



Assemblée générale

Distr. générale
15 juillet 2019
Français
Original : anglais

Soixante-quatorzième session

Point 148 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 rend compte des activités menées par le Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies du 1^{er} janvier au 31 décembre 2018.

Le Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies travaille pour le Secrétariat, tandis que le Programme des Nations Unies pour le développement, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, le Programme des Nations Unies pour la population, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) ont leurs propres services d'ombudsman et de médiation. Les ombudsmans des fonds, programmes et entités des Nations Unies administrés séparément sont en poste à New York, tandis que ceux du HCR ont leurs bureaux à Budapest et à Genève.

On trouvera dans le rapport des données statistiques et des informations concernant les activités que le Bureau a menées au cours de la période examinée, l'accent étant mis sur les services fournis au Secrétariat, notamment en matière de règlement des différends, et sur les activités de sensibilisation visant à renforcer les compétences des membres du personnel et des cadres dans ce domaine, ainsi qu'un certain nombre d'observations relatives à des problèmes d'ordre structurel.

* [A/74/50](#).



I. Introduction

1. Le succès des réformes institutionnelles lancées par le Secrétaire général repose en grande partie sur la prise en compte de l'aspect humain et de la diversité des opinions. Lorsque le personnel adopte une attitude qui privilégie le règlement concerté des désaccords et différends, le lieu de travail se mue en un lieu qui, de par le climat dynamique, sain et gratifiant qui y règne, permet de prendre des décisions solides et fortes. Pour bâtir un lieu de travail productif et harmonieux, il est fondamental de favoriser un dialogue qui remette en question les idées et non les personnes. En 2018, le Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies a continué d'aider le personnel à entretenir des relations de travail productives et à améliorer la dynamique de groupe dans le cadre des dossiers individuels qu'il est amené à traiter, des activités de sensibilisation qu'il assure, axées sur la compétence en matière de règlement des différends et le renforcement des capacités, ainsi que de la remontée d'informations sur les problèmes d'ordre structurel.

2. Dans un contexte marqué par la nécessité pour l'Organisation de s'adapter à la mutation de l'environnement de travail et à l'évolution de ses priorités, le Bureau remplit une mission plus utile que jamais. Il s'efforce de fournir au personnel, à tous les niveaux, les outils dont il a besoin pour collaborer et tendre à une efficacité optimale.

II. Vue d'ensemble du Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies

A. Mandat du Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies

3. Dans sa résolution [73/276](#), l'Assemblée générale a considéré que la procédure non formelle d'administration de la justice était un mécanisme efficace et rationnel à la fois pour les fonctionnaires qui s'estimaient lésés et cherchaient à obtenir réparation et pour les responsables hiérarchiques concernés.

4. L'action que mène le Bureau repose sur les principes fondamentaux d'indépendance, de neutralité, de confidentialité et d'absence de formalisme (voir l'annexe au présent document), conformes aux normes internationales de conduite applicables aux professions d'ombudsman et de médiateur, lorsqu'ils exercent dans une organisation (voir [ST/SGB/2016/7](#)). Le Bureau propose son assistance, confidentielle et impartiale, dans le domaine du règlement des différends sur tous les lieux de travail où exercent les fonctionnaires des Nations Unies. Il est sollicité par des membres du personnel de tous niveaux sur un large éventail de questions liées au travail. Pour les aider, il recourt à diverses méthodes de règlement des différends, notamment l'examen des différentes options envisageables, l'aiguillage, l'accompagnement professionnel, l'intercession auprès des parties, la facilitation du dialogue, la médiation et les exercices de groupe.

5. Le Bureau s'appuie sur les dossiers qu'il traite ou les problèmes dont il est informé pour mettre en évidence les tendances et les problèmes structurels qui sous-tendent les différends au travail, et qui sont régulièrement portés à l'attention de la direction de l'Organisation. Il s'emploie à aider le personnel à acquérir des « compétences en matière de règlement des différends », c'est-à-dire les connaissances, comportements et aptitudes nécessaires pour gérer de façon constructive des situations conflictuelles, en proposant des séances d'information et des ateliers thématiques, des initiatives de renforcement des compétences, des exercices de groupe et un accompagnement professionnel individualisé.

6. Ces grands axes d'intervention sont corrélés et interdépendants. Les problèmes mis en lumière lors d'échanges avec les personnes qui entrent en contact avec le Bureau permettent fréquemment de cerner les carences d'ordre structurel et de contribuer à la

mise sur pied d'initiatives plus générales concernant les compétences en matière de règlement des différends.

B. Services

7. Le Bureau fournit au personnel, jusqu'aux échelons les plus élevés, des services non formels de règlement des différends, qui sont indispensables pendant cette période de changement institutionnel.

8. Les spécialistes du règlement des différends dont se compose le Bureau mettent leurs diverses compétences au service des membres du personnel désireux de résoudre un différend ou d'en limiter les effets négatifs. Ces compétences englobent l'écoute active et empathique, la reformulation de certains points de vue, le questionnement judiciaire, la mise en avant de la distinction entre intérêts et besoins, et la facilitation, pour celles et ceux qui entrent en contact avec le Bureau, individuellement ou en groupe, des démarches concertées et inclusives.

C. Multilinguisme

9. Conformément aux priorités et initiatives transversales de l'Organisation en matière de multilinguisme et dans le souci d'améliorer la prestation des services, les ombudsmans et les médiateurs du Bureau sont multilingues et peuvent fournir des services de règlement des différends aux fonctionnaires en poste partout dans le monde, dans les six langues officielles de l'ONU. Un certain nombre de spécialistes du Bureau parlent d'autres langues et peuvent communiquer avec leurs interlocuteurs dans la langue de leur choix. Ceux-ci préfèrent souvent s'exprimer dans leur langue maternelle pour partager leurs doléances, clarifier leurs points de vue et se sentir entendus. La prestation de services dans différentes langues présente divers avantages, comme l'instauration d'un climat plus détendu ou l'accès, en particulier sur le terrain, aux services non formels de l'administration de la justice, qui pourrait être entravé par les barrières linguistiques.

III. Présence à l'échelle mondiale

10. Mondialement présent, le Bureau a des antennes à Bangkok, Entebbe (Ouganda), Genève, Goma (République démocratique du Congo), Nairobi, New York, Santiago et Vienne. Afin de fournir au personnel basé à Beyrouth et dans d'autres endroits des services en face-à-face mieux ciblés, il a temporairement redéployé les ressources existantes de manière à répondre à ces besoins opérationnels. Sur la base de cette expérience, le Bureau verra s'il est possible de réaffecter d'autres ressources à court et à long terme pour répondre à l'évolution des besoins.

11. Décentralisés depuis 10 ans, les bureaux d'ombudsman régionaux assurent tout l'éventail des services de gestion des différends dans les lieux d'affectation dont ils relèvent. En outre, ils effectuent des missions sur le terrain et dans les lieux d'affectation dépourvus d'ombudsman résident afin que tous les fonctionnaires puissent bénéficier de services en face-à-face. Le fait de s'entretenir directement avec les fonctionnaires qui travaillent dans des contextes difficiles permet d'évaluer, sur la base d'informations obtenues de première main, les causes des litiges et différends survenus sur le lieu de travail. Ces missions s'accompagnent toujours d'une formation visant à renforcer les compétences en matière de règlement des différends, formation qui, à défaut, ne pourrait être obtenue dans les antennes.

A. Missions d'ombudsman

12. Compte tenu de la présence limitée des services d'ombudsman sur le terrain, il n'est pas aisé d'établir des contacts adéquats et opportuns avec tous les fonctionnaires

du monde entier, en particulier dans les opérations sur le terrain. Le Bureau recourt souvent au courrier électronique, au téléphone et à la visioconférence pour fournir des services, y compris pour la gestion des cas individuels. Toutefois, la difficulté des conditions du terrain, y compris les défaillances des systèmes informatiques, l'instabilité de l'accès à Internet, les pannes électriques et d'autres contraintes logistiques restent des obstacles considérables, qui continuent de faire de l'intervention sur place la solution de loin la plus souhaitable pour régler rapidement les différends.

13. En 2018, les bureaux d'ombudsman régionaux se sont efforcés d'améliorer l'accès aux services de règlement des différends fournis au personnel hors Siège, y compris sur le terrain et dans les zones reculées, ainsi que de sensibiliser les esprits et de renforcer les capacités. Ils ont effectué une cinquantaine de missions, couvrant souvent plusieurs lieux d'affectation ou missions, afin d'optimiser l'accès aux services. Les lieux d'affectation concernés comprenaient des zones de mission reculées et difficiles, des bureaux politiques, des départements du Secrétariat ayant une forte présence sur le terrain et des commissions régionales.

