



Assemblée générale

Distr. générale
12 juillet 2022
Français
Original : anglais

Soixante-dix-septième session
Point 150 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

Dans sa résolution [76/242](#), l'Assemblée générale a réaffirmé que le règlement amiable des différends était un élément crucial du système d'administration de la justice, 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 encouragé le recours au règlement amiable des différends.

Le présent rapport rend compte des activités menées du 1^{er} janvier au 31 décembre 2021 au Secrétariat par le Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies. Il donne un aperçu de l'utilisation des services de règlement amiable des conflits au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, expose les activités de sensibilisation et de renforcement des compétences et contient des observations systémiques qui prennent en compte la persistance de la pandémie de coronavirus (COVID-19).

* [A/77/50](#).



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	3
II. Services de règlement des conflits	4
A. Services d'ombudsman	4
B. Services de médiation	6
C. Mise à jour sur les services fournis aux non-fonctionnaires	7
D. Accès aux services	8
III. Communication et renforcement des compétences	9
A. Faits saillants	10
B. Promouvoir la dignité pour tous	11
C. Multilinguisme	13
D. Enseignements	13
IV. Observations systémiques	14
A. Considérations générales	14
B. Observations	15
V. Perspectives	20
Annexe	22

I. Introduction

1. La fonction d'ombudsman institutionnel au Secrétariat a été établie en vertu de la résolution 55/258 de l'Assemblée générale, pour offrir les services d'une personne impartiale et indépendante afin de résoudre des problèmes liés au travail soulevés par des membres du personnel. Considérant que le recours à la procédure non formelle était la première étape recommandée pour régler les différends et favoriser un climat harmonieux sur le lieu de travail, l'Assemblée a renforcé et décentralisé le Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies par sa résolution 62/228. Dans sa résolution 76/242, elle 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.

2. Aujourd'hui, le Bureau est au service du personnel, dans le monde, depuis Bangkok, Entebbe (Ouganda), Genève, Goma (République démocratique du Congo) Nairobi, New York, Santiago et Vienne. Il est guidé, pour ce faire, par les principes fondamentaux d'indépendance, de neutralité, de confidentialité et d'absence de formalisme (voir annexe).

3. À l'approche de son vingtième anniversaire, en octobre 2022, le Bureau est devenu un élément essentiel de la bonne gouvernance, offrant au personnel et aux responsables hiérarchiques un espace confidentiel pour trouver des solutions aux problèmes urgents qui se posent sur le lieu de travail. Il s'emploie aussi à détecter les problèmes généraux d'ordre systémique qui sous-tendent les conflits sur le lieu de travail et aide les membres du personnel à acquérir les connaissances et les compétences et à adopter l'attitude qui sont nécessaires pour gérer les conflits de manière constructive (« compétence en matière de règlement des différends »).

4. En 2021, le lieu de travail a été marqué par la persistance de la pandémie et par l'incertitude et l'imprévisibilité qui en découlent, et il a fallu, face à cela, continuer de faire preuve de souplesse et de s'adapter. Il a en a résulté une certaine lassitude physique et mentale parmi le personnel et les responsables hiérarchiques, qu'ont encore aggravée les décisions concernant le retour au travail, l'obligation vaccinale et les restrictions frappant les voyages. Dans sa prise en compte de l'impact de la pandémie sur son personnel, l'ONU a mis davantage l'accent sur la santé mentale et le bien-être.

5. Le Bureau a continué à fournir ses services au personnel selon un modèle hybride de dialogue au format virtuel et d'échanges en présentiel. Il a cependant été assez difficile de fournir un accès égal aux services à tous les membres du personnel, quels que soient leur lieu de travail et leur accès à la technologie. Si les moyens virtuels de communication avec le personnel ont bien fonctionné pour communiquer des informations générales, ils n'ont pas été optimaux pour régler les conflits sur le lieu de travail. Aussi le Bureau a-t-il entrepris ces dernières années de réviser et d'affiner ses méthodes et procédures afin de s'adapter à une situation en constante évolution. L'importance de la flexibilité a été fréquemment mentionnée au cours de la période considérée et cela a incité le Bureau à adopter des approches plus souples dans son travail.

6. L'Ombudsman a continué de coordonner en 2021 le 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). Le réseau offre à ses membres un moyen d'échanger des renseignements et des données d'expérience, de collaborer sur des questions d'intérêt commun, d'élargir leur base de connaissances, de renforcer la capacité professionnelle des fonctions de règlement amiable et de promouvoir les normes de pratique. Le réseau a tenu deux réunions virtuelles en 2021,

couvrant des sujets tels que les enseignements tirés de la pandémie de coronavirus (COVID-19), la santé mentale et son importance, la lutte contre le harcèlement sexuel et le recours accru au règlement amiable des conflits dans l'ensemble du système des Nations Unies. La Secrétaire du CCS assiste régulièrement aux réunions pour informer le réseau des vues du Conseil et des questions prioritaires pour l'ONU et à l'échelle mondiale.

