



# Assemblée générale

Distr. générale  
14 juillet 2021  
Français  
Original : anglais

**Soixante-seizième session**  
Point 149 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*

Au paragraphe 15 de sa résolution [75/248](#), l'Assemblée générale a réaffirmé que le règlement amiable des différends était un élément crucial du système d'administration de la justice et souligné que la procédure non formelle devait être suivie dans toute la mesure possible pour éviter les contentieux inutiles.

Le présent rapport rend compte des activités menées, du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2020, par le Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies, qui est au service du Secrétariat. Il offre une vue d'ensemble de l'évolution des opérations dans le cadre de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19), en mettant l'accent sur les services de règlement des différends, les activités de sensibilisation visant à renforcer les compétences des membres du personnel et des cadres en matière de règlement des différends ainsi que des observations relatives à des problèmes d'ordre structurel.

Il contient également une présentation du fonctionnement, jusqu'à la date de l'établissement du présent rapport, du projet pilote visant à proposer des services de règlement amiable des différends aux non-fonctionnaires.

\* [A/76/50](#).



## I. Introduction

1. L'année 2020 restera gravée dans les mémoires à la fois pour la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19), qui a failli paralyser le monde, et pour la prise de conscience, trop longtemps différée, du racisme systémique, qui a incité les sociétés à agir et à faire bouger les choses. Cette situation inédite, alliée à la pénurie de liquidités et à un flot constant de crises naissantes à l'échelle de la planète, a conduit l'Organisation des Nations Unies à adopter de nouvelles manières de penser, de gérer et de travailler, et toutes les parties concernées à devoir faire preuve de pertinence, de résilience et d'adaptabilité. Des efforts remarquables, bien au-delà de ses strictes obligations, ont été consentis par le personnel des Nations Unies à travers le monde, pour modifier les habitudes, œuvrer de concert pour sortir renforcé en tant que communauté et faire face à leurs journées avec détermination pour exécuter les mandats critiques qui leur ont été confiés par les États Membres.

2. Au début de la pandémie, la transition vers le télétravail à domicile ou dans d'autres lieux semblait relativement facile pour la plupart des gens, mais les failles n'ont pas tardé à apparaître. L'érosion inévitable des frontières entre vie professionnelle et vie privée a fait évoluer les mentalités vers un mode de travail permanent. La supervision virtuelle est devenue la norme sans crier gare et avec peu de préparation. La mauvaise communication est apparue comme un défi commun et récurrent pour les équipes virtuelles. C'était aussi une période d'isolement social, de peur de l'inconnu, de séparation des êtres chers et, pour beaucoup, de perte et de deuil. L'épuisement, la fatigue, les problèmes de santé mentale et le stress élevé étaient des préoccupations fréquentes, le plus souvent exprimées en privé, par crainte de représailles ou de stigmatisation.

3. Pour l'Ombudsman des Nations Unies et ses équipes régionales, il était vital de rester à la disposition du personnel et des cadres en cas de besoin. C'était une période de développement important, nourrie par un vif élan en faveur du changement, de l'innovation et de la collaboration transrégionale dans un monde virtuel sans frontières. Le Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies a réalisé d'importants progrès en élargissant ses activités numériques et ses portefeuilles de compétences en matière de règlement des différends, notamment en organisant des dialogues sur la dignité par la civilité et le racisme sur le lieu de travail.

4. Certaines circonstances ont toutefois entravé la prestation de services et finalement entraîné une baisse de 16 % des cas. Conséquence directe de la pandémie, l'intervention en personne – de loin la plus optimale pour le règlement des différends – n'a pas été possible et a dû être remplacée par des séances virtuelles. Les visites de mission des ombudsmans et des médiateurs, qui suscitent généralement un nombre élevé de demandes d'assistance, ont dû être suspendues. En outre, la crise de liquidités et le gel du recrutement, dont les effets se sont faits sentir sur la portée et le niveau des activités depuis 2019, ont fait qu'il a été difficile de faire face aux besoins opérationnels et de pourvoir les postes vacants en temps voulu et de manière efficace. Dans certains endroits, il a été malaisé de bénéficier des services virtuels de l'Ombudsman en raison du défaut d'accès au matériel de communication, à l'Internet et à d'autres plateformes. Les tendances relatives aux futurs rapports continueront d'être analysées au fur et à mesure de l'évolution de la pandémie de COVID-19.

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

### Faits nouveaux d'ordre opérationnel

5. En raison des circonstances sans précédent engendrées par la pandémie, le Bureau est rapidement passé à un service entièrement virtuel afin d'assurer à ses administrés une continuité d'accès. Différentes plateformes ont servi à mener des séances privées avec les visiteurs. Les ombudsmans et médiateurs ont continué à fournir la gamme de services dans la langue officielle préférée du visiteur, des parties à un différend conflit et des parties prenantes au niveau régional. Les ateliers sur les compétences essentielles en matière de règlement des différends, qui étaient auparavant dispensés en face à face, ont été adaptés à une diffusion virtuelle, et des efforts sont en cours pour en faire de même avec d'autres modules. Dans l'ensemble, les taux de réponse à l'évaluation de la part des participants et des parties prenantes ont été positifs, et de nouvelles possibilités d'améliorer les activités de sensibilisation et de formation virtuelles sont déterminées et classées par ordre de priorité sur la base de ce retour d'information. La pratique de règlement des différends en ligne du Bureau continuera d'être affinée, pour s'être révélée un complément précieux aux services en personne.

6. Consciente de la nécessité d'assurer le bien-être et la cohésion de son équipe mondiale, l'Ombudsman a essayé de suivre l'évolution de la pandémie et les conséquences du racisme systémique. À cet égard, elle a lancé un certain nombre d'activités avec son équipe mondiale, et notamment créé un club de lecture, afin de susciter la réflexion et une conscience de soi au sujet d'une action concrète à mener en matière de diversité et d'inclusion. Cela a permis d'orienter la conception des dialogues visant à inspirer des conversations sur le racisme dans toute l'Organisation, les discussions du groupe d'experts sur le racisme et d'autres initiatives. L'équipe de l'Ombudsman reste engagée dans ce domaine, et continue à organiser des séances d'information et à tenir des conversations internes sur le racisme, les idées préconçues, les stéréotypes et les préjugés inconscients, qui contribuent également à éclairer ses activités dans ce domaine.

7. En 2020, l'Ombudsman a présidé trois sessions ordinaires du réseau des ombudsmans et médiateurs travaillant au service des entités du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS). Trois sessions informelles ont également été organisées pour examiner les récents faits nouveaux survenus et la manière dont les différents bureaux de médiateurs s'adaptent et font face aux circonstances sans précédent dictées par la pandémie ainsi que la façon dont ils contribuent aux efforts que déploie l'Organisation pour éliminer le racisme systémique. Le réseau a été créé en 2019 par l'Ombudsman pour servir de cadre destiné à permettre aux ombudsmans et aux médiateurs du système des Nations Unies de partager leurs connaissances, d'échanger des vues sur les grandes priorités de l'Organisation et de promouvoir les normes de pratique et les responsabilités principales accompagnant la fonction de règlement amiable des différends parmi les organismes du CCS. La Secrétaire du CCS est régulièrement invitée à informer le réseau de ses perspectives et questions prioritaires pour l'ONU et à l'échelle mondiale.

8. Comme l'ont démontré, dans la pratique, les interventions en personne ou virtuelles, même lorsque l'intervention virtuelle s'impose, ce sont les praticiens sur le terrain qui, se trouvant dans le fuseau horaire local, connaissant les circonstances et la culture de la région où ils sont basés et parlant la langue locale ou prédominante, assurent une intervention optimale sur place. Dans l'esprit d'assurer l'égalité d'accès

de tous les employés aux services de l'Ombudsman, quel que soit leur lieu de travail, le Bureau a entamé un processus de réalignement de ses ressources afin de renforcer les moyens dont disposent ses bureaux régionaux pour régler les différends. Dans le cadre de ce processus, une présence temporaire a été incorporée dans la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali (MINUSMA), dans la limite des ressources existantes. Il est prévu que, si cette initiative s'avère efficace, le Bureau soumettra à l'Assemblée générale une demande visant à établir un arrangement plus permanent et à procéder à un redéploiement des ressources.

9. Le Bureau a également commencé à mettre en œuvre la décision de l'Assemblée générale de créer deux nouveaux postes de spécialiste du règlement des différends (appui à la médiation) à Genève et à Nairobi, respectivement, en utilisant les ressources précédemment concentrées au Siège. Le renforcement de la capacité et de l'efficacité de la médiation, y compris dans les régions où se trouve également le Tribunal du contentieux des Nations Unies, restera une priorité dans les années à venir afin de s'assurer que les bureaux régionaux sont bien équipés pour fournir la gamme de services de règlement des différends au personnel au niveau local.

### **III. Présence mondiale et activités régionales**

#### **A. Missions d'ombudsman**

10. Si le Bureau fait des efforts considérables de planification et de déploiement pour maximiser sa présence dans le monde, son personnel et ses ressources sont, à proportion, très limités, ce qui ne permet pas toujours de servir l'ensemble du personnel à égalité, si bien que certains lieux d'affectation ne reçoivent pas de visites régulières, ou n'en reçoivent pas du tout. Cette situation se traduit, à son tour, par une inégalité d'accès du personnel des Nations Unies déployé dans le monde à des services d'ombudsman et de médiation individualisés et professionnels. La pandémie et la crise budgétaire ont aggravé le problème en limitant les déplacements, ce qui a rendu difficile l'accès au personnel des missions de maintien de la paix. Plusieurs visites prévues ont été annulées, et seules cinq missions en personne ont été menées en 2020, contre 50 l'année précédente.