14. Un certain nombre de ces missions ont été programmées de manière à coïncider avec celles d'autres bureaux, dont le Département de l'appui aux missions et le Bureau de l'aide juridique au personnel, afin d'apporter une aide aux fonctionnaires dont les missions étaient visées par des réductions d'effectifs. Cela a permis aux membres du personnel de bénéficier de l'ensemble des services, et aux missions de ne se préparer qu'une fois à de telles visites.

15. Au cours de la période examinée, les bureaux d'ombudsman régionaux se sont mis en rapport avec le personnel en poste dans des pays comme l'Afghanistan, la Colombie, le Gabon, la Guinée-Bissau, Haïti, l'Iraq, le Kirghizistan, le Koweït, le Mali, l'Ouzbékistan, la République centrafricaine, le Rwanda, le Sénégal, la Somalie, le Soudan (région du Darfour), le Soudan du Sud, et l'Ukraine.

16. Bien qu'il soit fier de son travail et de ce qu'il a accompli avec les ressources allouées à cette fin, le Bureau pourrait, avec quelques ressources supplémentaires, renforcer les contacts actuellement insuffisants avec certains membres du personnel sur le terrain.

B. Enquêtes préalables aux missions

17. Des enquêtes préalables aux missions ont été envoyées là où cela semblait approprié et utile. L'ombudsman a ainsi pu, lors de ses déplacements, mieux comprendre les problèmes et l'atmosphère propres à un lieu où il ne réside pas. À son arrivée au bureau concerné, il a présenté et expliqué les principales conclusions des enquêtes à l'ensemble du personnel. Ces entretiens ont suscité des avis et réactions utiles de la part de la direction et du personnel.

C. Sensibilisation et renforcement des compétences en matière de règlement des différends

18. Outre l'éventail habituel de services confidentiels de règlement des différends, plusieurs services de sensibilisation et de renforcement des compétences ont été proposés :

a) présentation d'exposés à caractère général sur le rôle et le mandat des ombudsmans dans le cadre de leurs activités de sensibilisation, sous forme de débats publics, de réunions d'information et de séances d'orientation ;

b) contributions à des cours d'initiation visant à donner aux nouveaux membres du personnel de maintien de la paix des outils et des connaissances sur le règlement des différends sur le lieu de travail ;

c) ateliers généraux ou plus ciblés portant sur les compétences en matière de règlement des différends, notamment sur des questions telles que la gestion efficace des

différents, la prise de décisions concertées, le travail en harmonie, la satisfaction et l'efficacité des équipes, la mise en place d'un milieu de travail sain, les stratégies assurant une communication efficace, les conventions en matière de courrier électronique et le système de suivi des résultats ;

d) ateliers personnalisés de renforcement de l'esprit d'équipe visant à favoriser la cohésion en tant que moyen de gestion des différends.

D. Réponse aux demandes

19. De plus en plus de demandes de services reçues par le Bureau proviennent de départements avec lesquels il collabore et qui apprécient ce qu'il apporte à leur personnel et à leur direction. Par exemple, le dialogue qui s'est noué entre des parties prenantes et le Département de la sûreté et de la sécurité a débouché sur une demande de participation aux réunions régionales annuelles du Département, dans le cadre d'un atelier sur la mauvaise conduite au travail. Les débats ont notamment porté sur le harcèlement moral, le harcèlement sexuel, la discrimination et l'abus de pouvoir, ainsi que sur le potentiel et les limites du règlement non formel des différends en cas de problèmes de comportement allant du manque de communication et de malentendus à de graves écarts de conduite. Dans ce contexte, des ombudsmans régionaux et des spécialistes hors classe du règlement des différends venus de New York ont animé des rencontres interactives lors des réunions régionales annuelles des conseillers en chef pour la sécurité et des coordonnateurs du Service mobile à Amman, Bangkok, Brindisi (Italie), Entebbe, New York et Santiago.

20. Les bureaux d'ombudsman régionaux ont contribué aux travaux du Secrétaire général sur l'instauration d'un milieu de travail valorisant sur le terrain, qui a pour ambition de permettre aux femmes comme aux hommes de travailler sur le terrain dans des conditions souvent difficiles. Si certaines difficultés sont inhérentes aux situations d'après conflit, d'autres problèmes auxquels se heurte le personnel féminin sont du ressort du Secrétaire général et de ses représentants sur le terrain, et peuvent être surmontés par des actions de sensibilisation et par un aménagement des processus décisionnels. Les ombudsmans régionaux qui sont bien au fait de ces questions ont dressé une liste des préoccupations et des propositions exprimées par les femmes concernées, afin que des mesures simples mais efficaces puissent être prises sur le terrain dans des lieux d'affectation difficiles pour permettre aux femmes comme aux hommes d'y travailler dans des conditions d'égalité. La tâche du Bureau consiste essentiellement ici à faire entendre la voix des membres du personnel et à faire évoluer les mentalités.

21. Un grand bureau a demandé à ce qu'un ombudsman régional serve de modérateur neutre lors des débats sur les résultats de l'enquête concernant la motivation du personnel afin de déterminer les domaines d'action prioritaires. Le personnel a ainsi pu exprimer librement son point de vue dans un climat de sécurité et de confidentialité. L'ombudsman a remis une synthèse des débats tenus dans le cadre des trois groupes de discussion et une longue liste de mesures à prendre a été dressée à l'intention de l'équipe du projet.

E. Bureaux régionaux et campagne du Secrétaire général en faveur de la civilité

22. Au cours de la période examinée, le Bureau a mis au point et lancé une série d'activités consacrées à la civilité, notamment un atelier sur les « trois C » (civilité, communication et communauté). Les résultats de l'enquête de satisfaction ont révélé que les personnes sondées étaient très satisfaites des ateliers, plus de 95 % d'entre elles ayant indiqué qu'elles les recommanderaient à d'autres.

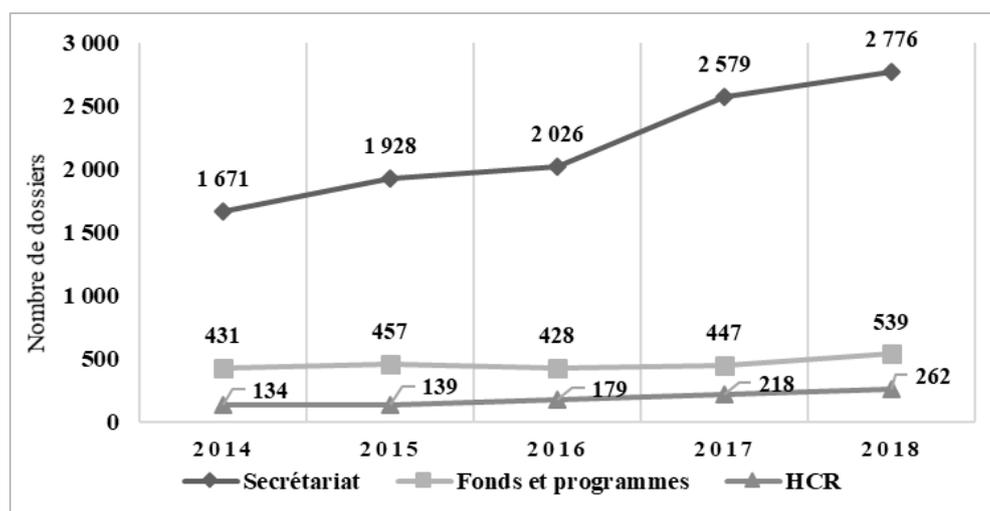
IV. Aperçu statistique des dossiers et des tendances

A. Nombre de dossiers et tendances

23. En 2018, le Bureau a ouvert 3 577 dossiers (10 % de plus que l'année précédente), y compris des dossiers de médiation, dont 2 776 (78 %) provenaient du Secrétariat, 539 (15 %) des fonds et programmes et 262 (7 %) du HCR (voir figure I). Depuis cinq ans, on observe une tendance générale à la hausse du nombre de dossiers pour chacune de ces composantes.