II. Services de règlement des conflits

A. Services d'ombudsman

7. Un ombudsman institutionnel est un praticien impartial de la résolution des conflits sur le lieu de travail, dont le mandat repose sur les principes de neutralité, d'indépendance et de confidentialité et qui n'a aucun pouvoir de décision. Il a pour principale fonction de fournir une assistance informelle aux responsables et aux membres du personnel de l'institution, conformément aux principes de celle-ci. Dans ce cadre, il s'emploie tout particulièrement à rechercher des solutions en collaboration avec les personnes et les groupes concernés dans l'Organisation, à responsabiliser ces personnes et ces groupes et à les aider à régler leurs conflits, résoudre leurs problèmes ou répondre à leurs préoccupations.

8. Depuis sa création il y a 20 ans, le Bureau a tiré de nombreux enseignements de son expérience des conflits sur le lieu de travail et de la culture institutionnelle au Secrétariat. Il a pu constater en particulier que le conflit sur le lieu de travail, s'il concerne des décisions administratives pouvant être contestées, est en réalité de portée bien plus vaste. Alors que la procédure formelle consiste principalement à examiner le fond d'une affaire, la procédure non formelle ne se limite pas aux aspects juridiques et considère les questions sous-jacentes, telles que les relations interpersonnelles et l'ambiance au sein de l'équipe, en cherchant à encourager toutes les parties à trouver des solutions durables. Cette approche intégrée de la gestion des conflits sur le lieu de travail constitue la valeur ajoutée apportée par le Bureau.

9. Aujourd'hui, le Bureau traite la plupart des conflits sur le lieu de travail dont il est saisi en cherchant à comprendre quels sont les besoins sous-jacents, en proposant des solutions, en facilitant le dialogue et en effectuant une médiation. Souvent, les parties ne recherchent pas la « justice » au sens strictement juridique du terme, mais plutôt des solutions acceptables et viables, un pouvoir d'action ou des moyens de progresser par elles-mêmes. Pour y parvenir, il faut notamment qu'elles fassent preuve d'introspection, qu'elles acquièrent de nouvelles compétences et habitudes afin de communiquer efficacement, qu'elles cherchent à prendre en considération et à mieux comprendre des points de vue différents et qu'elles apprennent à travailler dans un cadre où les différences d'opinion sont acceptées et respectées. Le rôle de l'ombudsman institutionnel, ainsi défini, permet au Bureau d'avoir un impact durable sur le lieu de travail.

10. Chaque séance avec un ombudsman comporte des éléments communs. L'ombudsman commence par préciser ce que l'on peut attendre de lui, en indiquant quels sont son rôle et sa fonction, ce qu'il fait et ce qu'il ne fait pas. Cette phase de l'interaction a pour objet de faire en sorte, en début de conversation, que chacun sache ce qui est possible et ce qui ne l'est pas. Par exemple, il importe en général de préciser que l'ombudsman ne participe pas aux enquêtes formelles, n'accepte pas de signification au nom de l'Organisation, ne rend pas de décisions contraignantes et ne crée ni ne conserve de dossiers.

11. Après avoir précisé quelles peuvent être les attentes, l'ombudsman écoutera le visiteur pour comprendre la nature de son problème ou de son point de vue. L'une des

principales qualités professionnelles de l'ombudsman réside dans sa capacité d'écoute. Lors de la consultation initiale, il cherche à comprendre le point de vue du visiteur et à s'enquérir de ses besoins, et c'est sans doute là l'aspect le plus important de cette consultation.

12. L'ombudsman pose ensuite un certain nombre de questions destinées à élargir la perspective du visiteur. Cette partie de la discussion consiste à aider ce dernier à comprendre ou à anticiper le point de vue des autres personnes concernées par la question, ainsi qu'à se rendre compte d'éventuelles lacunes dans sa propre appréciation de la situation.

13. À la fin de la consultation initiale, l'ombudsman aide le visiteur à passer en revue diverses solutions possibles du problème considéré. À ce stade, il lui propose un ensemble d'outils pour les mettre en œuvre. Il peut s'agir de méthodes de règlement des conflits telles que l'accompagnement professionnel personnalisé, la diplomatie de la navette, la médiation ou d'autres types de dialogues facilités. L'ombudsman et le visiteur évaluent de concert les avantages, les inconvénients et les risques de chaque solution envisagée.