11. L'une des principales approches innovantes adoptées par le Bureau en 2020 pour assurer la continuité des activités a été la conception du « modèle de mission virtuelle » comme alternative aux visites en personne. Une fois que tous les modules nécessaires ont été convertis en une plateforme virtuelle, des missions virtuelles ont été lancées dans les huit bureaux régionaux. Ces visites consistent à instaurer une collaboration entre les parties prenantes et la direction, à assurer la représentation du personnel au sein des entités intéressées, à tenir des sessions de sensibilisation et des ateliers sur la compétence en matière de règlement des différends, ainsi qu'à mener des activités virtuelles de renforcement de l'esprit d'équipe et d'autres activités adaptées aux besoins des circonscriptions concernées.

12. Au cours du premier trimestre de 2020, cinq visites d'ombudsmans en personne ont été effectuées à Bukavu et à Kinshasa (République démocratique du Congo) ; et Khartoum, El Fasher et Zalingei (Soudan). En outre, 29 missions virtuelles ont été effectuées par des équipes d'ombudsmans régionaux dans les pays ou lieux d'affectation suivants : Allemagne (Bonn) ; Belgique (Bruxelles) ; Cameroun (Yaoundé) ; Canada (Montréal) ; Chypre (Nicosie) ; Colombie (Bogotá) ; Danemark (Copenhague) ; Espagne (Valence) ; États-Unis d'Amérique (Washington, D.C. et New York) ; France (Paris) ; Guinée-Bissau (Bissau) ; Iraq (Baghdad, Mossoul, Bassora et Erbil) ; Italie (Brindisi) ; Japon (Tokyo) ; Kenya (Nairobi) ; Libye

(Tripoli) ; Mexique (Mexico) ; Niger (Niamey) ; Panama (Panama City) ; République centrafricaine (Bangui, Bouar, Kaga Bandoro et Bria) ; République démocratique du Congo (Beni, Bunia, Butembo, Kalemie, Kinshasa et Lubero) ; Rwanda (Kigali) ; Sénégal (Dakar) ; Soudan (Khartoum, El Fasher et Zalingei) ; Soudan du Sud (Gok Machar, Juba et Wau) ; Suisse (Genève) ; Tunisie (Tunis) ; Zambie (Lusaka) ; et Sahara occidental (Laayoune).

13. Les visites virtuelles ont permis de maintenir une présence pertinente au moins dans les bureaux visités pendant cette période difficile. L'accès à distance aux services d'ombudsman et de médiation a donné aux employés et aux gestionnaires l'occasion d'aborder rapidement les différends en cours, en vue de résoudre les problèmes de manière informelle et sans passer par les voies officielles de la justice. Les missions virtuelles ont porté, entre autres, sur l'adaptation à la « nouvelle normalité », les différends éventuels découlant de l'évolution du lieu de travail et les limites entre vie professionnelle et vie privée pour les télétravailleurs. Il a été noté que pour le personnel national et les non-fonctionnaires en particulier, il a pu être difficile de bénéficier pleinement des services de règlement des différends en ligne en raison de problèmes de connectivité ou d'un manque d'accès au matériel de communication, entre autres facteurs.

## **B. Lutte contre le racisme et promotion de la dignité dans l'Organisation (temps forts du dialogue)**

14. Dans le cadre de l'appel lancé en faveur de la lutte contre le racisme au sein de l'Organisation des Nations Unies, le Secrétaire général a créé en septembre 2020 l'Équipe spéciale pour l'éradication du racisme et la promotion de la dignité de toutes et tous à l'ONU dont l'objectif est, comme il l'a annoncé, de garantir l'égalité de traitement et la pleine intégration de tous les membres du personnel et d'instaurer une politique de tolérance zéro pour tout comportement non conforme à ces principes.

15. Le Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies a mené un projet sur la sensibilisation et le dialogue pour soutenir l'action de l'Équipe spéciale. Cette initiative s'inscrit dans le cadre de la poursuite des discussions en cours et du travail effectué ces deux dernières années sur le thème de la dignité sur le lieu de travail de l'ONU, en mettant cette fois l'accent sur le racisme. En tant qu'organisateur neutre de dialogues, le Bureau a développé un modèle de dialogue qui fournit un cadre utilisant des axes de conversation et des questions soigneusement étudiées pour créer un espace sûr permettant aux participants d'échanger des vues et des données d'expérience liées au racisme sur le lieu de travail. En plus de créer un environnement propice à un partage ouvert, les dialogues permettent au personnel de transmettre des informations de manière anonyme à l'Équipe spéciale. Le modèle de dialogue est doté d'une méthodologie permettant de recueillir, sans les attribuer à qui que ce soit, les commentaires et les idées des participants et de les consigner dans un document de synthèse qui est ensuite fourni à l'Équipe spéciale pour alimenter le futur plan d'action stratégique de l'Organisation.

16. En 2020, des collègues de plus de 10 départements des bureaux du Secrétariat sur trois continents ont participé aux sessions de dialogue menées dans trois des langues officielles de l'ONU. Les vues et les contributions recueillies lors de ces sessions ont permis au Bureau d'ajuster et d'affiner le modèle afin d'élargir la portée des dialogues. Les participants à ces premières sessions étaient composés de cadres supérieurs et d'acteurs principaux, tels que des agents et des représentants des associations du personnel. Les réactions des participants ont été extrêmement positives, nombre d'entre eux affirmant que les dialogues leur ont donné pour la première fois l'occasion de parler ouvertement du racisme avec leurs collègues dans

un espace sûr. Certains ont également reconnu et salué l'engagement dont ont fait preuve les cadres supérieurs et qui s'est traduit par leur présence visible lors de la tenue des sessions de dialogue.

17. La série de dialogues a pris de l'ampleur en 2021, le Bureau s'appêtant à l'instaurer pleinement à l'échelle du Secrétariat. À la mi-2021, le Bureau avait accueilli 41 sessions de dialogue organisées à l'intention de près de 1 650 membres du personnel des Nations Unies provenant de diverses entités du Secrétariat en Afrique, en Asie, au Moyen-Orient, en Europe et en Amérique centrale et du Nord. Les sessions de dialogue ont été tenues dans différents fuseaux horaires afin que tout le personnel du Secrétariat qui souhaitait y participer puisse le faire commodément. Les conversations ont engendré un certain nombre d'idées sur les moyens de lutter contre le racisme au sein de l'Organisation, ce qui peut être considéré comme un pas concret vers l'affirmation, le rétablissement et la promotion de la dignité de toutes et tous au sein de l'ONU.

18. Aux paragraphes 22 et 23 de sa résolution [75/248](#), l'Assemblée générale a noté les efforts déployés par le Secrétaire général pour mieux faire connaître la question du racisme à l'Organisation et l'action menée pour lutter contre ce phénomène, et l'a prié d'inclure des informations sur le racisme et sur les affaires de discrimination raciale dans son prochain rapport sur les activités du Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies. Sur la base des informations recueillies lors des sessions de dialogue, il a été constaté que le degré de sensibilisation au racisme sur le lieu de travail est très variable, allant de ceux qui pensent qu'il n'existe pas à ceux qui en ont fait l'expérience et qui sont très sceptiques quant à la possibilité d'y remédier de manière significative. Plusieurs participants ont indiqué que le racisme se manifestait différemment selon le lieu d'affectation.

19. Un thème récurrent qui se dégage des sessions tenues avec les participants répond à l'impératif d'apprendre à connaître le racisme sous toutes ses formes par divers moyens, notamment des conversations plus poussées, des possibilités d'apprentissage individuel et des formations structurées. Un apprentissage et une éducation continus sur le racisme seront nécessaires pour intégrer une conscience et une culture antiracistes dans l'Organisation. Le changement de culture découlera à la fois de la compréhension de sa propre expérience (autoréflexion), de l'expérience des autres (dialogues) et d'une position antiraciste soutenue par l'institution (systèmes, politiques, processus, prise de décisions, partage du pouvoir et direction éclairée).

20. Dans le cadre de son mandat, le Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies continuera d'organiser et de faciliter, autant que faire se peut, des conversations difficiles, notamment sur le racisme en tant que problème manifeste ou sous-jacent, afin de compléter les efforts futurs du Secrétaire général pour éduquer et sensibiliser le personnel. Il est à espérer qu'au fur et à mesure que les prestataires de services d'apprentissage des Nations Unies aborderont la question de l'antiracisme, les conversations pourront passer d'« espaces sûrs », où les participants écoutent et partagent, à des « espaces hardis », où les participants sont habilités à prendre davantage de risques en remettant en question leurs propres attitudes et sont amenés à réfléchir plus profondément, ce qui conduira au changement de mentalité nécessaire pour rendre le lieu de travail de l'ONU plus équitable pour toutes et tous.

### **C. Campagne du Secrétaire général en faveur de la civilité : promouvoir la dignité par la civilité**

21. La contribution du Bureau à la campagne du Secrétaire général en faveur de la civilité est une initiative de sensibilisation qui vise à créer un dialogue avec le personnel, à favoriser l'amélioration de l'attitude au travail et à instaurer un climat

d'harmonie où toutes et tous puissent s'épanouir dans la dignité et le respect mutuel. Le Bureau a lancé en 2020 des activités connexes dans ses huit antennes régionales, situées à Bangkok, Entebbe (Ouganda), Genève, Goma, République démocratique du Congo, Nairobi, New York, Santiago et Vienne. La campagne se compose de deux volets : des ateliers sur la communauté, la civilité et la communication, et des cafés de la civilité.