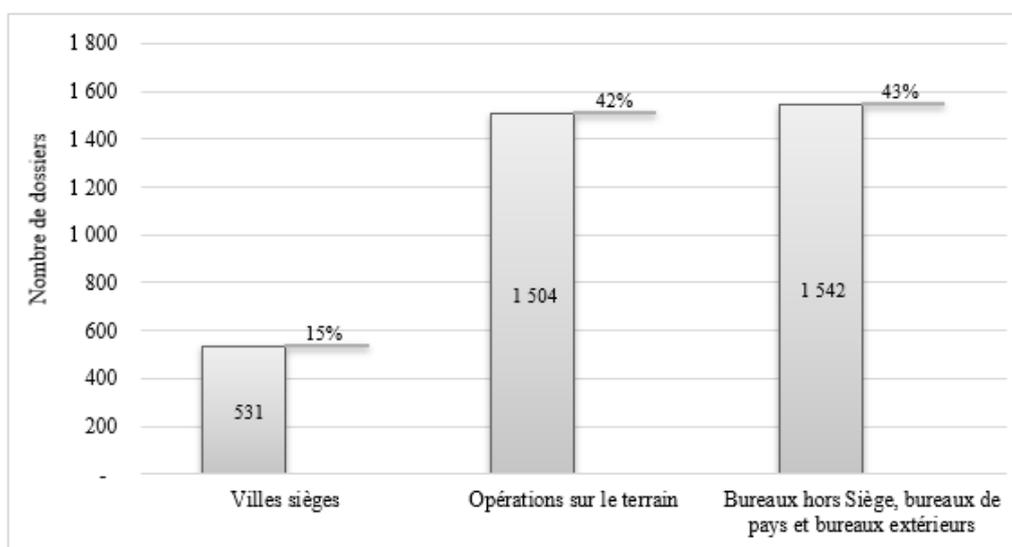
Figure I

Nombre de dossiers ouverts (Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies), 2014-2018



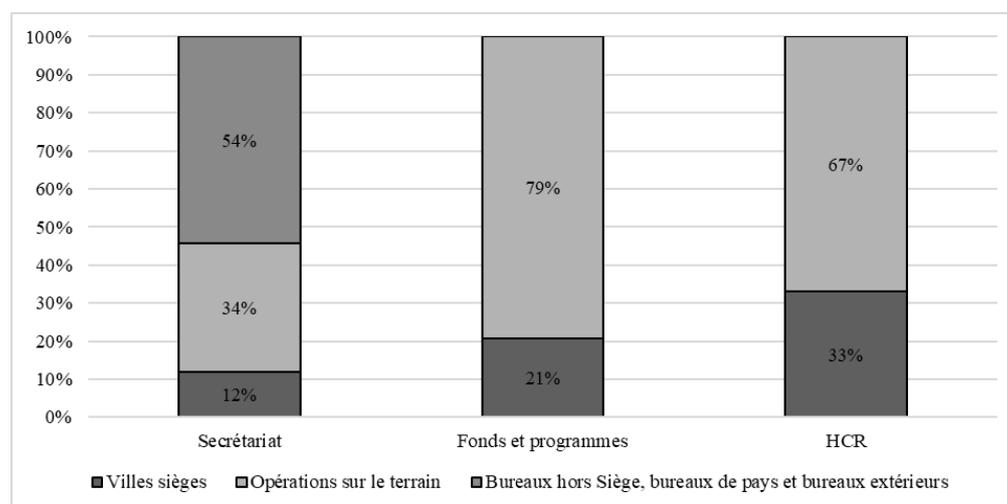
24. En 2018, 43 % (1 542) des dossiers reçus par le Bureau ont émané de bureaux hors Siège (à savoir divers bureaux extérieurs du Secrétariat, des fonds et programmes et du HCR), 42 % (1 504) d'opérations sur le terrain (missions de maintien de la paix et missions politiques spéciales du Secrétariat) et 15 % (531) de villes sièges [New York (Secrétariat) ; New York et Copenhague (fonds et programmes) ; Genève et Budapest (HCR)] (voir figure II).

Figure II
Répartition des dossiers par lieu d'affectation dans l'ensemble du Secrétariat, des fonds et programmes et du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, 2018



25. En 2018, pour le Secrétariat, 12 % (332) des demandes sont venues du personnel du Siège, 34 % (940) des bureaux hors Siège et 54 % (1 504) des opérations sur le terrain. En ce qui concerne les fonds et programmes, 21 % (113) des demandes sont parvenues de villes sièges et 79 % (426) de bureaux de pays. En ce qui concerne le HCR, 33 % (86) des dossiers ont émané de villes sièges et 67 % (176) de bureaux extérieurs (voir figure III).

Figure III
Répartition des dossiers par lieu d'affectation et par composante, 2018



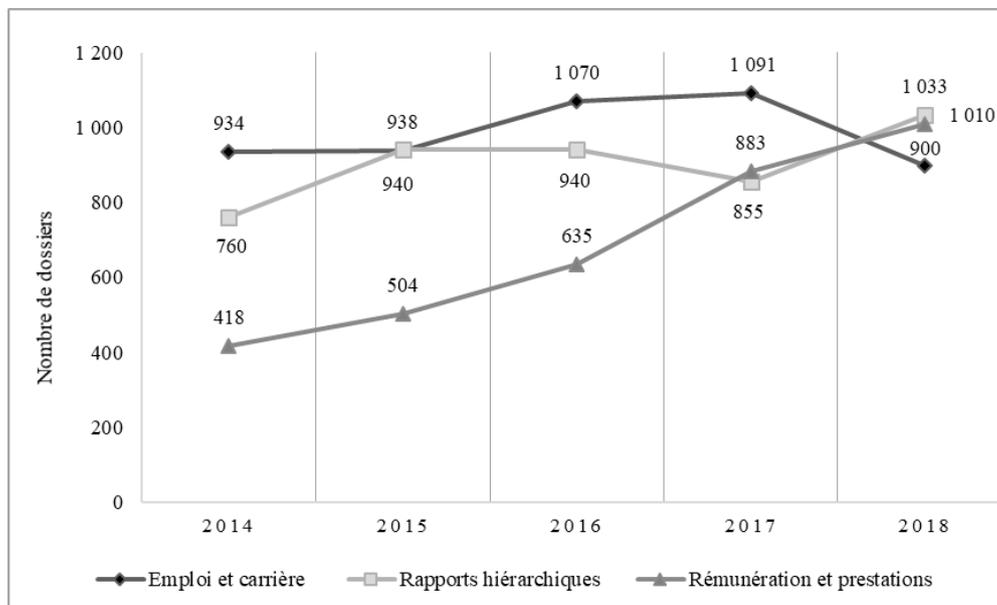
B. Problèmes et tendances

26. Comme les années précédentes, les trois problèmes les plus fréquemment signalés au Bureau en 2018 concernaient : a) l'emploi et la carrière ; b) la rémunération et les prestations ; c) les rapports hiérarchiques. Le nombre de dossiers concernant les rapports hiérarchiques ainsi que celui des dossiers relatifs à la rémunération et aux prestations a augmenté, tandis que le nombre de dossiers concernant l'emploi et la carrière a baissé (voir figure IV). On notera qu'une affaire peut relever de plusieurs

catégories et sous-catégories de problèmes, de sorte que le nombre des problèmes cités dépasse le nombre de dossiers.

Figure IV

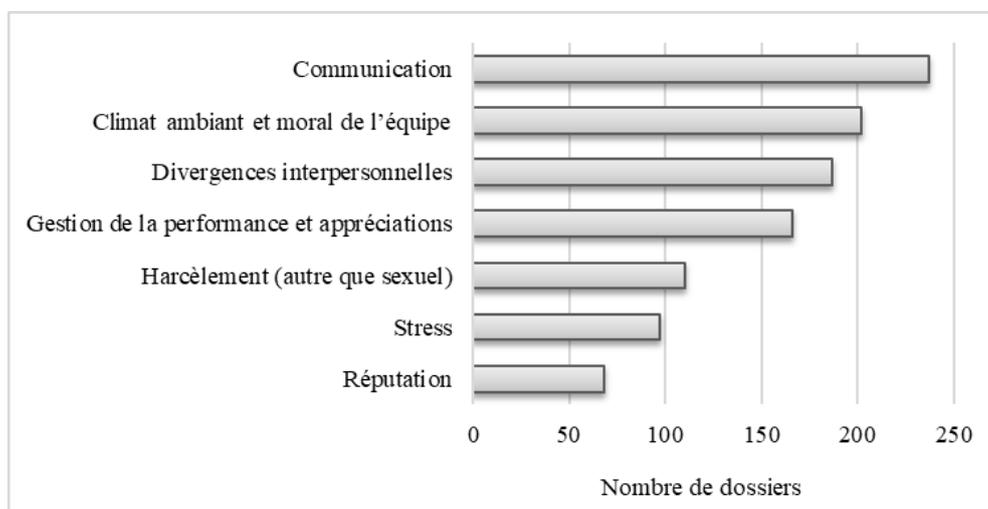
Ventilation des trois problèmes les plus fréquemment signalés au Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies, 2014-2018



27. Dans 39 % des dossiers ouverts en 2018, il semble que la cause des différends survenus sur le lieu de travail soit l'incivilité. Voir la figure V pour une ventilation des principaux problèmes liés à l'incivilité dans les affaires signalées au Bureau.

