importance que revêtent la civilité et le respect de l'autre sur le lieu de travail, et l'attente qu'il place dans le rôle des hauts responsables qu'il engage à donner le ton et à se montrer irréprochables à cet égard;

b) Les fonctionnaires de toutes les catégories doivent être encouragés à régler leurs différends à l'amiable, par le recours à la médiation, dans les cas de comportement hostile ou agressif;

c) Le Secrétariat pourrait souhaiter envisager de prendre des mesures d'accompagnement professionnel destinées aux cadres dont l'attitude est source de mal-être et de développer la formation dispensée aux cadres et aux fonctionnaires pour leur permettre d'échanger des observations dans un esprit constructif.

## **B. Poursuite d'un nécessaire renforcement des enquêtes**

71. Dans plusieurs de ses précédents rapports, le Bureau a noté qu'il fallait que l'Organisation améliore sa capacité d'enquêter sur les plaintes déposées pour faute de comportement, ce qui reste un sujet de préoccupation à la fois pour les fonctionnaires soumis à enquête et pour ceux qui ont déposé plainte. Ces questions ayant été traitées au cours des sept dernières années, elles ne seront pas exposées ici. Le Bureau souligne néanmoins qu'il existe des possibilités de réduire le nombre des cas qui donnent lieu à une enquête officielle. Comme noté aux paragraphes 64 et 65 ci-dessus, les moyens de règlement à l'amiable, tels que la médiation, sont envisageables pour traiter les plaintes se rapportant à des cas présumés de harcèlement ou d'abus d'autorité.

72. Dans les cas où le règlement à l'amiable n'est pas approprié ou matériellement possible, il faut continuer de mener des enquêtes solides qui débouchent sur des résultats. Ce besoin est reconnu par les plus hautes instances du Secrétariat et le Bureau continue de suivre les efforts déployés par l'Organisation à cet égard.

**Travaux en cours et mesures à envisager**

73. Les travaux en cours et les mesures à envisager sont notamment les suivants :

a) Le Secrétariat doit continuer d'œuvrer au renforcement des enquêtes et au respect du droit des parties à une procédure régulière;

b) Dans les cas de plaintes se rapportant à des cas présumés de harcèlement ou d'abus d'autorité, le recours plus fréquent au règlement à l'amiable, notamment la médiation, doit être favorisé et encouragé s'il est pertinent.

**C. Fonctionnaires en poste dans des régions dangereuses**

74. L'alinéa c) de l'article 1.2 du statut du personnel dispose que le fonctionnaire est soumis à l'autorité du Secrétaire général, qui peut lui assigner l'une quelconque des tâches ou l'un quelconque des postes de l'Organisation des Nations Unies. Dans l'exercice du pouvoir qui lui est ainsi conféré, le Secrétaire général doit veiller à ce que, en fonction des circonstances, toutes les dispositions voulues en matière de protection et de sécurité soient prises à l'intention de tout fonctionnaire qui s'acquitte des tâches entrant dans ses attributions. Le personnel des Nations Unies ayant été l'objet d'attaques de plus en plus nombreuses au cours des 10 dernières années, des représentants du personnel ont demandé la révision des mesures de sécurité en vigueur partout dans le monde, estimant que l'Organisation a tendance à demeurer sur place et à remplir sa mission dans des lieux d'escalade de la violence, ce qui conduit à exposer le personnel à des risques plus élevés qu'auparavant et à se demander si la protection dont il bénéficie dans les régions dangereuses est appropriée. L'exercice de gestion du risque institutionnel conduit à l'échelle du Secrétariat a également révélé que la sécurité et la sûreté présentaient des risques.

75. Les mandats assignés aux opérations de maintien de la paix et aux missions politiques ont évolué et ne postulent plus l'existence d'une paix à préserver. Le personnel des Nations Unies est déployé dans des zones où les accords de paix sont de pure forme et où les troubles civils restent monnaie courante, ce qui l'expose au quotidien à une multitude de dangers et de risques. Le stress est encore plus important pour le personnel en poste dans des lieux d'affectation reculés, éloignés de tout service de base et dépourvus de tout bien-être. De telles conditions peuvent mettre le physique et le moral à rude épreuve.

76. En outre, les fonctionnaires peuvent ne pas être complètement informés, préalablement à leur affectation dans des régions dangereuses, des risques encourus. Il va sans dire que même s'ils les connaissaient, il leur serait difficile d'évaluer avec réalisme leur capacité de faire face à de telles conditions.