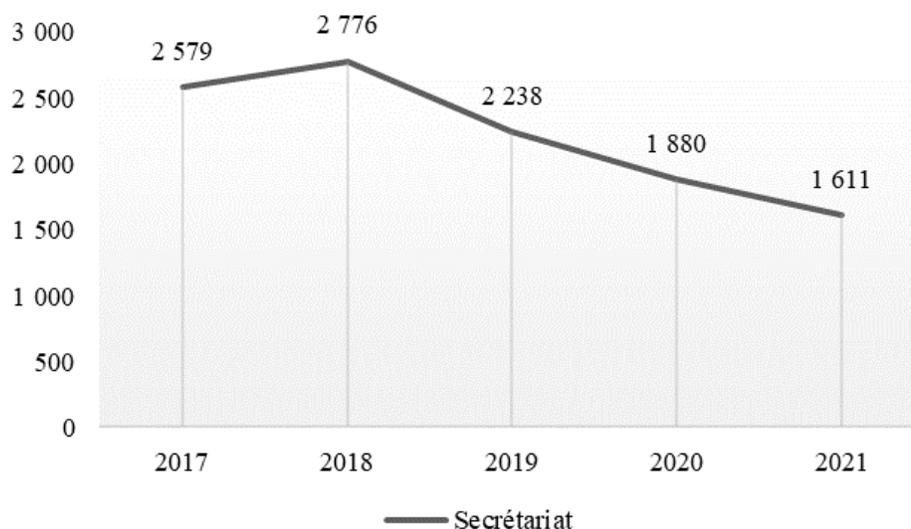
14. Après cette séance initiale, d'autres consultations peuvent consister à aider le visiteur à entamer des conversations particulièrement difficiles, à rencontrer d'autres parties pour connaître leur point de vue, ou à l'orienter vers d'autres ressources pouvant lui apporter un soutien approprié, comme le Bureau de l'aide juridique au personnel, le Bureau du (de la) Conseiller(ère) du personnel ou le Bureau de la déontologie.

15. Dans la plupart des affaires portées à l'attention du Bureau, les parties trouvent des solutions mutuellement acceptables avec le soutien de l'Ombudsman agissant en tant que tierce partie neutre, ce qui permet d'éviter toute intensification du conflit.

Nombre de dossiers et tendances

16. En 2021, le Bureau a ouvert au total 1 611 dossiers, y compris des dossiers de médiation (voir fig. I). Souvent, un seul dossier peut renvoyer à plusieurs questions impliquant de nombreuses parties. La complexité de chaque dossier et le temps nécessaire pour les traiter peuvent ainsi varier.

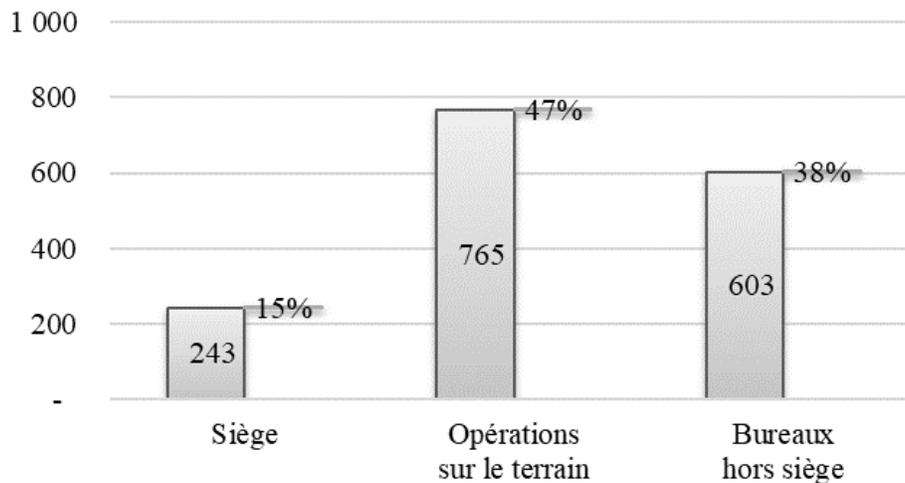
Figure I
Nombre de dossiers ouverts au Secrétariat, 2017-2021



17. En 2021, 15 % des dossiers (243) émanaient du personnel du Siège, 47 % (765) des opérations sur le terrain et 38 % (603) des bureaux hors Siège (voir fig. II).

Figure II

Répartition des dossiers par lieu d'affectation dans l'ensemble du Secrétariat, 2021



18. Les trois catégories de problèmes les plus fréquemment signalés concernaient, premièrement, les rapports hiérarchiques, deuxièmement, l'emploi et la carrière et, troisièmement, la rémunération et les prestations. Ces problèmes étaient également l'objet principal des dossiers de médiation et des affaires introduites par des non-fonctionnaires.

19. Au regard de la démographie générale du personnel du Secrétariat (voir [A/76/570](#) et [A/76/570/Corr.1](#)), les femmes ont été plus nombreuses que les hommes à faire appel aux services de règlement amiable des conflits offerts par le Bureau, tant dans les lieux d'affectation hors siège que sur le terrain. Par exemple, dans les opérations sur le terrain, où les femmes représentent 24 % de l'effectif total, elles sont à l'origine de 30 % des dossiers reçus par le Bureau.

B. Services de médiation

20. La médiation est une conversation ou une négociation menée avec l'aide d'une tierce partie neutre et formée à cet exercice. Elle fait partie intégrante du travail du Bureau et constitue une offre de service déterminante pour promouvoir l'harmonie sur le lieu de travail. La médiation inclut des conversations informelles, qu'elle facilite.