Figure V

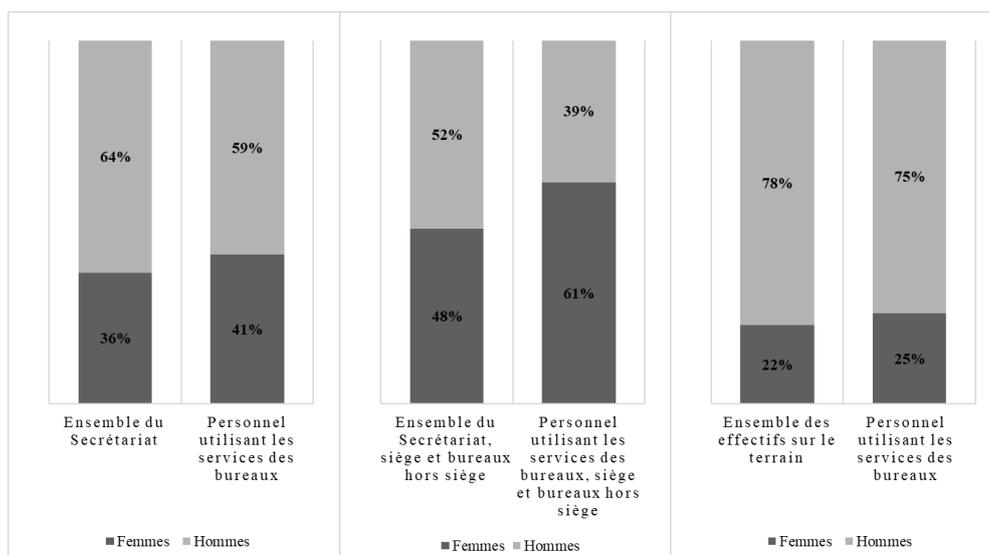
Ventilation des principaux problèmes liés à l'incivilité signalés au Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies, 2018



C. Taux d'utilisation par sexe et par lieu d'affectation au Secrétariat

28. La figure VI, qui s'appuie sur les dernières données démographiques disponibles (voir [A/73/79](#)), montre que la probabilité qu'ont les membres du personnel de recourir aux services du Bureau est moins grande chez les hommes que chez les femmes, au regard de leur nombre global dans l'ensemble du Secrétariat, tant dans les lieux d'affectation centraux que dans les missions.

Figure VI
Taux d'utilisation des services du Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies, Secrétariat, 2018, par sexe et par lieu d'affectation



V. Médiation

A. Rôle

29. L'Organisation des Nations Unies a été fondée sur le principe de la promotion de la paix et du recours au dialogue comme moyen d'y parvenir. Ce même principe est essentiel sur le lieu de travail lorsque l'harmonie est mise à mal. Dans de nombreux différends qui surviennent au sein du système des Nations Unies, parler à quelqu'un est la première étape logique. Plus vite le dialogue peut s'amorcer, plus il sera possible de limiter l'escalade et d'enrayer les désagréments ou les dysfonctionnements qui se sont fait jour. Lorsque des collègues éprouvent quelques difficultés à se parler directement ou ne s'en sentent pas capables, la médiation d'une tierce partie neutre peut faciliter le règlement du problème qui se pose dans l'immédiat et raffermir la relation professionnelle de manière à éviter de futures difficultés.

30. Le Service de médiation du Bureau intervient partout dans le monde, fournit un appui aux bureaux régionaux en tant que centre de compétences en la matière et prend en charge les dossiers dont il est saisi par les voies formelles. En collaboration avec les parties prenantes du système de justice interne, la direction et le personnel, le Service s'emploie à assurer des médiations rapides, en maintenant un haut niveau de qualité, afin de répondre aux différents besoins de l'Organisation.

31. Il convient de rappeler que, dans sa résolution 73/276, l'Assemblée générale a souligné que la procédure non formelle devait être suivie dans toute la mesure possible pour éviter les contentieux inutiles, sans préjudice du droit fondamental qu'ont les fonctionnaires de recourir à la procédure formelle, et a encouragé le recours au règlement amiable des différends. Elle a, dans cette même résolution, noté avec satisfaction le taux élevé de règlement des dossiers ayant fait l'objet d'une médiation et engagé le Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies à poursuivre ses efforts en faveur du règlement amiable des litiges. Il ressort des statistiques du Bureau que le taux de règlement des cas ayant fait l'objet d'une médiation s'élève à 83 %.

32. Le Bureau continue de recevoir des dossiers soumis par le Tribunal du contentieux administratif, le Bureau de l'aide juridique au personnel, le Groupe du contrôle hiérarchique et d'autres services de l'Organisation. Toutefois, les dossiers soumis à la

médiation sont pour la plupart présentés par les parties elles-mêmes, ce qui signifie que l'une des parties au différend s'adresse au Bureau pour obtenir de l'aide. Malgré les attributions de dossiers provenant des sources susmentionnées, la médiation reste sous-utilisée dans l'Organisation. Compte tenu des avantages considérables qu'offre un règlement précoce des différends, le Bureau continue de collaborer avec ses partenaires au sein de l'Organisation pour amener les dossiers à être traités selon la procédure non formelle plutôt que formelle et pour encourager les intéressés à opter promptement pour la médiation.

33. La coopération qui a été mise en place entre le Bureau et le Groupe du contrôle hiérarchique en vue d'accroître le nombre de renvois en médiation et d'inciter à entreprendre des démarches non formelles dès les premières étapes d'une procédure formelle est un exemple concret de ce qui se fait en la matière. Le formulaire de demande de contrôle hiérarchique a été modifié de façon à rappeler aux intéressés, avant qu'ils ne le soumettent, l'existence des services que propose le Bureau. En outre, il suffit de cocher une case sur le formulaire pour que le contact avec le Bureau soit établi. Celui-ci y donne rapidement suite afin d'examiner les moyens de règlement non formel qui pourraient être envisagés, notamment la médiation.

34. Chaque semaine, des entretiens animés par les spécialistes du règlement des différends du Bureau, au siège et sur le terrain, en face à face, par téléphone et en ligne, permettent de résoudre des problèmes importants afin d'aider les membres du personnel à reprendre leurs activités quotidiennes. Ces dossiers peuvent ne concerner que deux personnes, impliquer des négociations complexes entre la direction et des groupes de fonctionnaires, ou pousser les équipes parties au différend à se concerter. Les résultats de ces entretiens peuvent amener des collègues à établir des relations de travail productives, contribuer à régler des litiges soumis de longue date aux tribunaux, voire atténuer le risque de violence. Les exemples ci-après illustrent les types de dossiers qui font régulièrement l'objet d'une médiation.

B. Exemples de médiation

35. Dans un dossier soumis par le Groupe du contrôle hiérarchique, les parties en présence se disaient excédées par des problèmes d'ePas restés sans solution depuis des années. Chacune d'elles pouvait justifier sa façon de procéder, mais alors que s'ouvrait la nouvelle période d'évaluation et que la pression pour terminer les documents montait, une demande de contrôle hiérarchique avait été présentée. Le juriste qui l'avait examinée a estimé qu'une médiation était envisageable. Une fois obtenue la confirmation des parties concernant le choix de cette option, le dossier a été renvoyé en médiation et le contrôle hiérarchique a été interrompu. Les premiers contacts entre le médiateur et les parties ont eu lieu dans les jours suivants et il est rapidement apparu qu'un règlement était possible. À l'issue d'un certain nombre d'entretiens, les parties sont parvenues à résoudre entièrement leurs problèmes. L'ensemble de la procédure s'est achevée en moins d'un mois et la demande de contrôle hiérarchique a été retirée, et le climat d'antagonisme et de méfiance a fait place à un esprit de collaboration et de coopération.

36. La pression liée au travail a parfois de lourdes conséquences et il arrive à certains de perdre leur sang-froid et de commettre des actes regrettables, passibles de mesures disciplinaires. Un fonctionnaire a ainsi contacté le Bureau au motif que l'un de ses collègues s'était adressé à lui en criant. Il a estimé qu'il ne fallait pas en rester là, mais qu'il serait pour autant inutile de réclamer des mesures disciplinaires au titre de ce seul incident. Les deux parties sont convenues de se voir en présence d'un médiateur pour examiner la situation, cerner les circonstances qui en étaient à l'origine et indiquer ce qu'elles attendaient à l'avenir. Plutôt que de suivre une voie disciplinaire ou d'aggraver le différend, elles ont accepté de se rencontrer plus régulièrement, de communiquer plus efficacement et de faire part de l'issue positive de l'incident aux collègues qui en avaient été initialement témoins.