### 1. Activités

22. Le Bureau a continué à organiser ses manifestations phares dans le cadre de la campagne sur la civilité en 2020. Après s'être initialement écarté du lieu de travail physique, le Bureau a tôt fait d'acquérir les compétences et les outils nécessaires pour adapter ses offres au monde en ligne et continuer à proposer les cafés de la civilité pendant la pandémie. Comme indiqué plus haut, il a continué d'approfondir les dialogues sur le racisme sur le lieu de travail de l'ONU. Il a également collaboré avec le Bureau d'éthique à l'élaboration du matériel consacré au thème du Dialogue en cascade de 2020 intitulé « Reconnaître la dignité par la civilité : comment puis-je communiquer en faveur d'un lieu de travail plus harmonieux ? », réalisant ainsi efficacement la mesure de performance liée à la mise au point, à l'intention des responsables d'entités, de directives sur la manière de mener des conversations constructives sur la civilité.

23. Les cafés de la civilité ont été pour les membres du personnel à tous les niveaux l'occasion unique de se retrouver et d'examiner des questions ayant trait à la civilité, à la dignité, à la diversité et à l'attitude au travail. S'appuyant sur une méthode de conversation éprouvée, les cafés sont l'occasion de poser des questions qui permettent aux participants de prendre conscience de leur très grande diversité et d'échanger des vues pour découvrir les points communs sur lesquels ils peuvent agir. En 2020, les cafés ont été adaptés aux défis du jour en invitant les participants à partager non seulement leur point de vue sur la civilité, mais aussi à indiquer si la pandémie les avait conduits à modifier leur approche. Nombreux sont ceux qui ont trouvé que les cafés (organisés dans cinq langues officielles de l'ONU) suscitaient la réflexion, constituaient des échanges de bonne foi et marquaient le début d'un dialogue important. Le format en ligne a permis d'atteindre un public plus large et plus diversifié, et la possibilité de communiquer avec des collègues dans le cadre de ces discussions a été très appréciée au milieu de tant d'isolement.

24. Chacune de ces activités est solidement ancrée dans la Charte des Nations Unies et permet aux participants, quelle que soit leur situation géographique ou leur classification, de faire entendre leur voix, de faire évoluer les mentalités vers la civilité et le respect de la dignité, d'influencer les dirigeants et d'inciter tous les participants à prendre des mesures concrètes.

### 2. Statistiques relatives aux manifestations sur la civilité

25. Au cours de la période considérée, un total de 62 manifestations liées à la civilité ont été organisées, touchant plus de 1 600 personnes dans plus de 27 endroits, notamment des ateliers sur la communauté, la civilité et la communication et des cafés de la civilité. Plus d'une douzaine de manifestations prévues ont été annulées lorsque la pandémie est survenue. Les résultats de l'enquête de satisfaction ont révélé que les sondés étaient très satisfaits des ateliers, plus de 95 % d'entre eux ayant indiqué qu'ils les recommanderaient à d'autres personnes.

### 3. Prochaines étapes

26. La demande reste élevée et le Bureau poursuivra son initiative « La dignité par la civilité » en proposant, entre autres activités, les cafés de la civilité, les ateliers sur

la communauté, la civilité et la communication et les dialogues sur le racisme sur le lieu de travail de l'ONU, tout au long de l'année 2021.

## IV. Aperçu statistique des dossiers et des tendances au Secrétariat

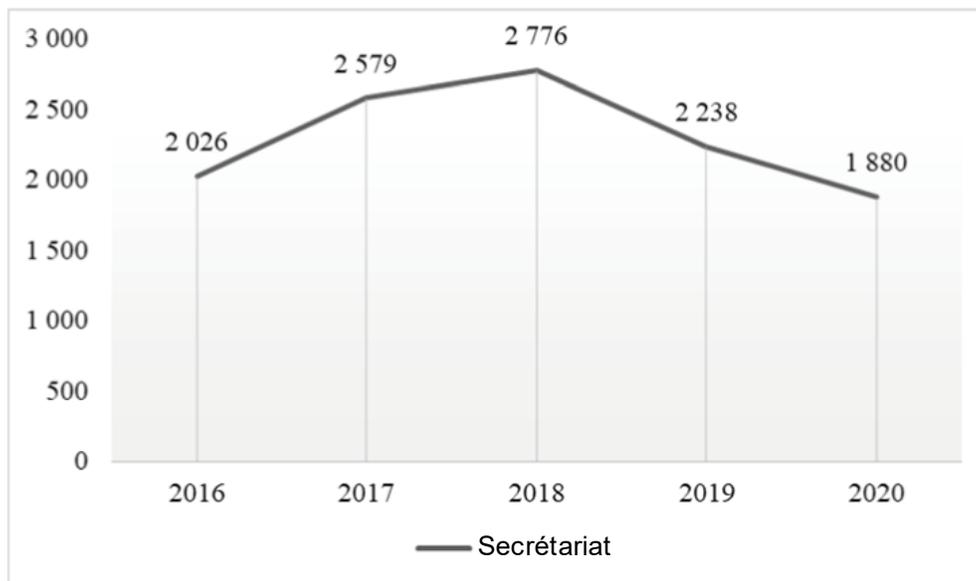
### A. Nombre de dossiers et tendances

27. En 2020, le Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies a ouvert en tout 1 880 dossiers, y compris des dossiers de médiation, dans ses huit bureaux régionaux (voir fig. I). Cette charge de travail comprend une médiation de groupe impliquant 175 participants et 22 affaires de groupe portées devant les ombudsmans impliquant plus de 286 participants.

28. Dans la continuité d'une tendance à la baisse amorcée en 2019 en raison de la grave crise budgétaire, de la rotation du personnel, du gel des recrutements et des modifications apportées à la déclaration des cas, le volume de cas a encore été affecté par le début de la pandémie en 2020, et a diminué de 16 %. Plusieurs missions officielles ont dû être annulées.

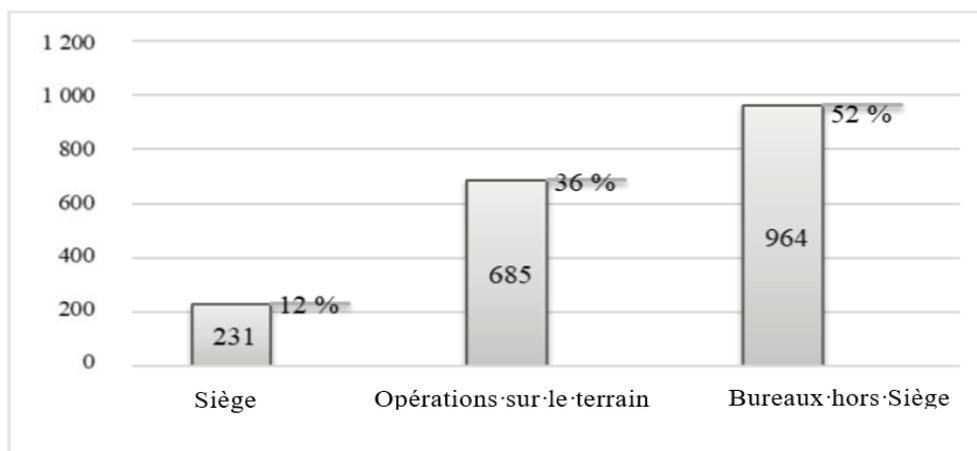
29. Le gel du recrutement a laissé certains bureaux régionaux avec des postes non pourvus, ce qui a empêché de mener les activités de sensibilisation et de collaboration prévues pendant la période de référence, ce qui peut également avoir eu une incidence sur le volume de nouvelles affaires. Étant donné que 2020 a été essentiellement une année de crise et que la crise se poursuit, les tendances continueront d'être suivies pour les rapports futurs.

Figure I  
Nombre de dossiers ouverts au Secrétariat, 2016-2020



30. En 2020, 12 % des dossiers (231) émanaient du personnel du Siège, 36 % (685) des opérations sur le terrain et 52 % (964) des bureaux hors Siège (voir figure II).

Figure II  
Répartition des dossiers par lieu d'affectation dans l'ensemble du Secrétariat, 2020

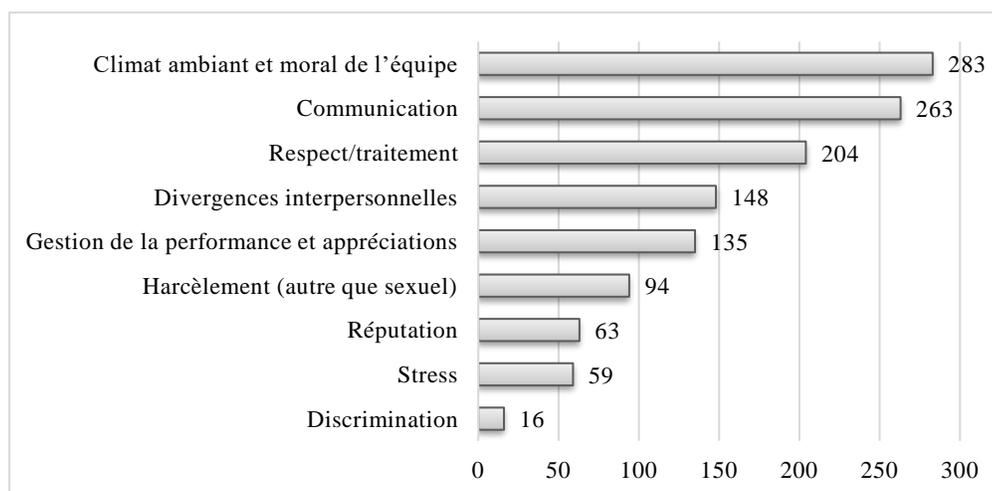


## B. Problèmes et tendances

31. Depuis la création du Bureau en 2002, les trois problèmes les plus fréquemment signalés, en 2020 également, concernaient les rapports hiérarchiques ; l'emploi et la carrière ; et la rémunération et les prestations. On notera qu'une affaire peut relever de plusieurs catégories et sous-catégories de problèmes, de sorte que le nombre total des problèmes cités dépasse toujours le nombre total de dossiers.