21. Le recours à la médiation menée par le Bureau a été intégré dans les statuts et procédures des Tribunaux et du Groupe du contrôle hiérarchique. Le Bureau a régulièrement été saisi de dossiers qui lui étaient renvoyés par les services administratifs, les services des ressources humaines, le personnel d'encadrement et d'autres parties prenantes.

22. Souvent, les parties qui s'opposent devant les Tribunaux campent sur leurs positions et n'ont pas préalablement recouru aux possibilités de la procédure non formelle. Bien que la médiation reste possible lorsque la procédure formelle a déjà été engagée, de tels renvois représentent une faible partie des dossiers du Bureau.

23. Qu'ils aient besoin d'une médiation ou d'autres services informels, les membres du personnel et les cadres se sentent souvent obligés de résoudre les problèmes eux-mêmes et remettent ainsi à plus tard la recherche de cette assistance. Cela risque de conduire à l'intensification du conflit, au durcissement des positions, à la détérioration de la confiance et à la qualification juridique de problèmes sur le lieu de travail. Si le recours précoce à la médiation devenait une pratique normale, cela pourrait aider à améliorer les relations de travail, à créer un cadre plus harmonieux et à éviter les procès.

24. La possibilité d'un règlement rapide, l'efficacité et l'économie de temps, le contrôle du processus par les parties et la possibilité d'améliorer les relations de travail sont autant d'incitations à la médiation. En vue d'intensifier le recours à cette pratique, le Bureau a tenu plusieurs discussions avec les parties prenantes et a commencé à prendre des contacts de façon ciblée afin d'identifier les possibilités de mettre à l'essai des renvois précoces.

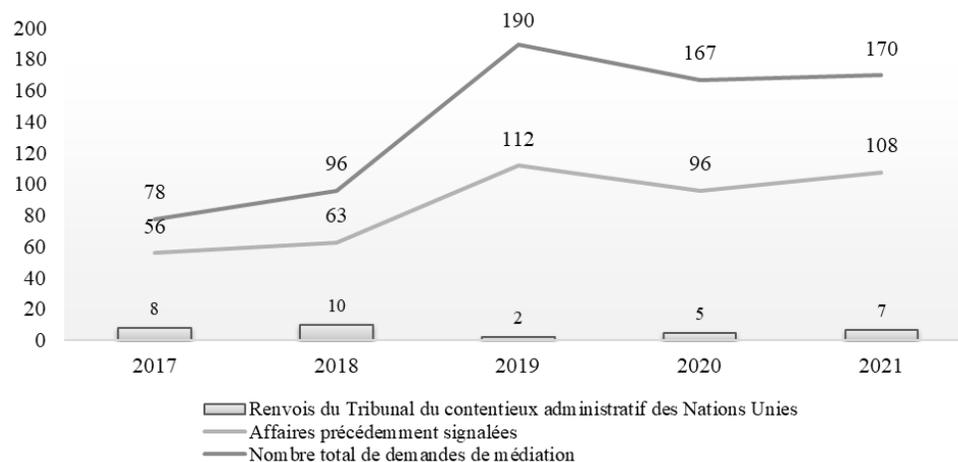
Nombre de dossiers et tendances

25. Le Bureau a revu sa méthode de comptabilisation des dossiers de médiation pour mieux rendre compte de l'étendue du travail effectué. Les médiations tant formelles que non formelles sont prises en compte.

26. En 2021, le Bureau a répondu à 170 demandes de médiation. La figure III montre le nombre de dossiers de médiation ouverts à la période considérée et aux périodes précédentes, ainsi que le nombre total de médiations menées par le Bureau.

Figure III

Nombre de dossiers de médiation ouverts au Secrétariat, 2017-2021



27. La plupart des dossiers ont été directement soumis aux services de médiation par des membres du personnel, généralement à la suite de l'examen des solutions envisageables avec un médiateur (voir par. 13 ci-dessus). Le Groupe du contrôle hiérarchique a renvoyé 13 dossiers à la médiation et le Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies, 7 affaires.

C. Mise à jour sur les services fournis aux non-fonctionnaires

28. Au paragraphe 40 de son rapport (A/76/499), le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a recommandé à l'Assemblée générale