77. Il est admis qu'il incombe à l'Organisation de fournir une infrastructure d'appui et de veiller à ne pas exposer son personnel à des risques et des dangers inconsidérés. Elle a l'obligation de l'aider à rester résilient, ce qui, à l'heure actuelle, représente un défi de taille dans certains environnements. Il serait donc souhaitable de porter une attention particulière à l'établissement des besoins en personnel et à la sélection des candidats dans le cadre de certaines affectations sur le terrain. Il faut également envisager d'établir un soutien institutionnel et un roulement du personnel dans les environnements de travail instables.

78. En ce qui concerne plus largement le rôle et les responsabilités qui incombent à l'Organisation vis-à-vis de son personnel dans des conditions aussi précaires, le Bureau se félicite de la création par le Comité de haut niveau sur la gestion d'un groupe de travail coprésidé par le Secrétaire général adjoint à la sûreté et à la sécurité et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, qui est chargé de définir l'étendue du devoir de protection de l'Organisation vis-à-vis de son personnel.

#### **Travaux en cours et mesures à envisager**

79. Les travaux en cours et les mesures à envisager sont notamment les suivants :

a) La sécurité et la sûreté ayant été désignées comme des domaines présentant des risques importants pour l'Organisation, les mesures d'atténuation devront prendre en compte le devoir de protection lors du déploiement du personnel dans les environnements instables;

b) Des mesures pourraient être envisagées afin de revoir un certain nombre de processus, de pratiques et de moyens d'action s'appliquant à la gestion des ressources humaines et aux opérations, afin de faire en sorte que le personnel affecté dans des zones dangereuses ou reculées soit bien préparé et bénéficie de l'appui nécessaire à la préservation de son bien-être.

### **D. Communiquer efficacement avec le personnel**

80. Dans de précédents rapports, le Bureau a montré comment l'absence de communication efficace pouvait souvent être à l'origine de conflits. Ce problème est omniprésent et se manifeste à tous les niveaux et dans divers contextes. L'éventail des situations peut aller du simple cas d'un fonctionnaire ne comprenant pas comment son bulletin de salaire a été établi parce que personne n'aura pris le temps de le lui expliquer, jusqu'à l'incapacité de l'Organisation de communiquer efficacement sur ses buts et objectifs, le risque étant d'aboutir au cloisonnement institutionnel, à des priorités concurrentes et au désintérêt du personnel. Entre ces deux extrémités, on trouve diverses situations dans lesquelles la communication joue un rôle clef.

#### **Communication individuelle avec les fonctionnaires**

81. Plus de la moitié des cas traités par le Bureau se rapportent aux professions et carrières et aux rapports hiérarchiques, c'est-à-dire les relations qu'un fonctionnaire entretient avec la personne qui le supervise ou celle qu'il supervise. Souvent, l'analyse des causes profondes révèle que l'absence de communication ouverte, honnête et respectueuse est un facteur favorisant si ce n'est la raison du conflit. Certains de ces conflits ont trait à la gestion de la performance et se caractérisent par une absence de remontée d'informations ou de difficultés à communiquer ou à recevoir ces informations de manière constructive. Même dans la catégorie Carrières et professions, qui compte le plus grand nombre de cas, plusieurs contestations sont liées à une communication défailante et n'auraient pas lieu d'être si les protagonistes avaient communiqué sur tous les plans et plus clairement, que ce soit sur des procédures telles que la sélection des fonctionnaires et l'établissement de listes d'aptitude ou sur les spécificités d'une situation individuelle.

82. Le Bureau a également examiné plusieurs cas où les fonctionnaires sont frustrés d'être laissés longtemps dans l'ignorance de ce qu'il advient de la requête qu'ils ont déposée, ou bien n'ont pas été informés des motifs d'une décision ou encore se sentent perdus dans les méandres de l'administration. Dans nombre de ces cas, la communication à l'intéressé des derniers éléments en date ou une explication fournie en langage simple aurait évité qu'il ne se sente traité injustement.

### **Communication à l'appui de changements institutionnels**

83. La communication ne se réduit pas à la simple diffusion de l'information; elle doit déboucher sur l'échange de vues et le débat. Le Bureau a déjà souligné l'importance que revêtent les processus participatifs pour éviter les risques de différend liés à la réduction des effectifs et à la restructuration des missions (voir A/67/172, par. 132 à 139). Bien communiquer est essentiel, en particulier lorsque le personnel est exposé à des changements rapides ou se trouve face à une crise. Il importe que les demandes pressantes faites aux cadres dans de telles situations, les engageant à prendre rapidement des décisions et des mesures, ne fassent pas l'économie d'une communication pertinente. Le ton, le moyen et le langage utilisés pour communiquer avec le personnel sur des questions sensibles sont également importants. Le Bureau et le Département de l'appui aux missions ont efficacement collaboré sur ce plan et ont ainsi élaboré des directives pour la communication dans le contexte de la réduction des effectifs des missions, un point qui reste critique compte tenu du nombre de missions qui subissent des transformations lourdes de conséquences pour leur personnel.