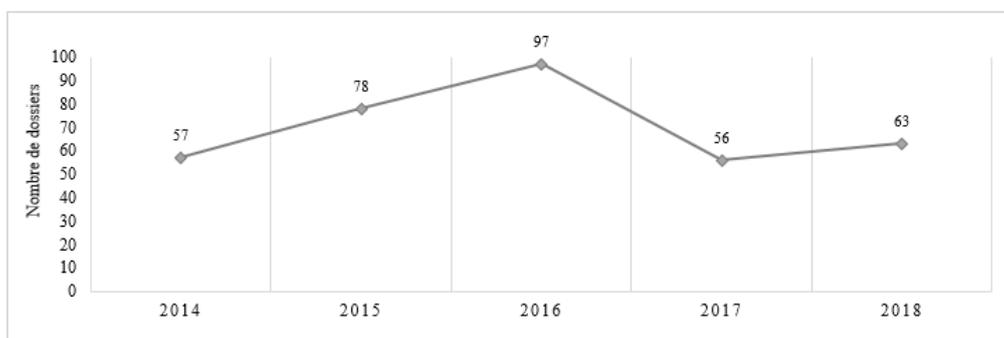
37. Lors d'une mission de maintien de la paix effectuée dans un contexte particulièrement instable, une médiation a été menée pour enrayer la détérioration rapide des relations de travail entre des cadres de la mission et un groupe d'anciens vacataires. L'accord trouvé à l'issue de la médiation a mis fin à une crise vieille de plus de six mois qui mettait aux prises l'Organisation et des centaines d'anciens vacataires et membres de leur famille. Les anciens vacataires avaient entamé un sit-in devant le bureau de la mission et avaient installé un camp, dans lequel ils avaient même aménagé une salle de classe temporaire pour leurs enfants. La manifestation avait été marquée par des épisodes violents lorsque les anciens vacataires s'étaient introduits de force dans la base et avaient été expulsés par les forces de sécurité au moyen de gaz lacrymogènes. Des craintes quant à une escalade de la violence étaient apparues, qui s'étaient notamment traduites par l'utilisation d'une grenade offensive et la profération de menaces de mort. Les parties avaient tenté en vain de négocier elles-mêmes une solution. La situation durait depuis plus de quatre mois lorsque le Bureau a été contacté et que l'ombudsman régional a organisé une médiation. La procédure a permis aux parties de régler le différend à l'amiable et d'envisager l'avenir sous un jour plus positif. Les difficultés que rencontre la mission et les problèmes que connaît la région n'ont pas totalement disparu, mais les parties communiquent, les violences ont cessé et les mesures convenues sont à présent mises en œuvre.

C. Aperçu statistique des affaires de médiation

38. Dans sa résolution 73/276, l'Assemblée générale a notamment prié le Secrétaire général de continuer à fournir des informations détaillées sur les activités du Bureau, y compris un aperçu statistique des affaires ayant fait l'objet d'une médiation.

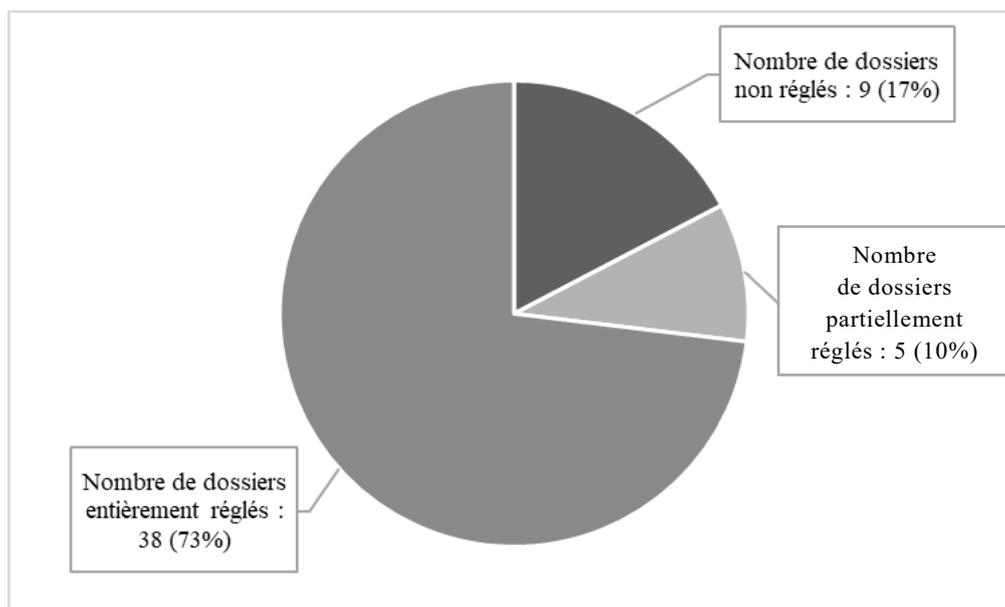
39. Au cours de la période considérée, 84 dossiers de médiation ont été ouverts ; 63 d'entre eux émanaient du Secrétariat (voir figure VII), 15 des fonds et programmes et six du HCR.

Figure VII
Nombre de dossiers de médiation ouverts, 2014-2018



40. Le taux de règlement des dossiers soumis au Bureau aux fins de médiation est demeuré élevé. Sur 65 dossiers classés en 2018, 52 (80 %) ont fait l'objet d'une médiation et 5 étaient des dossiers de groupe. Parmi les dossiers traités par la voie d'une médiation ayant abouti à leur classement, 38 ont été entièrement réglés et cinq l'ont été partiellement, tandis que neuf dossiers n'ont pas trouvé de solution, soit un taux de règlement de 83 %. Les huit autres dossiers n'ont pu bénéficier d'une médiation, soit parce que l'une des parties s'y est opposé, soit parce que le dossier ne s'y prêtait pas.

Figure VIII
Issue des dossiers ayant fait l'objet d'une médiation, Secrétariat, 2018



VI. Non-fonctionnaires

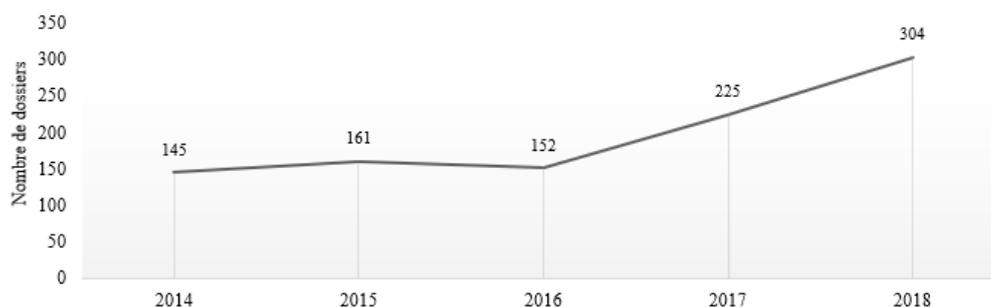
A. Accès des non-fonctionnaires du Secrétariat au Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies

41. Dans sa résolution [73/276](#), l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de mettre en place, dans les limites des ressources disponibles, le projet pilote visant à proposer des services de règlement amiable des différends aux non-fonctionnaires et décidé que le projet pilote n'aurait pas d'incidence sur le mandat du Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies.

42. Ainsi qu'il a été indiqué à l'Assemblée générale dans de précédents rapports, depuis sa création en 2002, le Bureau a adopté une politique d'ouverture totale qui consiste à offrir à tous les fonctionnaires un environnement sûr et accessible pour évoquer tout type de problème lié au travail, quel que soient leur grade ou leur lieu d'affectation. C'est dans cet esprit qu'il a fourni une assistance aux non-fonctionnaires qui en ont fait la demande, sans cependant pouvoir assurer la totalité des services, en raison des contraintes de capacité et des ressources limitées.