32. Au Secrétariat, les problèmes liés à l'incivilité ont représenté 45 % du total des problèmes dénombrés en 2020 (voir fig. III). Ce chiffre est conforme à celui de la période de référence précédente.

Figure III  
Ventilation des principaux problèmes liés à l'incivilité signalés au Bureau, 2020

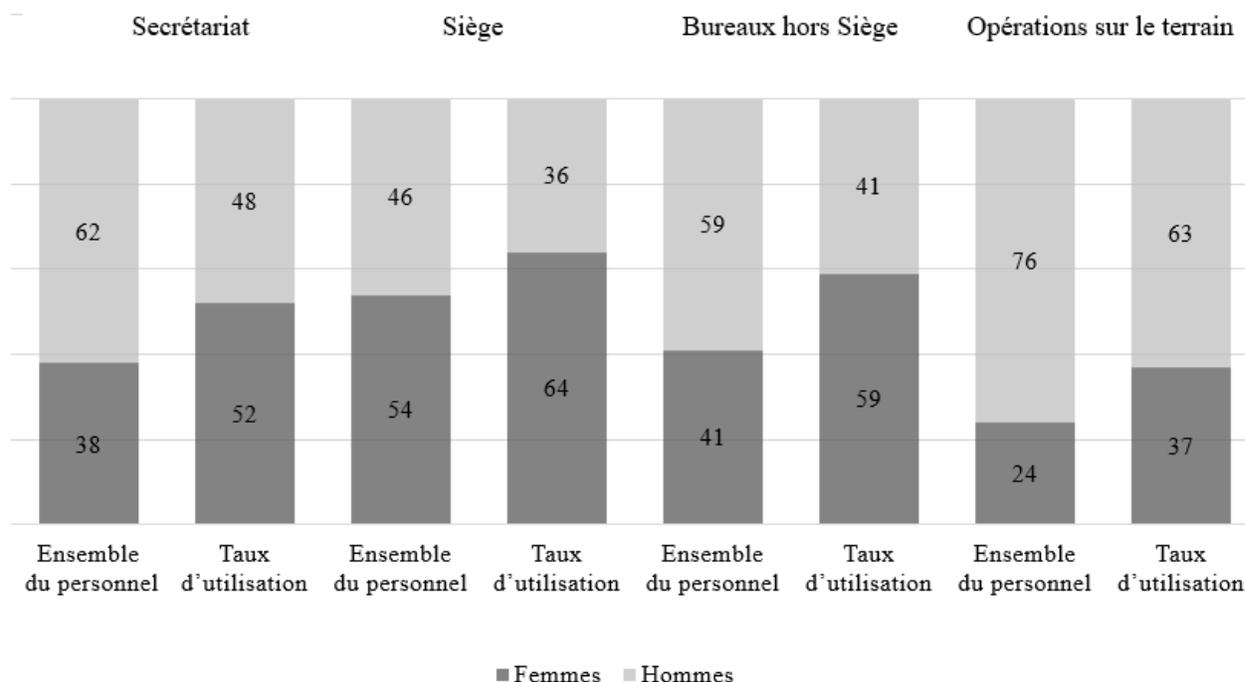


### **C. Taux d'utilisation par sexe et par lieu d'affectation**

33. La figure IV, qui s'appuie sur les dernières données démographiques disponibles (voir [A/75/591](#)), 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. Cela est conforme aux observations des années précédentes.

Figure IV  
Taux d'utilisation des services par sexe et par lieu d'affectation, 2020

(En pourcentage)

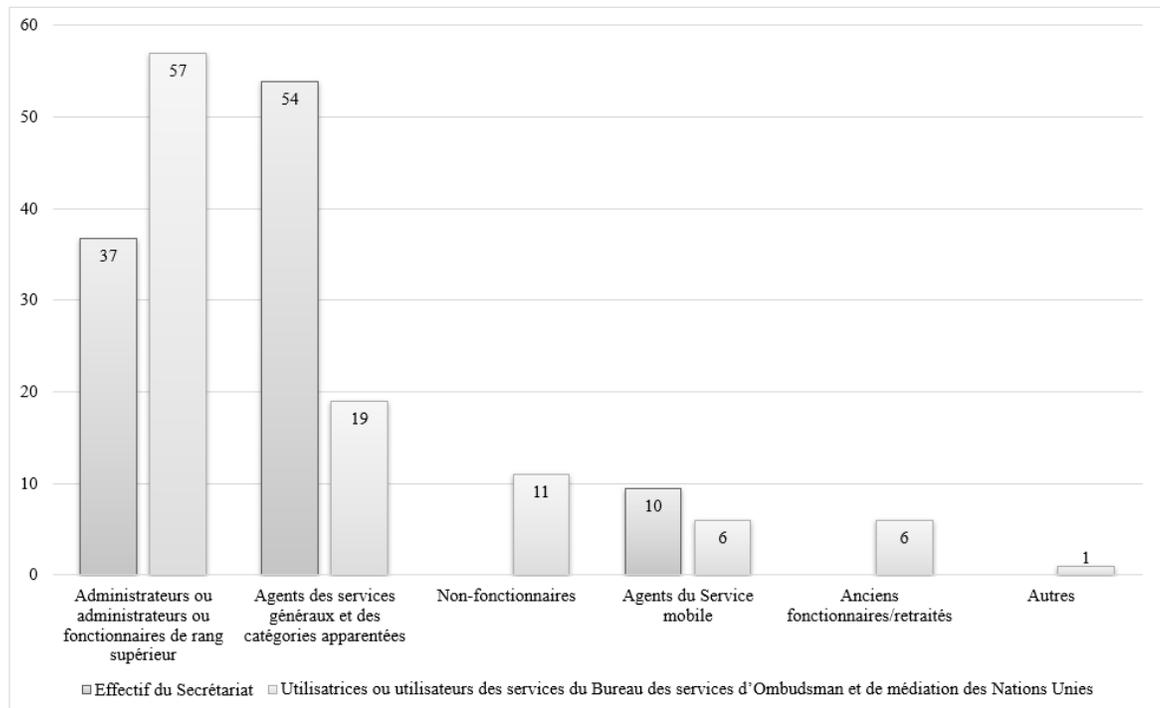


#### D. Taux d'utilisation par catégorie de personnel

34. La figure V montre le taux d'utilisation des services du Bureau par rapport à l'effectif du Secrétariat tel qu'il ressort du dernier rapport sur les données démographiques. En 2020, 57 % des utilisatrices ou utilisateurs des services du Bureau appartenaient à la catégorie des administratrices ou administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur, laquelle ne représente cependant que 37 % de l'effectif du Secrétariat. Les agents des services généraux représentent 54 % de l'effectif total du Secrétariat et 19 % des utilisatrices ou utilisateurs du Bureau. Le personnel du Service mobile représente 9 % de cet effectif et 6 % des utilisatrices ou utilisateurs du Bureau. Il convient également de noter que le Bureau dessert également des utilisateurs qui ne sont pas représentés dans le rapport sur les données démographiques : les anciens membres du personnel ou les retraités représentaient 6 % des utilisatrices ou utilisateurs et les non-membres du personnel les 11 %.

Figure V  
**Taux d'utilisation des services par catégorie de personnel, 2020**

(En pourcentage)

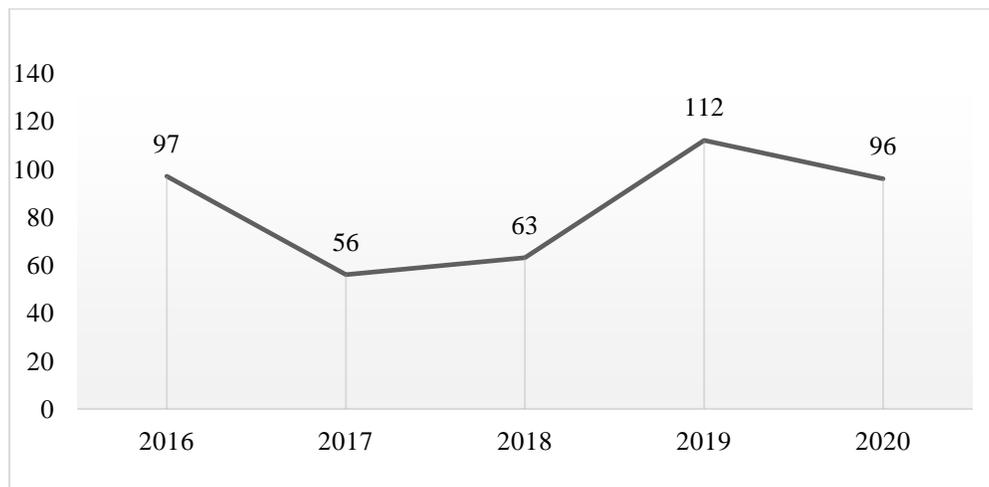


## V. Aperçu statistique des dossiers de médiation au Secrétariat

35. Comme le montre la figure VI, en 2020, 96 dossiers de médiation ont été ouverts au Secrétariat, dont 41 (près de 43 %) ont été menés par le personnel de médiation à New York. En outre, 107 dossiers ont été classés toujours en 2020. Les dossiers ouverts au cours d'une période considérée ne sont souvent pas classés au cours de cette même période.