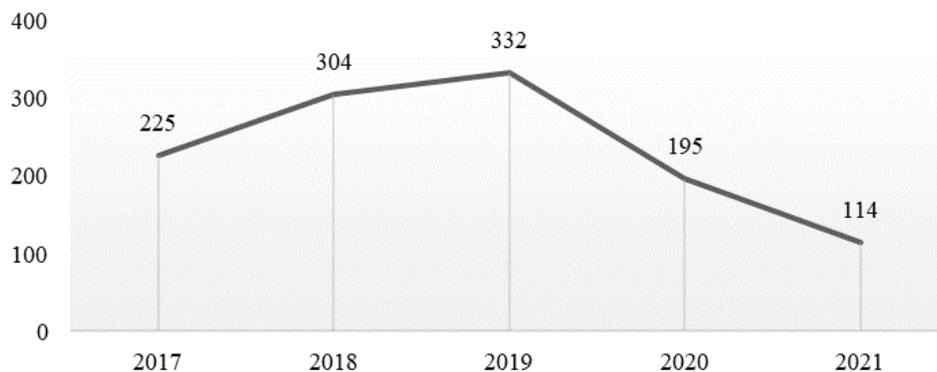
d'inviter le Secrétaire général à faire figurer, dans son prochain rapport, des informations sur les incidences financières de l'élargissement du mandat du Bureau afin qu'il serve aussi les non-fonctionnaires, recommandation à laquelle l'Assemblée a souscrit au paragraphe 2 de sa résolution 76/242.

29. Au cours de la période considérée, l'Office a traité 114 affaires concernant des non-fonctionnaires, contre 195 en 2020. 54 % des visiteurs non fonctionnaires étaient des hommes (61 % en 2020) et 46 % (53 % en 2020), des femmes. 34 % (39 % en 2020) étaient des Volontaires des Nations Unies et 29 % (33 % en 2020) des contractants.

30. Souvent, les non-fonctionnaires ont un accès sensiblement moindre que les autres membres du personnel aux moyens technologiques et à l'information, notamment aux ressources de l'intranet, ou aux services administratifs, tels que les bureaux des ressources humaines, qui pourraient renvoyer leurs dossiers au Bureau.

Figure IV

Nombre de dossiers ouverts concernant des non-fonctionnaires au Secrétariat, 2017-2021



31. Le Bureau s'attend à ce qu'un plus grand nombre de non-fonctionnaires sollicitent ses services à mesure que le lieu de travail se stabilisera après les perturbations de la pandémie. Il est cependant difficile, à ce stade, de savoir comment évoluera la situation après la pandémie et donc de faire une prévision précise de l'utilisation future de ces services par les non-fonctionnaires, ainsi que des incidences financières que pourrait avoir leur inclusion formelle dans le mandat du Bureau. Il est donc recommandé de maintenir les dispositions actuelles.

D. Accès aux services

32. Au paragraphe 4 de sa résolution 76/242, l'Assemblée générale a souligné qu'il importait que tous les fonctionnaires aient accès au système d'administration de la justice, quel que soit leur lieu d'affectation.

33. En 2021, le Bureau a continué de s'employer à fournir la gamme complète des services de règlement amiable des conflits afin d'améliorer l'accès du personnel des bureaux hors siège, en particulier le personnel des sites éloignés, à ces services.

34. Le Bureau a mené diverses activités de renforcement des capacités et de sensibilisation en ligne selon le modèle de communication virtuelle qu'il a adopté en 2020, tout en revenant progressivement, chaque fois que cela était possible, à un

modèle d'intervention sur le terrain comme avant la pandémie, c'est-à-dire à des visites en personne.

35. Entre les vagues successives de la COVID-19, le Bureau a effectué au total 11 missions en présentiel au Mali (Tombouctou, Kidal, Tessalit, Gao et Mopti), en République démocratique du Congo (Kalemie, Kinshasa et Goma), en République-Unie de Tanzanie (Arusha) et au Sénégal (Dakar). Il a en outre effectué cinq missions entièrement virtuelles auprès de la Mission des Nations Unies au Soudan du Sud, du secrétariat de la Convention sur la diversité biologique et du Fonds multilatéral, à Montréal, du Bureau de lutte contre le terrorisme, à New York et de l'Institut mondial de recherche sur les aspects économiques du développement de l'Université des Nations Unies (UNU-WIDER), en Finlande. Deux missions en personne prévues, l'une en Afghanistan (Kaboul) en septembre 2021 et l'autre au Soudan (Khartoum et El-Fasher) en novembre 2021, ont été annulées en raison de problèmes de sécurité dans ces pays.

36. Ces missions, effectuées en personne ou virtuellement, ont été un moyen utile de faire connaître les services du Bureau aux membres du personnel et aux cadres. Elle ont permis de traiter de façon précoce des problèmes liés au lieu de travail sans avoir à recourir aux voies officielles de la justice. Elle ont également permis de maintenir une présence importante pendant cette période éprouvante, notamment dans les lieux d'affectation difficiles, où le personnel souffrait de stress et d'isolement en raison du confinement imposé pendant la pandémie.

Décentralisation des services pour un meilleur accès

37. La proximité géographique est un élément décisif pour que le personnel soit incité à recourir à la procédure non formelle. Le Bureau s'est continuellement adapté à la nature changeante du lieu de travail à l'Organisation des Nations Unies. Par exemple, il a transféré à Bamako, avec l'approbation de l'Assemblée générale, un poste de spécialiste du règlement des différends afin que la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali ait un meilleur accès à ses services. Cette démarche s'est révélée jusqu'à présent fructueuse. Avant la création de l'antenne sous-régionale à Bamako, de nombreux membres du personnel recouraient aux mécanismes officiels disponibles, notamment celui de l'Équipe déontologie et discipline, ou laissaient les problèmes s'envenimer.