84. Des changements de grande ampleur qui toucheront le personnel dans les années à venir sont également en cours dans l'ensemble du Secrétariat avec la mise en œuvre de multiples initiatives et système procéduraux tels qu'Umoja, la mobilité et le système du bureau sans occupant fixe. À cet égard, il sera capital de communiquer sur les objectifs majeurs de ces transformations ainsi que sur les retombées qu'elles auront sur les individus et le lieu de travail, en délivrant des messages clairs et cohérents.

85. Considérant la qualité de l'environnement de travail et la motivation du personnel, il est peut-être également utile de souligner qu'il importe de communiquer sur le plan interne, non seulement à propos de réformes spécifiques mais aussi en ce qui concerne les objectifs fondamentaux et l'orientation des travaux menés par l'Organisation, ainsi que les valeurs qui la fondent. À défaut, des priorités concurrentes et plus étroites peuvent aisément s'imposer et déboucher sur un cloisonnement institutionnel, ce qui a été considéré comme un risque majeur pour l'Organisation.

### **Travaux en cours et mesures à envisager**

86. Les travaux en cours et les mesures à envisager sont notamment les suivants :

a) Le Secrétariat pourrait souhaiter mettre l'accent sur la nécessité qui s'impose aux cadres de communiquer avec clarté et de manière respectueuse et opportune avec les fonctionnaires, par exemple en intégrant cet impératif dans leur formation et l'évaluation de leur performance;

b) Comme il l'a fait précédemment en diverses occasions, le Secrétariat est invité à continuer de mettre en œuvre une stratégie de communication interne lors

de la réduction des effectifs d'une mission, de changements structurels ou d'initiatives de réforme;

c) Il est par ailleurs nécessaire de faire passer un message plus fort en ce qui concerne les buts et valeurs essentiels de l'Organisation et le rôle joué par chacun au sein de celle-ci.

## VII. Perspectives

87. L'Organisation est au seuil de plusieurs réformes porteuses de transformations, ce qui devrait lui permettre de mieux répondre à un nombre croissant de demandes toujours plus complexes. L'introduction d'Umoja va modifier en profondeur les procédures administratives, grâce à quoi de nouveaux modèles de prestation de services seront mis en place. La nouvelle politique de mobilité entraînera non seulement des mouvements de personnel mieux organisés mais rejaillira sur la sélection des candidats et la classification des emplois. Sur le terrain, les opérations de maintien de la paix et les missions politiques continueront d'agir dans des contextes d'instabilité avec un effectif qui sera revu à la hausse ou à la baisse en fonction du renouvellement ou de la révision des mandats.

88. Ces changements et transformations peuvent être tout à la fois stimulants et déconcertants pour le personnel, et faire naître de nouvelles possibilités mais aussi de l'inquiétude. En conséquence, il sera essentiel de pouvoir compter sur des dirigeants avisés et de nouvelles méthodes de gestion du personnel qui favoriseront solidement le règlement à l'amiable des différends et encourageront la collaboration entre les diverses entités de l'Organisation.

89. En dépit des progrès réalisés, il faut continuer de promouvoir au sein du Secrétariat une culture où le recours au règlement à l'amiable et à la médiation est plus spontané. Que ce soit du côté des fonctionnaires ou des responsables, la connaissance et l'expérience de la médiation en tant que mode de règlement des différends restent limitées. En général, le personnel, les décideurs et les fonctionnaires d'administration suivent les procédures avec lesquelles ils se sont le mieux familiarisés au travers de leurs expériences passées ou de leurs observations. Le Bureau préconise d'intégrer les procédures de règlement à l'amiable, notamment la médiation, dans les instructions administratives, directives et règles correspondantes de sorte qu'elles fassent partie intégrante des moyens de gestion de l'Organisation.

90. Le Bureau est déterminé à soutenir les fonctionnaires et les responsables dans ce contexte de changements. Il continuera de promouvoir l'action rapide et la prévention, ainsi que des mesures visant à renforcer les compétences en matière de règlement des différends et la mise en place de cadres de travail agréables.