36. Le nombre de dossiers de médiation ouverts en 2020 était inférieur de 14 % à celui de la période de référence précédente. Cela représente une faible réduction compte tenu de l'effet de la pandémie sur les dossiers.

Figure VI  
**Nombre de dossiers de médiation ouverts au Secrétariat, 2016-2020**



37. Outre les dossiers de médiation, le Bureau a également pris en charge 71 affaires dans le cadre de la facilitation d'un dialogue, pour la plupart dans les huit bureaux d'ombudsman régionaux.

38. Le Bureau a également mené une médiation groupée dans laquelle environ 175 personnes étaient parties prenantes. Chaque dossier groupé est comptabilisé comme un dossier unique, indépendamment du nombre de personnes concernées et des efforts déployés par les praticiens pour gérer ces interventions.

## A. Sources des dossiers et catégories de personnel

39. Les dossiers soumis à la médiation sont pour la plupart présentés par les parties elles-mêmes (44 dossiers) et par le bureau de l'ombudsman régional de New York (37 dossiers), qui s'en est vu confier dès janvier 2019. Les autres sources sont le Groupe du contrôle hiérarchique (cinq dossiers) et le Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies (quatre dossiers). Plus de 75 % des médiations ont été entamées par des administratrices ou administrateurs ou des fonctionnaires de rang supérieur et 13 % par des agents des services généraux.

### Types de questions soulevées en médiation

40. Les dossiers abordés au cours de l'année 2020 portaient sur un éventail de sujets tels que le harcèlement présumé et les inconvenances sexuelles, la gestion de la performance, les malentendus entre collègues et les problèmes interpersonnels entre collègues autrefois amis. La perception des préjugés, du favoritisme et de la discrimination, la confiance, les styles de communication et la santé mentale sont des thèmes récurrents. Il y a également eu des problèmes liés aux dispositions de télétravail suite à la pandémie de COVID-19 et des allégations de racisme dans la manière dont le personnel était traité. Les représentants du personnel ont participé à quelques-unes des affaires.

41. Dans sa résolution [75/248](#), l'Assemblée générale a réaffirmé que le règlement amiable des différends était un élément crucial du système d'administration de la justice et souligné que la procédure non formelle devait être suivie dans toute la mesure possible pour éviter les contentieux inutiles. Un problème systémique

récurrent dans la médiation est que les affaires arrivent trop tard, après que les parties sont retranchées dans leurs positions ou que la confiance est si faible qu'elles sont incapables de négocier de bonne foi. Toutefois, une médiation réussie peut éviter que l'affaire soit soumise à des processus formels et, en particulier, au Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies.

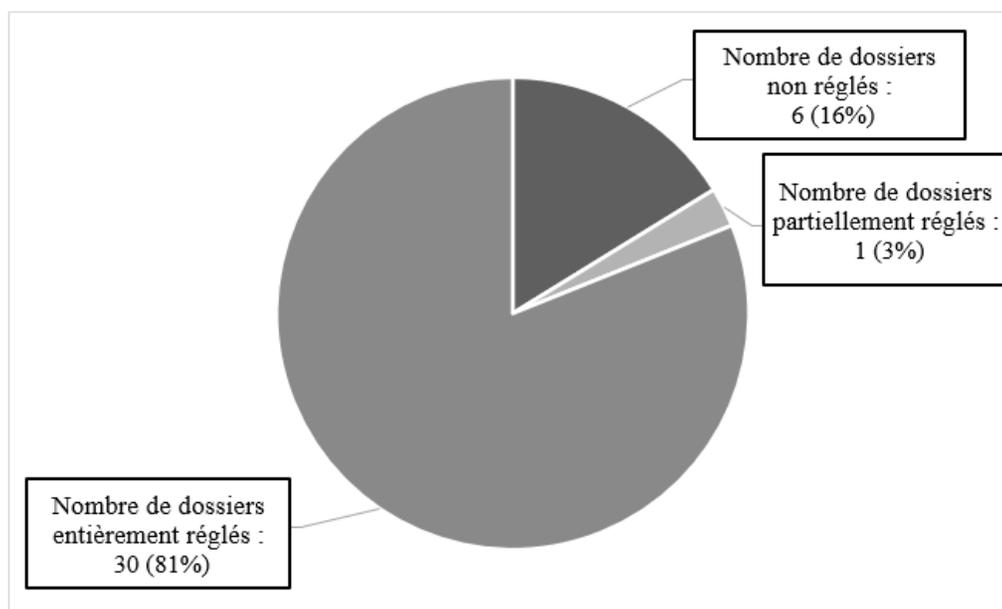
## B. Taux de règlement

42. Au paragraphe 16 de sa résolution [72/256](#), l'Assemblée générale a noté avec satisfaction le taux élevé de règlement des dossiers ayant fait l'objet d'une médiation par le Bureau. Ce taux est resté élevé, passant de 69 % en 2019 à 84 % en 2020.

43. Sur les 107 dossiers de médiation classés en 2020, 37 (35 %) ont fait l'objet d'une médiation, 45 (42 %) de discussions facilitées et 1 représentait un dossier de groupe. Parmi les dossiers traités par la voie d'une médiation ayant abouti à leur classement, 30 sur les 37 ont été entièrement réglés et un l'a été partiellement. Six dossiers (16 %) n'ont pas été résolus (voir fig. VII). Sur les 25 cas restants, 17 (16 %) n'ont pas pu faire l'objet d'une médiation parce que l'une des parties a refusé d'y participer, dans cinq cas, le problème a été réglé avant que la médiation ne puisse intervenir, et trois dossiers ont été considérés comme ne relevant pas de la compétence du Bureau ou comme ne se prêtant pas à la médiation (après discussion de la question avec les parties, qui ont été renvoyées vers d'autres bureaux compétents).

Figure VII

**Issue des dossiers ayant fait l'objet d'une médiation et classés au cours de la période considérée, 2020**



## VI. Non-fonctionnaires

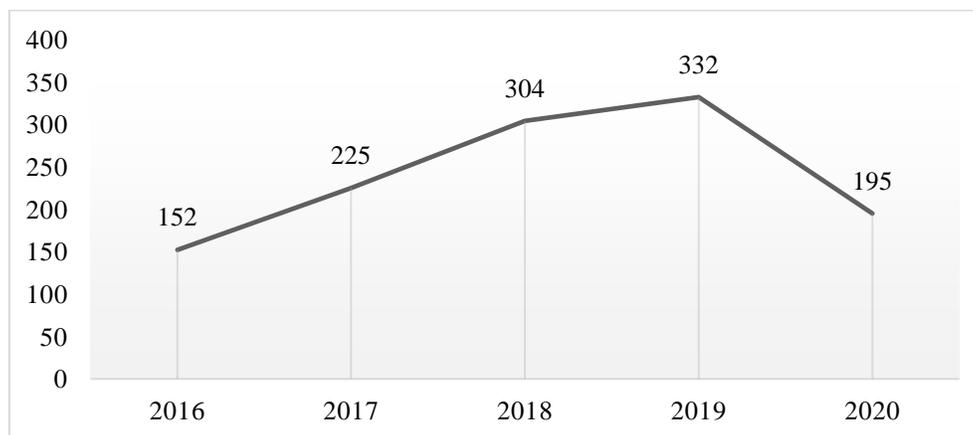
### A. Présentation générale et résultats du fonctionnement du projet pilote visant à proposer des services de règlement amiable des différends aux non-fonctionnaires

44. Au paragraphe 19 de la résolution 75/248, l'Assemblée générale a engagé le Secrétaire général à poursuivre le projet pilote permettant aux non-fonctionnaires d'accéder aux services fournis par le Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies dans la limite des ressources disponibles, et l'a prié de lui faire rapport à ce sujet dans son prochain rapport.

45. Le nombre d'affaires dans lesquelles des non-fonctionnaires sont parties prenantes au Secrétariat n'a cessé d'augmenter au cours de ces cinq dernières années. Toutefois, l'année 2020 a vu une nette réduction (41 %) des dossiers émanant de personnes n'appartenant pas au personnel. Ce chiffre est inférieur à la diminution globale des dossiers (16 %). Les non-fonctionnaires ont beaucoup moins accès à la technologie qui permet aux membres du personnel de se mettre en rapport avec le Bureau, et auraient eu moins de contacts avec leurs collègues pendant la pandémie. La crise budgétaire peut également avoir entravé les efforts de recrutement de non-fonctionnaires. Le recrutement de stagiaires a également été affecté jusqu'à ce leur entrée en fonctions ait pu se faire en ligne. On s'attend à ce que les dossiers des non-fonctionnaires reviennent à leur niveau antérieur après le retour physique au travail.