38. L'approche décentralisée et intégrée du Bureau permet aux membres du personnel d'accéder à un vivier de spécialistes du règlement des conflits connaissant l'Organisation, engagés sur le terrain, disponibles sur plusieurs fuseaux horaires et multilingues.

III. Communication et renforcement des compétences

39. Tout au long de l'année 2021, le Bureau a axé son travail de communication sur des solutions en ligne pour encourager à recourir aux services de règlement amiable des conflits, ce recours constituant une première étape sans risque vers la résolution de problèmes sur le lieu de travail. La communication était essentiellement axée sur les éléments suivants :

a) Faire connaître les possibilités de règlement amiable des conflits sur le lieu de travail offertes par le Bureau. À cette fin, le Bureau a organisé des réunions-débats de portée ciblée ou générale, a participé à des programmes de formation initiale et a diffusé des contenus thématiques dans le cadre d'émissions, de publications et de plateformes numériques mondiales ;

b) Renforcer les capacités de régler les conflits et de prévenir leur intensification, en élaborant et en menant des activités de renforcement des compétences, notamment la campagne « La dignité par la civilité » et les dialogues sur le racisme sur le lieu de travail à l'ONU ;

c) Intervenir régulièrement auprès des différents responsables et des organes de gestion aux échelons supérieurs de l'Organisation pour les encourager à utiliser les mécanismes de règlement des différends et les conseiller à cet égard, en les invitant à donner l'exemple au sommet.

A. Faits saillants

Nouveau site Web et présence numérique renforcée

40. À la fin de 2021, le Bureau a lancé un nouveau site Web multilingue, <http://www.un.org/ombudsman/fr>, qui présente des contenus divers sous un aspect rénové. Les utilisateurs y trouvent des réponses aux questions fréquemment posées sur ce qu'est un ombudsman et un(e) médiateur(trice) et ce qu'ils font, ainsi que des précisions utiles sur les services de règlement amiable des conflits et les initiatives spéciales, notamment l'initiative « La dignité par la civilité » et les dialogues sur le racisme sur le lieu de travail à l'ONU. Le site web contient également des documents sur le règlement des conflits et offre aux membres du personnel des conseils pour les aider à résoudre leurs problèmes de communication.

41. Le Bureau a également réorganisé sa présence bilingue active sur l'intranet des Nations Unies (iSeek) et le portail Knowledge Gateway. Des mises à jour régulières permettent aux utilisateurs de rester au courant des nouveaux documents publiés et des événements organisés à l'intention des fonctionnaires du Secrétariat. Le Bureau est l'auteur, le coauteur ou le coproducteur d'un total de 70 nouveaux contenus numériques publiés en 2021, tels que des articles et des annonces pour iSeek.

42. En collaboration avec le Bureau des ressources humaines, le Bureau a réalisé une nouvelle vidéo d'information qui s'inscrit dans le cadre de l'orientation du personnel nouvellement recruté. La vidéo, disponible en anglais et en français, présente des informations essentielles sur les services offerts par le Bureau, ainsi que des exemples de situations dans lesquelles le personnel peut bénéficier du recours à la procédure non formelle.

Message mondial, impact local

43. Pour atteindre tous les membres du personnel, quel que soit leur lieu d'affectation, le Bureau a utilisé diverses publications locales et régionales. Par exemple, le bureau régional d'Entebbe a fait publier des articles dans le bulletin d'information du Centre de services régional d'Entebbe, notamment sur la création au fil des conversations d'un lieu de travail harmonieux à l'ONU et sur la lutte contre le racisme sur le lieu de travail.

44. Le Bureau a organisé des réunions-débats, des séances d'information et des ateliers de gestion des conflits et a participé à des séances d'orientation du personnel pour y donner des renseignements sur ses services. 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'appeler l'attention du personnel sur les ressources et moyens dont il dispose pour régler les différends qui surviennent au travail. Par exemple, lors d'une réunion-débat organisée pour le personnel mondial du réseau des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, l'équipe régionale de Nairobi a exposé les approches non formelles du règlement des conflits sur le lieu de travail auxquelles il était possible de recourir et leurs avantages.

45. En plus des séances d'information, le Bureau a organisé divers ateliers de renforcement des compétences en matière de règlement des conflits à l'intention de fonctionnaires de bureaux du Secrétariat. Ces ateliers ont permis aux participants d'acquérir de nouvelles compétences pour prévenir les conflits ou les gérer de manière constructive. Par exemple, les participants ont appris comment donner des informations en retour et comment en recevoir ; la promotion d'un cadre de travail harmonieux, les limites et les excuses figuraient parmi les autres thèmes abordés.