43. Le nombre total de dossiers soumis par des non-fonctionnaires du Secrétariat est passé de 225 en 2017 à 304 en 2018. Cette progression de 35 % est intervenue avant l'adoption du projet pilote par l'Assemblée générale et sans que le Bureau ait pris de quelconques mesures de sensibilisation ciblées ou spéciales pour informer les non-fonctionnaires que ces services étaient mis à leur disposition. Malgré l'absence d'activités de sensibilisation ciblées, fin juin 2019, le Bureau avait fourni des services à 173 non-fonctionnaires. Si la hausse du nombre de dossiers soumis par des non-fonctionnaires se poursuit et si l'exécution du projet pilote se traduit par une augmentation du nombre de dossiers de non-fonctionnaires au-delà d'un seuil de 350 par an, de nouvelles ressources seront nécessaires pour que le projet puisse continuer, comme l'a relevé le rapport de l'année dernière ([A/73/167](#), par. 89).

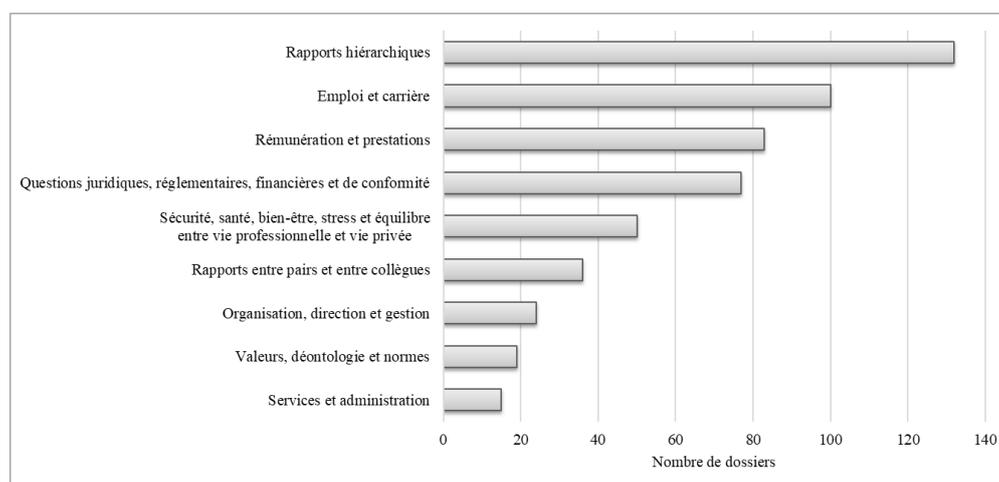
Figure IX
Nombre de dossiers ouverts concernant des non-fonctionnaires, Secrétariat, 2014-2018



B. Problèmes soulevés par les non-fonctionnaires

44. Les trois problèmes les plus souvent portés à l'attention du Bureau par les non-fonctionnaires dans les 304 dossiers présentés en 2018 concernaient : a) les rapports hiérarchiques ; b) l'emploi et la carrière ; c) la rémunération et les prestations.

Figure X
Ventilation des problèmes signalés par les non-fonctionnaires au Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies, Secrétariat, 2018



VII. Activités de sensibilisation et renforcement des capacités

A. Aperçu général

45. Dans sa résolution [73/276](#), l'Assemblée générale a noté que les fonctionnaires semblaient toujours avoir une connaissance limitée du système d'administration de la justice et a demandé instamment au Secrétaire général de continuer à renforcer et à intensifier ses activités de sensibilisation, en vue de mieux faire connaître le rôle et le fonctionnement des différentes composantes du système et les voies qu'il offrait pour résoudre les griefs professionnels, en prêtant une attention particulière aux missions et aux bureaux extérieurs. Dans cette même résolution, elle a souligné qu'il importait de continuer de mettre en œuvre une stratégie globale de sensibilisation et de communication pour tous les membres du personnel couverts par les composantes formelles et non formelles du système d'administration de la justice et engagé le Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies à intensifier ses activités de sensibilisation afin de favoriser le recours au règlement amiable des différends.

46. En 2018, le Bureau a continué de mieux faire connaître tout l'intérêt que présentent les services non formels de règlement des différends et d'inciter les personnes concernées à se tourner d'abord vers eux pour traiter les problèmes qui surviennent au travail. Bien que ces services soient plus facilement accessibles dans les villes sièges et dans les lieux d'affectation dotés d'un bureau d'ombudsman régional, ils sont parfois peu connus ailleurs, ce qui oblige le Bureau à intensifier ses efforts de communication, notamment en élargissant son contenu numérique à toutes les langues officielles de l'ONU, en diffusant régulièrement des documents et des informations dans les différents lieux d'affectation, en présentant des exposés virtuels et en formant des référents.

47. Pour promouvoir le règlement non formel des différends, le Bureau s'est également entretenu avec les hauts responsables de l'Organisation, les invitant à « donner le ton ». En conséquence, le chef de cabinet a écrit à tous les chefs de département pour les encourager à collaborer activement avec le Bureau. Dans la mesure du possible, ce dernier organise des réunions d'information et des ateliers en présentiel lors de ses missions d'information.

B. Promouvoir et encourager le recours au règlement non formel des différends

48. Le site Web multilingue (www.un.org/fr/ombudsman), principale plateforme de communication en ligne du Bureau, est consultable dans les six langues officielles de l'ONU. Il contient de précieuses informations sur les services qu'offre le Bureau dans le monde entier, ainsi qu'une série de documents clefs, de ressources en ligne et de rapports annuels. En 2018, le nombre de pages vues sur le site Web a augmenté d'environ 26 % pour atteindre plus de 3 800, soit près de 46 000 pages consultées sur l'année.

49. En plus de son site Web, le Bureau demeure activement présent sur l'intranet de l'ONU (iSeek). En 2018, ses pages ont été consultées plus de 1 000 fois et les huit articles qu'il a publiés au cours de l'année ont été vus au total 4 500 fois. Le contenu le plus consulté, un article intitulé « L'ONU est l'un des meilleurs milieux de travail », a été publié par le Bureau de l'ombudsman régional à Entebbe.

50. En 2018, le Bureau a organisé plus de 220 réunions d'information, dont des débats publics, ou y a pris part ; il a également mis sur pied quelque 140 ateliers visant à renforcer les compétences en matière de règlement des différends. Toutes ces activités de sensibilisation et de renforcement des compétences ont aussi porté sur d'autres aspects du système d'administration de la justice afin d'attirer l'attention du personnel sur les ressources et moyens dont il dispose pour régler les différends qui surviennent au travail. Le Bureau fournit ces éléments d'information à l'occasion de chacune de ses missions.

51. Le Bureau a en outre lancé, à titre expérimental, une nouvelle initiative destinée à renforcer stratégiquement son influence dans les endroits dépourvus d'ombudsman résident. Afin de mettre en place un réseau de référents, 25 membres du personnel de la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine, en poste dans 11 lieux d'affectation de la République centrafricaine, ont été formés pour aider le Bureau à mieux faire connaître cette possibilité de règlement précoce des différends et à promouvoir la notion de respect au travail. Si ce réseau voit le jour, il permettra à l'ombudsman régional d'assurer un suivi rapide des problèmes et d'encourager le règlement précoce des différends.

VIII. Observations structurelles

A. Contexte

52. Grâce à ses échanges réguliers et continus avec les parties prenantes, le Bureau est en mesure de cerner les problèmes structurels qui existent ou surgissent dans

l'Organisation, de les analyser et d'en rendre compte. S'il est vrai qu'une intervention directe et le recours à une méthode de résolution simple permettent souvent de régler certains dossiers, de nombreux différends trouvent leur origine dans des problèmes structurels de l'Organisation, comme des lacunes ou incohérences dans ses politiques, procédures, systèmes ou structures. Ces lacunes peuvent être profondément ancrées dans la culture de l'organisation ou résulter d'un décalage entre les fins que l'on se propose et les mécanismes d'incitation existants ou d'un manque de coordination sectorielle dans la mise en œuvre des stratégies et politiques. Leur détection précoce permet à l'Organisation d'y parer d'une façon cohérente et adaptée aux circonstances, ce qui contribue à régler les conflits en cours et à venir.

B. Aperçu général

53. Dans son rapport 2016 (A/72/138), le Secrétaire général a relevé plusieurs facteurs qui avaient des incidences sur la productivité du personnel, sa santé et son moral. Dans ce document figurait aussi un tableau présentant les principaux problèmes structurels dont l'Assemblée générale a été saisie au fil des ans. Il y était dit par ailleurs que des niveaux de stress dépassant les limites acceptables pouvaient avoir des incidences sur les comportements au bureau (par. 72).