Figure VIII

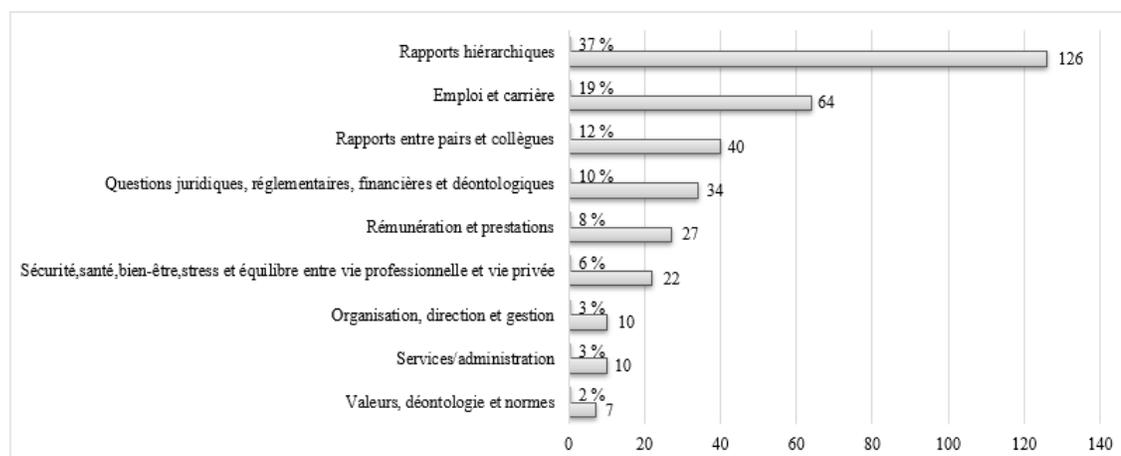
**Nombre de dossiers ouverts concernant des non-fonctionnaires au Secrétariat, 2016-2020**



### B. Problèmes soulevés par les non-fonctionnaires

46. Les quatre problèmes les plus fréquemment soulevés par les non-fonctionnaires en 2020 concernaient : les rapports hiérarchiques ; l'emploi et la carrière ; les rapports entre pairs et collègues ; et les questions juridiques, réglementaires, financières et déontologiques (voir fig. IX).

Figure IX  
Ventilation des problèmes signalés par les non-fonctionnaires au Bureau, 2020



47. Au cours du premier trimestre de 2021, le Bureau a enregistré 33 cas émanant de non-fonctionnaires, portant principalement sur les rapports hiérarchiques, et la rémunération et les prestations.

### C. Taux d'utilisation par lieu, sexe et catégorie de personnel n'ayant pas la qualité de fonctionnaire

48. Une analyse plus approfondie révèle que la majorité des dossiers (117), soit 60 %, provenaient de bureaux hors Siège, 36 % (70) d'opérations sur le terrain ; et 4 % (8) du Siège.

49. Au cours de la période considérée, 54 % des non-fonctionnaires ayant consulté étaient des hommes (105) et 46 % (90) des femmes.

50. En 2020, 42 % (82) des dossiers émanaient de vacataires, 26 % (50) de Volontaires des Nations Unies, 19 % (37) de consultant(e)s et 10 % (19) de membres de contingents ou de la police des Nations Unies. Pour des données ventilées par sexe sur les catégories de personnel desservies, voir le tableau ci-dessous.

#### Catégories de non-fonctionnaires desservis par le Bureau au Secrétariat, par sexe, 2020

Catégorie	Femmes	Hommes	Total
Vacataires	53	29	82
Volontaires des Nations Unies	23	27	50
Membres de contingent ou de la police des Nations Unies	4	15	19
Consultant(e)s	20	17	37
Stagiaires	5	2	7
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>90</b>	<b>195</b>

## VII. Activités de sensibilisation et renforcement des capacités

### A. Vue d'ensemble

51. Au paragraphe 20 de sa résolution [75/248](#), l'Assemblée générale a engagé le Bureau à poursuivre ses activités de sensibilisation en faveur du règlement amiable des différends, y compris le cas échéant par des moyens virtuels, en particulier sur le terrain et en incluant toutes les catégories de non-fonctionnaires.

52. Tout au long de l'année 2020, le Bureau a cherché de nouveaux moyens de communiquer de manière appropriée avec le personnel à l'échelle mondiale en utilisant des solutions en ligne pour promouvoir la valeur des services de règlement amiable des différends et leur utilisation comme première étape sûre pour résoudre les problèmes sur le lieu de travail. Il a mené à plus de 100 sessions d'information ou y a participé et organisé plus de 30 ateliers sur les différends afin de renforcer les compétences en matière de gestion des conflits. 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.

### B. Faits marquants

#### 1. Présence virtuelle dynamique dans une année de pandémie

53. Pour atteindre le personnel des Nations Unies dans le monde entier, le Bureau a renforcé sa présence virtuelle en accueillant des réunions publiques mondiales organisées à l'aide de systèmes de visioconférence afin de toucher un public plus large ou en y participant. Par exemple, l'Ombudsman a participé à une session mondiale iSeek en direct en avril 2020. Au total, l'exposé du Bureau concernant ses services disponibles pour tous en période de COVID-19 a été visionnée par plus de 2 400 membres du personnel à travers le monde. Près de 100 questions et commentaires concernant les services de l'Ombudsman et les préoccupations liées au lieu de travail ont été posées et formulés à cette occasion. Le Bureau a produit un document détaillé sous forme de questions-réponses à partir de questions soulevées par les participants, document qu'il a publié sur la page iSeek de son Département, et également mis à disposition pour pouvoir être téléchargé et partagé facilement.

54. L'Ombudsman a en outre diffusé une communication globale auprès de tous les chefs de départements et d'entités qui ont échangé des conseils destinés à aider les responsables et les membres de l'équipe à rester véritablement connectés et à créer une bonne atmosphère de travail lorsqu'ils sont en ligne. Ces conseils visaient à compléter les directives émises par l'Organisation et à mettre en évidence les domaines éventuels de conflits sur le lieu de travail qui avaient été portés à l'attention de l'Ombudsman. Une version en ligne a également été publiée sur iSeek.

55. En collaborant avec les bureaux régionaux, les praticiens ont pu offrir divers modules de formation à la fois adaptés et nouveaux. Des séances d'information ont été organisées à l'intention de groupes d'employés de plusieurs entités situées dans une zone géographique spécifique ou d'entités dotées de plusieurs bureaux régionaux. Le bureau régional de Genève, par exemple, a organisé une réunion-débat mondiale et des séances de renforcement des compétences à l'intention du personnel de différentes entités situées à Bruxelles (l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, le Programme des Nations Unies pour les établissements humains, le Bureau de liaison des Nations Unies pour la paix et la sécurité, le Centre régional d'information des Nations Unies pour l'Europe occidentale, le Département de la

sûreté et de la sécurité, le Bureau des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophe, le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme et le Programme des Nations Unies pour l'environnement). L'ombudsman régional à New York, ainsi que l'Ombudsman des Nations Unies, ont participé à des réunions-débats mondiales organisées par des départements, notamment avec le Bureau de lutte contre le terrorisme, le Secrétariat de la Convention sur la diversité biologique et, plus récemment, le Département des affaires économiques et sociales. Ces activités se poursuivent au moment de la rédaction du présent document.

56. Des séances de gestion des conflits ont également été proposées aux membres du personnel de diverses opérations sur le terrain, notamment dans le cadre de la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine, de la Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq et de la Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental.

## **2. Causeries au coin du feu avec les responsables**

57. Les défis liés à la maîtrise des effectifs pendant la pandémie ont tôt fait de se manifester et ont été redoutables dès le départ. Dans cette optique, le Bureau a cherché de nouvelles façons de collaborer avec les responsables en introduisant l'idée de « causerie au coin du feu » pour aider à créer les conditions favorables. Compte tenu de la démarche d'évaluation fondée sur des appréciations diverses, les causeries au coin du feu se sont attachées à déterminer ce qui fonctionnait déjà bien et à redoubler d'efforts dans ce sens-là. Menées en tête-à-tête ou en petits groupes dans toute l'Organisation, ces conversations informelles ont permis aux cadres de discuter directement avec un ombudsman des problèmes auxquels ils se heurtaient et de soulever des questions relatives à la gestion quotidienne du lieu de travail dans des circonstances difficiles. En plus d'encourager les responsables et de les soutenir en temps de crise, les causeries ont permis de combler les lacunes en matière de connaissances et d'améliorer l'efficacité des équipes.

58. Le bureau régional de Nairobi, par exemple, a organisé une série de 12 causeries au coin du feu avec environ 125 chefs d'entité, coordonnatrices ou coordonnateurs résidents, cheffes ou chefs de bureaux de pays et envoyées ou envoyés spéciaux de la région. Dans certaines opérations sur le terrain, ces causeries avec les responsables de la mission ont mis en évidence des problèmes systémiques cruciaux concernant l'administration de la mission et les difficultés à adapter les politiques et les directives du Siège aux réalités du terrain.

## **3. Renforcer la présence numérique sur les plateformes mondiales**

59. Le Bureau maintient une présence bilingue active sur l'Intranet des Nations Unies (iSeek) et une présence multilingue sur le site Web de l'Organisation. Le contenu de ces deux sites a été mis à jour afin de permettre aux membres du personnel de trouver rapidement des informations plus pertinentes se rapportant à la situation actuelle, ainsi que d'accéder aux courriels et aux numéros de téléphone des ombudsmans et des médiateurs.

60. Au quatrième trimestre de 2020, le Bureau s'est associé au Bureau des ressources humaines (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité) pour financer et élaborer une nouvelle vidéo d'information à des fins de sensibilisation, dans le cadre d'un nouveau pôle d'orientation pour les nouvelles recrues. Les vidéos, disponibles en anglais et en français, fournissent des informations clés sur les services offerts par le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation des Nations Unies ainsi que des exemples de situations dans lesquelles le personnel peut bénéficier de la consultation d'un ombudsman. Elles se terminent par

un jeu-questionnaire destiné à tester ce que le téléspectateur a compris du rôle du Bureau. Les praticiens ont été encouragés à utiliser cet important outil de communication et d'information pour diverses activités de sensibilisation et dans le cadre de séances d'information destinées aux visiteurs actuels ou éventuels. Les vidéos seront mises en ligne sur le portail des carrières de l'ONU et sur les plateformes pertinentes du Bureau.