46. Le Bureau a également collaboré avec le Bureau des ressources humaines et a apporté sa contribution aux dialogues « Ensemble pour le respect », un module de formation conçu pour faire connaître et expliciter les dispositions administratives relatives à la lutte contre la discrimination, le harcèlement, y compris le harcèlement sexuel, et l'abus d'autorité (ST/SGB/2019/8). Le Bureau est dûment mentionné dans ce module, en tant que ressource non formelle à la disposition des membres du personnel des Nations Unies qui sont victimes ou témoins d'une conduite prohibée visée par lesdites dispositions. Un segment entier du module est consacré au Bureau et à son travail de renforcement des compétences. Grâce à un programme mondial intensif de formation de formateurs lancé en 2020, le Bureau des ressources humaines a préparé près de 200 formateurs certifiés pour dispenser cette formation au personnel des Nations Unies dans tous les lieux d'affectation du Secrétariat.

Dialogue avec les chefs d'entité et les cadres supérieurs

47. Considérant que les dirigeants donnent le ton dans leurs services et parmi leurs équipes, le Bureau a tenu plus de 100 conversations avec des chefs d'entité et d'autres cadres supérieurs pour leur offrir son appui et les aider à créer un lieu de travail plus harmonieux dans les conditions difficiles créées par la pandémie. Ces conversations ont fourni aux participants un cadre pour faire part des problèmes spécifiques qu'ils rencontraient et discuter des meilleures pratiques à adopter pour les résoudre. Elles ont également donné au Bureau l'occasion de mieux comprendre leur point de vue et de promouvoir le recours précoce aux services informels de règlement des conflits.

B. Promouvoir la dignité pour tous

48. Depuis 2019, le Bureau s'emploie activement à promouvoir la dignité sur le lieu de travail. La dignité est un principe fondamental des Nations Unies, comme le souligne le préambule de la Charte, qui réaffirme « la foi en la dignité et la valeur de la personne humaine ». Si les membres du personnel adoptent systématiquement des attitudes de dignité et de respect les uns envers les autres, l'Organisation peut efficacement tirer parti de la diversité interne qui est indispensable à son succès. Lorsque la dignité est respectée sur le lieu de travail, celui-ci peut devenir un espace dynamique, sain et enrichissant.

La dignité par la civilité

49. La campagne « La dignité par 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 peuvent s'épanouir dans la dignité et le respect mutuel. Elle se compose de deux éléments : des ateliers, sur les thèmes de la civilité, de la communication et de la communauté, et les cafés de la civilité.

50. Ouverts à l'ensemble du personnel, quel que soit le type d'engagement, les ateliers sur la civilité, la communication et la communauté visent à favoriser par la prise de conscience une dynamique positive dans les interactions sur le lieu de travail, grâce à un ensemble d'outils concrets permettant de mettre en pratique les concepts

de dignité et de civilité sur le lieu de travail. En complément des ateliers, le Bureau a continué d'organiser des cafés de la civilité pour diverses équipes et bureaux. Les cafés ont permis aux participants d'échanger leurs points de vue sur la civilité et de proposer des idées concrètes d'actions pour mettre en œuvre la civilité sur leurs lieux de travail respectifs.

51. Les participants ont dit que ces rencontres, uniques en leur genre, avaient été instructives, qu'elles avaient été une source d'inspiration et de réflexion et qu'elles avaient permis de renforcer l'esprit d'équipe. Ils reconnaissaient que le respect, la civilité et la dignité sur le lieu de travail à tous les niveaux, quelle que soit l'ancienneté, étaient des conditions essentielles à la création d'un cadre de travail harmonieux.

Dialogues sur le racisme sur le lieu de travail à l'ONU

52. Au paragraphe 14 de sa résolution [76/242](#), l'Assemblée générale a noté les mesures prises 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 prié de nouveau le Secrétaire général de faire figurer des informations sur le racisme et sur les affaires de discrimination raciale dans son prochain rapport sur les activités du Bureau.

53. Les membres du personnel des Nations Unies qui souhaitent discuter de toute situation de discrimination réelle ou ressentie comme telle peuvent s'adresser au Bureau en vertu des dispositions de la circulaire du Secrétaire général [ST/SGB/2019/8](#), qui traite des cas de discrimination éventuelle, y compris de discrimination raciale. Le Bureau a pour rôle d'aider les visiteurs à examiner les différentes solutions qui s'offrent à eux, y compris en leur expliquant comment faire un rapport ou recourir à la procédure formelle. N'ayant pas vocation à conserver les dossiers, il ne se substitue pas aux voies officielles de signalement.