54. En 2018, l'Organisation a été l'objet d'allégations de harcèlement et d'atteintes, relayées, notamment, dans la presse. D'un point de vue structurel, des situations aussi paroxystiques que celles-ci ne font pas irruption *ex nihilo* : il y a les faits qui les amènent, puis l'escalade, lorsque les systèmes de prévention et d'alerte précoce s'avèrent inopérants ou ne sont pas pris en considération. Comme cela a été relevé précédemment, la crainte générale de parler, qui vaut aussi pour les simples observateurs, peut conduire à ne pas dénoncer comme il le faudrait une situation à risque et des faits que l'on aurait sans doute pu éviter s'il régnait un climat de confiance où chacun est écouté et soutenu.

55. Aussi le Secrétaire général s'est-il concentré, dans son rapport 2017 (A/73/167), sur les problèmes structurels concourant à des comportements inadaptés qui, s'ils ne répondent pas à proprement parler à la définition de faute, n'en sont pas moins en décalage avec les valeurs de l'Organisation et les compétences de base et normes de conduite requises des fonctionnaires internationaux. Un cadre de travail où collègues et supérieurs hiérarchiques sont respectueux de la diversité, se soucient de la dignité de tous et s'expriment sur un ton correct, empreint de civilité, est l'image de ce qui correspond aux valeurs des Nations Unies. En revanche, une atmosphère de travail qui laisse place à l'acrimonie entre membres du personnel et de l'administration, où les choses dégénèrent jusqu'au harcèlement, à l'abus d'autorité, aux tentatives d'intimidation ou aux repréailles, va à l'encontre de ces mêmes valeurs.

56. Des comportements inadaptés peuvent entraîner des conflits malsains et un stress excessif risquant, à leur tour, de démotiver le personnel, de provoquer en lui des comportements empreints de cynisme et, *in fine*, de compromettre la réputation de l'Organisation et sa productivité.

57. Dans son rapport 2016 (A/72/138), le Secrétaire général s'est intéressé aux questions de gestion de la performance et du comportement. Dans son rapport 2017 (A/73/167), il a examiné ces questions de plus près et exploré les pistes d'intervention possibles qui s'offraient au personnel et à l'encadrement pour affronter les problèmes.

C. Confirmation, au vu des observations faites en 2018, de problèmes signalés précédemment

58. En 2018, des problèmes structurels similaires à ceux qui avaient déjà été signalés ont été relevés. La longue liste de pistes d'intervention offertes au personnel et à l'encadrement, qui figurait dans le rapport 2017, garde donc toute son actualité. Le Bureau a constaté une multiplication de cas de gestion agressive de situations difficiles,

notant que cela avait des incidences de plus en plus graves pour le personnel, notamment en termes de bien-être physique et psychique. Des problèmes observés et signalés lors de précédentes opérations sur le terrain ont par ailleurs persisté.

D. Efforts déployés par le Bureau pour appuyer le changement structurel

59. L'Organisation a déployé des efforts considérables pour s'attaquer aux problèmes soulevés. Le Bureau s'est employé à appuyer ces efforts dans les limites de son mandat et a ainsi :

a) recueilli les remarques formulées par les membres du personnel féminin sur le terrain, qui ont servi à éclairer les mesures prises par l'Organisation pour créer un environnement permettant aussi bien aux hommes qu'aux femmes de travailler sur le terrain ;

b) communiqué ses observations sur la version révisée de la circulaire du Secrétaire général relative aux formes de conduite prohibée lors de la réunion du groupe de travail sur la gestion de la performance du Comité Administration-personnel qui s'est tenue en juin 2018 ;

c) convoqué une réunion des ombudsmans et des médiateurs du système des Nations Unies pour leur permettre d'échanger leurs points de vue sur différentes questions ayant trait au règlement non formel des différends et d'adresser des propositions, valables pour l'ensemble du système, à l'Équipe spéciale chargée de la prévention du harcèlement sexuel du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination ;

d) participé, en qualité d'observateur, à la réunion des organes d'enquête chargés de la protection contre l'exploitation, la violence et le harcèlement sexuels du Comité permanent interorganisations ;

e) continué de formuler des observations sur différentes mesures envisagées dans le cadre du « projet de rationalisation » du Bureau des ressources humaines ;

f) participé, en qualité d'observateur, aux réunions du groupe de travail chargé de mettre en œuvre la stratégie pour la santé mentale du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination ;

g) formulé des observations reflétant le point de vue de l'ombudsman sur les différents aspects du dispositif de gestion du risque institutionnel et le respect de l'obligation de rendre des comptes ;

h) commencé à élaborer et piloter des initiatives dans le cadre d'une campagne en faveur de la civilité.

E. Possibilités offertes à l'Organisation en matière de changement structurel

60. Pour faire du changement structurel une réalité, l'Organisation se doit de concevoir une méthode globale de gestion qui permette de traiter les cas de cadres qui, tout en semblant fournir du bon travail, adoptent envers les membres du personnel des comportements agressifs, sans même comprendre les incidences de leur conduite sur autrui. Dans les bureaux où ils ont été observés, il s'agit là de « secrets de polichinelle », et une prise en charge confidentielle de l'affaire par le Bureau ne présentera aucun intérêt supplémentaire si la direction reste impassible. L'une des solutions envisageables serait d'élaborer une stratégie globale et d'offrir aux cadres en cause les ressources et l'appui nécessaires pour remédier au problème en suivant une approche pédagogique plutôt que punitive. Les tentatives de règlement non formel se traduiront trop souvent par des échecs si le supérieur hiérarchique concerné ne voit aucune raison de s'investir et d'apprendre. Dans le cadre d'une approche globale, on pourrait aussi

songer à organiser des interventions collectives et à proposer à ceux qui ont affaire à de tels supérieurs hiérarchiques un accompagnement personnalisé. Lorsque les cadres n'ont pas conscience des effets destructeurs de leur comportement et ne voient aucunement la nécessité d'agir d'eux-mêmes, la direction doit intervenir. Il faut donner aux notateurs de ces cadres les moyens d'intervenir rapidement et efficacement, sans avoir à attendre l'ouverture de l'enquête officielle préalable à la procédure disciplinaire. Si aucun travail de sensibilisation n'a été engagé et si le comportement mis en cause ne peut être qualifié de faute professionnelle, ces enquêtes peuvent s'avérer coûteuses et inefficaces. En tout état de cause, elles ne sauraient se substituer aux décisions hiérarchiques. Il n'y a pas que les cadres qui sont susceptibles d'adopter des comportements agressifs sans s'en rendre compte. Des cas similaires ont été observés parmi des membres du personnel n'exerçant aucune fonction d'encadrement. La différence réside dans le fait qu'ils ne jouissent pas de la même autorité sur autrui et que les incidences de leur comportement n'ont donc pas la même portée. Il n'en faut pas moins prendre ces situations en main pour éviter qu'elles ne s'enveniment et pour protéger leurs collègues. Il est également des cas où les comportements agressifs des membres du personnel et des cadres s'alimentent mutuellement, ce qui finit par créer un cercle vicieux. Les enquêtes menées en vue de prendre des mesures disciplinaires risquent de ne pas être ici la solution la plus judicieuse. Il convient néanmoins de traiter ces cas, dans l'intérêt de tous les individus concernés (pour de plus amples informations sur les mesures prises afin de promouvoir le changement structurel, se reporter au paragraphe 59 ci-dessus). On notera que, dans un précédent rapport (A/70/151, par. 63 à 70), le Secrétaire général s'est intéressé aux comportements abusifs et à l'incivilité sur le lieu de travail, y compris aux situations auxquelles il était nécessaire de trouver une issue quand bien même le comportement incriminé ne constituait pas une faute.

61. L'Organisation devrait s'occuper des problèmes à mesure qu'ils se présentent et les traiter sans attendre, notamment – mais pas seulement – lorsqu'ils ont été soulevés de manière confidentielle par l'Ombudsman. Celui-ci ne dispose ni des attributions ni de l'autorité nécessaires pour suggérer, et moins encore pour ordonner, l'adoption de mesures particulières. Il ne saurait, à cet égard, se substituer à la direction. L'Ombudsman attend toutefois que les responsables qui reçoivent en toute confidentialité des retours d'information sur des activités dont ils sont chargés examinent la situation de plus près et prennent des mesures s'il y a lieu, dans le respect de leur mandat et de leur chaîne de responsabilité hiérarchique.

62. Il convient d'améliorer la communication bidirectionnelle à tous les niveaux. Il faut d'abord et avant tout saluer les progrès considérables que nombre d'organismes des Nations Unies ont accomplis ces dernières années pour mettre la technologie au service des membres du personnel et leur donner ainsi les informations dont ils ont besoin, notamment sur leurs conditions d'emploi et leurs droits et avantages. Bien que des améliorations aient été observées dans certains départements, la communication bidirectionnelle reste difficile à instaurer dans d'autres. Une culture de travail qui encourage les membres du personnel à faire ouvertement état de leurs préoccupations contribue à créer un environnement de travail où règnent la confiance et l'harmonie.