61. Le Bureau s'est également associé au Département de l'appui opérationnel pour développer et publier de nouveaux contenus pour le nouveau portail de connaissances. Le choix du contenu a été motivé par l'idée de présenter le Bureau et les services qu'il prête, notamment de fournir des exemples de questions et de situations de travail soulevées et évoquées lors des réunions-débats virtuelles.

#### **4. Diversification des médias pour promouvoir les services**

62. Parallèlement, le Bureau a pris contact avec des magazines et des bulletins d'information publiés et distribués localement ainsi que d'autres plateformes spécifiques afin de mieux diffuser les informations sur le règlement amiable des différends. Les ombudsmans régionaux ont également échangé, dans leurs régions respectives, des conseils en vue d'un meilleur règlement des différends et une communication efficace grâce à des messages diffusés. C'est ainsi que le Bureau a prodigué des conseils destinés à aider les membres du personnel à faire face aux effets de la pandémie par le biais d'un article intitulé « A time for civility and kinship », publié en mai 2020 dans *UN Today*, un magazine qui, en versions électronique et imprimée, touche plus de 10 000 membres du personnel, diplomates et membres de l'ensemble de la communauté internationale de Genève.

#### **5. Enseignements retenus**

63. La principale leçon tirée de ces activités de sensibilisation est la nécessité de marquer une pause et de faire le point sur les éléments personnels, d'équipe et institutionnels qui peuvent renforcer et préserver un environnement de travail global et harmonieux à l'ONU.

## **VIII. Observations structurelles**

### **A. Considérations générales**

64. 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, tels que des lacunes ou incohérences observées dans ses politiques, procédures, systèmes ou structures. Ceux-ci peuvent être ancrés dans la culture de l'organisation ou découler de pratiques d'encadrement et de gestion. Il s'agit notamment du décalage entre les fins que l'on se propose et les mécanismes d'incitation existants ou du 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.

65. Conformément aux observations et tendances systémiques antérieures, les principaux domaines de préoccupation en 2020 ont continué de tourner autour des rapports hiérarchiques ; les emplois et carrières ; et la rémunération et les prestations. En outre, il a été noté qu'en période de changements majeurs, un sentiment

d'incertitude et d'insécurité peut se traduire par un mauvais comportement, entraînant une augmentation des incivilités, qui peuvent provoquer de fortes perturbations sur le lieu de travail. Le Bureau a poursuivi son initiative sur la civilité en mettant l'accent sur la sensibilisation et la promotion de la dignité par la civilité sur le lieu de travail.

## **B. Observations générales**

### **1. Effets de la pandémie de COVID-19**

66. La période de référence a été caractérisée par la pandémie de COVID-19 et ses effets visibles sur le travail du Bureau, ainsi que ses effets moins évidents sur le personnel à tous les niveaux. Cette crise a frappé différents endroits du globe de différentes manières, mais n'a épargné aucun membre du personnel ni aucun lieu d'affectation. Comme c'est souvent le cas avec les crises, la pandémie a également créé de nouvelles possibilités de repenser l'innovation, et notamment de procéder à des adaptations avant-gardistes.

67. Il ne faut cependant pas oublier qu'en plus de la nécessité soudaine et surprenante de procéder à des adaptations physiques et visibles des lieux de travail et des espaces au début de 2020, le personnel a également dû naviguer dans un nouveau contexte émotionnel en pleine pandémie, qui s'étendait à la peur pour sa propre sécurité et celle de ses proches, ainsi que la perte, le deuil et l'épuisement que beaucoup pourraient encore ressentir pendant longtemps.

### **2. La bonne gestion comme devoir d'assistance**

68. D'une certaine manière, notamment par les nombreuses restrictions qu'elle a créées, la pandémie a entravé ou ralenti le rythme auquel le travail pouvait être effectué. Par ailleurs, les nouvelles circonstances ont nécessité une action rapide et décisive, souvent accompagnée d'efforts supplémentaires considérables. Il n'est pas surprenant de constater que les responsables et le personnel des lieux d'affectation sur le terrain semblaient, en règle générale, mieux équipés pour faire face à la situation de pandémie à des degrés divers de crise, y compris lorsque des crises déjà existantes étaient exacerbées par la pandémie.

69. Dans les lieux d'affectation qui ne connaissaient pas de conditions exceptionnelles, telles que des difficultés ou des crises, avant son apparition, la pandémie de COVID-19 est non seulement survenue avec les défis que l'on sait, mais a également agi comme un « révélateur » et une loupe, le stress ayant fait ressortir des dynamiques cachées, des structures de travail dysfonctionnelles et des dynamiques de conflit.

70. Les bons gestionnaires se sont montrés à la hauteur de la situation. Les équipes bien gérées ont continué à collaborer en utilisant des modes de travail virtuels de substitution, tout en se surveillant les uns les autres et en se soutenant mutuellement au-delà du travail immédiat. Leurs chefs les ont épaulées de diverses manières innovantes et, surtout, ont maintenu un sentiment de proximité. Ces responsables ont su faire appel aux ressources fournies par l'Organisation en ces circonstances particulières ou ont créé des ressources supplémentaires pour leur personnel. En revanche, les personnes occupant des postes de direction et dont les forces résident davantage dans leurs compétences techniques ne pouvaient pas apporter à l'équipe le soutien nécessaire et en épuisaient souvent les ressources parce qu'ayant elles-mêmes besoin d'appui et ne sachant pas comment l'obtenir autrement que par l'équipe.

71. La situation relative à la pandémie a révélé les risques que prenait l'ONU en négligeant parfois la « bonne gestion », y compris la gestion des ressources en

personnel, aspect essentiel du travail d'une Organisation qui considère son personnel comme son atout le plus précieux.

72. Ces différences n'étaient pas hypothétiques ou théoriques, mais étaient ressenties avec acuité par le personnel qui ne bénéficiait pas du soutien nécessaire de la part de la direction. Des situations déjà mauvaises se sont aggravées. La pandémie a révélé à quel point une bonne gestion était importante, surtout dans les situations plus difficiles. Plus précisément :

a) Les responsables qui ont pu gérer l'utilisation de modalités de travail souples pour leur personnel sans nuire à la productivité, ou qui l'ont même améliorée, ont pu s'adapter plus facilement à la nouvelle situation. Ceux qui, en règle générale, ne « croyaient » pas à cette façon de travailler, ont abordé la nouvelle situation en se méfiant de leur personnel et en ressentant le besoin d'exercer plus de contrôle qu'il ne convient en ces circonstances ;

b) En ce qui concerne l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, alors que le personnel et les gestionnaires s'efforcent de redéfinir les limites entre le travail et leur vie privée et familiale dans le cadre du travail à domicile, certains se sont montrés indiscrets, communiquant avec le personnel à tout moment de la journée dans l'attente implicite ou explicite d'une sorte de réactivité 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, même si le travail n'était pas de nature urgente. D'autres supérieurs hiérarchiques ont pu gérer de manière à aider le personnel à surmonter les diverses difficultés humaines de la situation tout en soutenant le fonctionnement efficace de l'équipe.

73. La pandémie a montré que l'aptitude à gérer l'incertitude et à diriger dans la complexité peut justifier une attention supplémentaire de la part de ceux qui recrutent, développent et conservent les talents.

74. L'Organisation pourrait souhaiter envisager des mesures visant à instaurer une culture de gestion plus cohérente et conforme à ses valeurs.

75. Les membres du personnel à tous les niveaux doivent être encouragés à envisager des possibilités de règlement amiable, y compris la médiation, dans les situations impliquant un comportement offensant ou agressif.

### **3. Stress et santé mentale**

76. Lorsque l'encadrement et la bonne gestion sont loin d'être idéaux, cela aggrave le stress situationnel déjà existant, y compris la peur pour soi-même et ses proches, et est susceptible d'avoir un effet sur la santé mentale et physique du personnel.

77. Dans un cycle de renforcement, encore une fois, certains gestionnaires ont su gérer les complexités supplémentaires, y compris l'incertitude, et les gérer pour et avec leurs équipes, tandis que d'autres n'ont pas été en mesure de le faire.

78. Pendant la pandémie, l'Organisation a réussi à mener un nombre considérable d'initiatives en matière de santé mentale dans le cadre de la stratégie globale du Secrétaire général.

79. Dans le cadre de ces efforts globaux, l'Ombudsman accueille favorablement les initiatives visant à apprendre aux responsables à gérer en tenant compte des aspects liés à la santé mentale.

### **4. Problèmes exacerbés par le stress**

80. Sous le stress supplémentaire de la pandémie, les problèmes récurrents tels que le manque de communication et de compétences en matière de gestion, le harcèlement

réel ou perçu, les enquêtes jugées non transparentes, la mobilité, le devoir de diligence et l'administration des droits et des prestations revêtaient un tout autre poids.

## **5. Gérer et encadrer un supérieur hiérarchique ou un membre du personnel agressif**

81. L'Ombudsman a abordé la question du comportement agressif des membres du personnel dans des rapports précédents<sup>1</sup>. Dans ces situations, il n'y a ni intention ni malice, mais un manque de conscience de soi quant à l'effet que son style de gestion ou son comportement a sur les autres.

82. L'application de mesures punitives ne permet pas de s'attaquer au véritable problème. Les avertissements ou les mesures disciplinaires ne sont pas les réponses appropriées, faute de produire des résultats positifs à l'avenir. Cependant, un individu hargneux, qu'il s'agisse d'un chef ou d'un membre du personnel, peut nuire considérablement à une équipe. Aucune voie ne mène vers une intervention de la hiérarchie permettant d'investir dans l'individu concerné sous forme d'accompagnement personnalisé.

83. Il ne semble pas possible, dans le cadre des règles actuellement en vigueur, de demander aux responsables et aux membres du personnel de suivre un programme d'accompagnement s'ils n'ont pas la conscience de soi nécessaire pour reconnaître les conséquences de leur comportement et accepter un accompagnement professionnel. Il peut y avoir une lacune dans le cadre de la politique des ressources humaines à cet égard.

84. Cette approche plus éducative et réparatrice est en contradiction avec un régime dans lequel les responsables ne peuvent prendre certaines mesures de gestion que sur la base de faits établis, et non de perceptions, de peur de s'exposer et d'exposer l'Organisation à des poursuites judiciaires. Elle peut exclure par inadvertance les stratégies d'accompagnement lié au développement professionnel qui investissent dans la personne plutôt que de la punir.

85. L'Organisation peut avoir l'occasion de définir les paramètres d'une stratégie d'accompagnement personnalisé efficace à l'intention des gestionnaires et des individus acrimonieux, tant pour ce qui est des règles que des outils.

## **IX. Perspectives**

### **A. Retour à l'espace physique**

86. Au fur et à mesure que l'Organisation se dispose à réintégrer ses bureaux physiques, des défis se feront jour du fait de l'incertitude liée à la gestion d'un environnement de travail sûr alors que la pandémie se poursuit. C'est ainsi que le personnel et la direction ont soulevé la question de savoir si les superviseurs pouvaient s'enquérir du statut vaccinal des fonctionnaires. Il sera important que tous les membres du personnel coopèrent en suivant la voie la plus prudente.

### **B. L'Ombudsman des Nations Unies : une organisatrice de dialogues**

87. Au cœur de l'humanité réside le lien humain, essentiel à la préservation de la santé physique et mentale. Lorsque ce besoin humain fondamental fait défaut, le

<sup>1</sup> A/75/160, par. 85 ; A/74/171, par. 60 et 61 ; A/73/167, par. 56 et 57, 60 et 62 à 65 ; A/70/151, par. 63 à 69 et 70 c).

silence règne et engendre des conflits. Quand les griefs sont dissimulés ou réprimés, ils deviennent insurmontables.

88. Dans le cadre de ses fonctions d'ombudsman et de médiation, l'un des principaux rôles traditionnels du Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies a été de réunir dans un dialogue constructif les parties dont les points de vue divergents ont été la cause de conflits sur le lieu de travail. Fort du succès de ces interventions, qui étaient par nature adaptées à des situations spécifiques, le Bureau a saisi l'occasion d'étendre cette approche ponctuelle et de rassembler des groupes de fonctionnaires pour aborder des questions clés sur le lieu de travail de l'ONU, en particulier la dignité par la civilité, et le racisme. Ces dialogues contribuent à apporter des changements positifs sur la base des réactions des participants et de ce qu'il a été donné aux praticiens d'observer.

89. Dans un environnement de travail en mutation, le Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies a un rôle à jouer dans des sujets aussi importants que ceux qui viennent d'être mentionnés, en tant qu'organisateur efficace et impartial du dialogue. Le Bureau considère cette approche comme une responsabilité fondamentale et poursuivra ses activités de base, notamment dans les deux domaines de la dignité par la civilité et du racisme.

### C. Renforcer la présence décentralisée

90. Au paragraphe 4 de sa résolution [75/248](#), l'Assemblée générale a souligné qu'il importait que tout fonctionnaire ait accès au système de justice interne, quel que soit son lieu d'affectation. La pratique a également montré que, même lorsque les interventions virtuelles sont une nécessité, les ombudsmans et les médiateurs basés localement, qui se trouvent dans le même fuseau horaire, qui connaissent le contexte et la culture régionale et qui parlent la langue locale ou majoritairement utilisée, créent les conditions d'une intervention optimale en cas de conflit.

91. En gardant à l'esprit les considérations ci-dessus, le Bureau a entamé un processus de réaligement de ses ressources afin de créer une plus grande capacité de règlement des différends dans les missions de maintien de la paix. Dans le cadre de ce processus, une présence temporaire (un poste de spécialiste du règlement des différends de la classe P-4) a été intégrée à la MINUSMA à partir des ressources existantes<sup>2</sup>.

92. Le Bureau prévoit d'évaluer les avantages attendus de ce déploiement et fera le point sur la nécessité de prendre des dispositions ayant un caractère plus permanent en demandant le redéploiement des ressources nécessaires. L'Assemblée générale est invitée à prendre note de cette réaffectation temporaire des ressources pour fournir des services de règlement des différends au personnel de la Mission au Mali.

### D. Médiation

93. Depuis la mise en place de sa capacité de médiation en 2008<sup>3</sup>, comme indiqué dans les rapports précédents, le Bureau n'a cessé d'étudier des mesures incitatives qui encourageraient un plus grand recours à la médiation et a cherché à soutenir le règlement amiable des différends comme première étape clef dans le règlement des différends sur le lieu de travail. Cela est d'autant plus important que l'Organisation continue de faire face à des défis sans précédent, dans le contexte de la pandémie et

<sup>2</sup> Voir résolution [75/293](#) de l'Assemblée générale, annexe II.

<sup>3</sup> Ibid., [62/228](#), par. 30.

dans un climat d'anxiété croissante concernant la sécurité de l'emploi et les réductions budgétaires. Le Bureau continue de jouer un rôle clef en favorisant et en facilitant le dialogue entre les parties en conflit et en transformant les situations difficiles en situations de compréhension mutuelle. Néanmoins, il reste un défi pour le Secrétariat, comme pour d'autres organisations, d'identifier les représentants qui sont à la fois disposés à participer à une médiation et habilités à le faire véritablement.

94. Conformément aux normes professionnelles, la participation à la médiation est volontaire. Le mandat du Bureau (ST/SGB/2016/7) stipule que le renvoi d'un différend à la médiation n'aura lieu qu'avec le consentement de toutes les parties concernées. Un examen de l'évolution récente de la situation dans d'autres organisations pourrait contribuer à faire pencher la balance en faveur d'une collaboration accrue au sein du Secrétariat. À la Banque mondiale, par exemple, les parties sont tenues de participer à une séance initiale avec un médiateur pour discuter des principes de la médiation avant de décider si elles souhaitent ou non la poursuivre<sup>4</sup>. Un fait nouveau survenu récemment qui reconnaît également l'utilité que présente la médiation est la signature d'un engagement de médiation par les cinq organisations desservies par le Bureau de l'Ombudsman chargé des fonds et programmes des Nations Unies, qui engage les organisations à une discussion initiale organisée par leur ombudsman attitré pour tout différend qui surgit sur le lieu de travail entre l'organisation et son personnel<sup>5</sup>.

95. Dans le cadre de ses efforts continus visant à renforcer la capacité de médiation et à fournir des incitations supplémentaires à la médiation à un moment où elle est le plus nécessaire, le Bureau prévoit de consulter les parties prenantes concernées au sein du Secrétariat afin d'envisager la possibilité d'adopter des dispositions similaires, au moins à titre expérimental, avec les départements intéressés.

## E. Projet pilote pour les non-fonctionnaires

96. Le Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies au sein du Secrétariat n'est pas habilité à desservir les non-fonctionnaires et ne l'a fait qu'à titre exceptionnel et lorsque cela était possible dans le cadre des ressources existantes. À sa soixante-treizième session, l'Assemblée générale a approuvé la proposition du Secrétaire général relative à un projet pilote qui offrirait l'accès à des services de règlement amiable des différends aux non-fonctionnaires, dans le cadre du mandat du Bureau. Depuis lors, les non-fonctionnaires font partie des vastes efforts de sensibilisation que mène le Bureau en pratique. Toutefois, les campagnes de sensibilisation destinées aux non-fonctionnaires n'ont pas été poursuivies. Les ressources ont été administrées de manière à ne pas dépasser un certain seuil afin de gérer les capacités.

97. Dans la nouvelle normalité, l'Ombudsman prévoit que les efforts seront davantage axés sur le bien-être du personnel et, dans cet esprit, il estime que les services fournis par son Bureau devraient également être étendus aux non-fonctionnaires qui travaillent aux côtés du personnel permanent et qui, par conséquent, connaissent les mêmes problèmes sur le lieu de travail. L'Assemblée générale est donc priée d'envisager de régulariser le projet pilote et d'élargir le

<sup>4</sup> Règlement du personnel de la Banque mondiale 9.01, par. 4.03. Disponible à l'adresse suivante : <https://ppfdocuments.azureedge.net/93495c42-4e91-4b85-8b1e-35766e169cff.pdf>.

<sup>5</sup> Bureau de l'Ombudsman chargé des fonds et programmes des Nations Unies, *Rapport annuel 2020*. Disponible à l'adresse suivante : <https://fpombudsman.org/wp-content/uploads/2021/04/FPO-Annual-Report-2020-23042021.pdf>.

mandat du Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies afin d'y inclure les non-fonctionnaires.

98. Comme indiqué dans l'additif au rapport du Secrétaire général sur la composition du Secrétariat ([A/75/591/Add.1](#)), au cours de l'exercice biennal 2018-2019, le Secrétariat de l'ONU a engagé plus de 31 000 membres du personnel fournis à titre gracieux, consultants et vacataires. Au cas où le nombre de dossiers émanant de non-fonctionnaires dépasserait 350 par an, des propositions de ressources supplémentaires pour faire face aux problèmes de capacité seront soumises à l'Assemblée générale dans les futurs projets de budget.

---