IX. La voie à suivre

63. Dans les années à venir, le Bureau continuera de s'intéresser de près aux domaines d'action prioritaires définis par l'Assemblée générale et de s'attaquer aux nouveaux problèmes qui se présentent, de façon à ce que le programme de règlement des différends puisse produire de bons résultats, avec toute la souplesse requise, dans un monde qui ne cesse d'évoluer.

A. Garantir l'accès de tous les membres du personnel à la composante informelle du système d'administration de la justice dans un monde en constante mutation

64. Dans sa résolution [73/276](#), l'Assemblée générale a souligné qu'il importait que tous les fonctionnaires aient accès au système d'administration de la justice. Le Bureau continuera de s'efforcer d'offrir à l'ensemble du personnel des services de règlement non formel des différends, en prêtant une attention particulière aux missions et aux bureaux extérieurs. Les missions étant limitées dans le temps et les opérations de maintien de la paix étant de nature changeante, le mécanisme de règlement non formel des différends se doit d'être souple et maniable pour s'adapter aux besoins qui leur sont propres. Si le nombre de plaintes soumises par des membres du personnel de maintien de la paix est resté globalement stable au fil des ans, les missions et lieux d'où elles émanent varient, ce qui exige une capacité d'adaptation constante, tant en ce qui concerne les questions auxquelles il faut prêter une attention plus grande que pour ce qui est des lieux où il importe de privilégier les services en face-à-face. Pour maintenir sa capacité d'intervention, le Bureau réexaminera son modèle de prestation de services au personnel des missions de maintien de la paix, le but étant de leur offrir une prise en charge souple et financièrement rationnel, y compris en périodes de pointe, lors de réductions des effectifs, ou face à d'autres changements d'ordre organisationnel susceptibles d'entraîner une augmentation du nombre de dossiers.

B. Continuer d'offrir aux non-fonctionnaires la possibilité de bénéficier de services de règlement non formel des différends

65. Compte tenu de la durée limitée du projet pilote destiné aux non-fonctionnaires en service au moment de l'établissement du présent rapport (voir par. 41 à 43 ci-dessus), le Bureau souhaiterait disposer de plus de temps pour mieux évaluer s'il est réaliste d'institutionnaliser cette démarche. Des informations actualisées à ce sujet seront communiquées à l'Assemblée générale à sa soixante-quinzième session, dans le rapport portant sur les activités du Bureau en 2019.

C. Incidences de la réforme du système pour le développement sur les catégories de bénéficiaires des services du Secrétariat

66. En raison de certaines modifications apportées au système des Nations Unies, et notamment la réforme du système pour le développement, le nombre de personnes à laquelle l'équipe de l'Ombudsman offre ses services au sein du Secrétariat de l'ONU a considérablement augmenté. Plus important encore, la gestion du personnel relevant du système des coordonnateurs résidents est en passe d'être confiée au Secrétariat de l'Organisation. Le Bureau a collaboré avec la direction du système des coordonnateurs résidents pour garantir une prise en compte adéquate des besoins et veiller à ce que les fonds et programmes auparavant responsables de ce service réaffectent au Secrétariat les ressources correspondantes.

D. L'initiative globale : un complément au traitement des dossiers

67. Dans son précédent rapport ([A/73/167](#)), le Secrétaire général a souligné l'importance de bénéficier d'un cadre de travail où collègues et supérieurs hiérarchiques soient respectueux de la diversité, se soucient de la dignité de tous et s'expriment sur un ton correct, empreint de civilité (par. 56). En outre, il a indiqué que le Bureau se préparait à jouer un rôle important dans le cadre d'une initiative en faveur de la civilité ou de la dignité (par. 88).

68. Dans le droit fil de la campagne en faveur de la civilité menée par le Secrétaire général, le Bureau a entamé un vaste dialogue avec les parties prenantes, qui a permis de jeter les bases de l'initiative en faveur de la civilité. Le fait que l'on puisse s'attendre

à ce que les fonctionnaires de l'Organisation fassent preuve de civilité n'est pas chose nouvelle. Pourtant, il s'avère que près de 40 % des dossiers portés à l'attention du Bureau en 2018 concernaient des cas d'incivilité.

69. C'est pourquoi, dans le cadre de ladite campagne du Secrétaire général, le Bureau a commencé en 2018 à élaborer et à tester certains aspects de son initiative en faveur de la civilité, qui sera lancée à l'échelle mondiale en 2019.

70. L'initiative s'articule autour de trois composantes axées sur la sensibilisation et le renforcement des compétences, l'objectif étant de donner toute sa place à la civilité et tant qu'expression de la dignité. Ces trois composantes sont : a) l'atelier baptisé « les trois C » (civilité, communication et communauté) ; b) les cafés de la civilité et c) une campagne de communication. L'atelier a été testé en 2018 à Vienne, à Nairobi et à Goma. Soucieux d'obtenir des effets plus durables, le Bureau collabore avec les parties prenantes en vue d'intégrer la civilité et le respect de la dignité dans d'autres activités de base de l'Organisation, notamment les cours d'initiation et les programmes d'apprentissage.

71. Le Bureau ne prétend pas qu'une campagne en faveur de la civilité permettra véritablement venir à bout des comportements qui vont au-delà du manque de civilité et touchent à l'acrimonie, ni qu'elle pourra lutter comme il se doit contre les cas de discrimination, de harcèlement, y compris de harcèlement sexuel, et d'abus d'autorité, ou contre d'autres formes de comportement abusif, comme l'exploitation et les violences sexuelles. En outre, elle ne saurait ni servir aux cadres de prétexte pour se soustraire à la responsabilité qui est la leur de s'attaquer, dans les meilleurs délais et au cas par cas, aux comportements inappropriés sur le lieu de travail, ni servir à l'Organisation de prétexte pour ne pas fournir les outils nécessaires à cette fin.

72. D'un point de vue structurel, les cas graves de harcèlement et de violences ne font pas irruption *ex nihilo* : il y a les faits qui les amènent, puis l'escalade, lorsque les systèmes de prévention et d'alerte précoce s'avèrent inopérants ou ne sont pas pris en considération. Comme cela a été relevé précédemment, la crainte générale de parler peut conduire à ne pas dénoncer comme il le faudrait les situations qui présentent des risques pour l'Organisation et son personnel. C'est également en gardant le silence que des cas isolés peuvent dégénérer et que le cadre de travail peut se détériorer. Un climat de confiance, d'écoute, de dialogue et de soutien permet souvent d'éviter de telles conséquences.

73. Dans ce contexte, l'initiative en faveur de la civilité a pour objet de promouvoir l'instauration d'un climat de travail positif en invitant le personnel à combattre l'incivilité au quotidien, et à tous les niveaux hiérarchiques. Elle offre en outre des éléments de langage, des cadres et des outils pour y parvenir efficacement. Une telle démarche peut renforcer la cohésion au sein du groupe et le rendre plus apte à déceler les premiers signes d'alerte et à prendre les mesures correctives qui s'imposent. En adhérant à cette initiative, l'Organisation sera à même de se réaligner sur les valeurs qui sont les siennes et, ainsi, de témoigner de l'importance qu'elle accorde à la dignité de tous et de la protéger.

Annexe

Principes fondamentaux du Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies

Pilier informel du système d'administration de la justice de l'Organisation des Nations Unies, le Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies a recours à des méthodes informelles et collaboratives de règlement des différends sur le lieu de travail. Il est guidé, pour ce faire, par les principes fondamentaux d'indépendance, de neutralité, de confidentialité et d'absence de formalisme présentés succinctement ci-après.

Indépendance

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, ainsi que tous les hauts responsables 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 s'entretenir avec celles et ceux qui font appel à ses services pour obtenir des conseils, des renseignements ou un avis sur un problème particulier.

Neutralité

Le rôle du Bureau est de défendre la justice et l'application impartiale de procédures équitables et non pas d'œuvrer en faveur de telle ou telle personne travaillant au sein de l'Organisation, en tenant compte des droits et obligations de l'Organisation et de son personnel, ainsi que des exigences d'équité.

Confidentialité

Le Bureau œuvre dans la plus stricte confidentialité et ne divulgue aucune information sur les affaires portées à son attention et les consultations tenues avec des membres du personnel. Aucun fonctionnaire ou organe de l'ONU ne peut le contraindre à témoigner ou à divulguer des informations sur ces affaires.

Absence de formalisme

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