54. Les conflits sur le lieu de travail recouvrent généralement des problèmes et aspects multiples. La discrimination raciale peut se manifester de diverses manières, souvent subtiles, allant des microagressions au racisme déclaré. Elle n'est pas nécessairement l'objet principal de l'affaire portée à l'attention du Bureau et il se peut que le personnel ne la reconnaisse pas comme telle. Souvent, plusieurs éléments se conjuguent, la discrimination pouvant par exemple viser à la fois le sexe et la race, être perçue comme fondée sur l'âge ou sur la capacité physique, ou prendre d'autres formes encore. Ces différents éléments peuvent se faire jour dans des affaires concernant d'autres questions, telles que le recrutement, les résultats professionnels ou les relations interpersonnelles, que le Bureau aide les visiteurs à gérer. Compte tenu de ces nuances, de l'intersectionnalité des facteurs en cause et du mandat informel du Bureau (qui n'ouvre pas de dossiers spécifiques de discrimination comme ce serait le cas dans une procédure d'enquête formelle), celui-ci regroupe tous les dossiers qui contiennent des éléments de discrimination perçue comme telle sous la rubrique générale de la discrimination. En conséquence, le Bureau peut faire des observations générales sur la discrimination raciale telle que vécue par les visiteurs, il ne dispose pas de données spécifiques concernant les affaires de racisme.

55. Dans le cadre de la campagne du Secrétaire général « Unis contre le racisme », le Bureau a organisé deux conversations mondiales avec des experts, qui ont été très suivies. La conversation sur le thème « Qu'est-ce que le racisme ? » a été suivie en direct par plus de 2 000 membres du personnel, qui ont formulé plus de 190 questions et commentaires, et quelque 7 000 fonctionnaires des Nations Unies dans le monde ont suivi la conversation sur les préjugés implicites et les microagressions. Chacune de ces conversations a permis de recueillir des informations précieuses sur les manifestations du racisme dans les institutions mondiales en général et à l'ONU en

particulier. Les intervenants ont fait part de leurs points de vue et de leur expérience et encouragé leurs interlocuteurs à entamer des conversations, en soulignant que la discrimination ne pourra être éliminée que lorsque chacun se sentira libre de parler de ce sujet dérangeant.

56. En plus de ces événements mondiaux, le Bureau a organisé pour les bureaux de tous les lieux d'affectation 38 dialogues sur le racisme sur le lieu de travail à l'ONU. Plus de 1 500 participant(e)s se sont joint(e)s à ces dialogues, qui leur ont offert un espace pour partager leurs points de vue sur le racisme et pour s'écouter mutuellement. Guidé(e)s par les questions des animateurs, les participant(e)s ont été invité(e)s à reconnaître diverses formes de racisme, à approfondir leur compréhension des problèmes et à recenser les différentes façons dont chacun est affecté par le racisme. Les informations recueillies lors de ces dialogues ont alimenté le plan d'action stratégique élaboré par l'Équipe spéciale pour l'éradication du racisme et la promotion de la dignité de toutes et tous à l'ONU.

57. Les membres du personnel qui ont participé aux dialogues sur le racisme ont exprimé des points de vue très divers. Certains perçoivent des préjugés raciaux dans les pratiques de recrutement et des disparités dans la manière dont les régions, les langues et les cultures sont valorisées ; d'autres ont constaté que l'on accordait moins d'attention à leurs idées et que l'on attribuait leurs erreurs à leur origine culturelle. D'autres encore ont déclaré ne pas avoir été témoins ou fait l'objet de discrimination raciale sur le lieu de travail à l'ONU et n'étaient pas conscients de l'impact du phénomène.

C. Multilinguisme

58. Au paragraphe 9 de sa résolution 76/242, l'Assemblée générale a félicité le Secrétaire général d'avoir veillé à ce que les documents de sensibilisation soient diffusés dans les six langues officielles et l'a prié de continuer à prendre des mesures pour appliquer le multilinguisme dans le cadre de l'administration de la justice, ainsi que de lui rendre compte dans ses prochains rapports de l'action qu'il aurait menée pour continuer à promouvoir le multilinguisme dans le cadre de l'administration de la justice.

59. Le Bureau offre des services de règlement amiable des conflits dans les six langues officielles. Les visiteurs peuvent toujours demander à parler avec un(e) spécialiste du règlement des conflits dans la langue officielle de leur choix.

60. En 2021, le Bureau s'est particulièrement efforcé, dans le cadre de son nouveau site web et d'autres publications, de fournir autant que possible dans les six langues officielles des renseignements sur le règlement amiable des conflits.

D. Enseignements

61. Il a fallu, au cours de la deuxième année de la pandémie, faire preuve d'agilité pour fournir un service satisfaisant au personnel des Nations Unies. Il a fallu adapter les visites et les séances d'information ou de renforcement des compétences pour pouvoir les effectuer avec le même niveau de qualité en présentiel et en mode virtuel, en plus de faire preuve de l'agilité nécessaire pour passer d'un mode à l'autre au gré de l'évolution constante du cadre de travail.

62. La forte détermination de la direction à assurer la participation du personnel à des activités importantes mais non obligatoires a également été observée au cours de la période considérée. Lorsque les activités de renforcement des compétences non

techniques ont davantage suscité l'intérêt et reçu le soutien des responsables, le taux de participation a été plus élevé.

63. Si les plateformes et activités virtuelles ont permis au Bureau de continuer d'assurer ses services, les échanges en présentiel sont irremplaçables. Des difficultés techniques, notamment des problèmes de bande passante, de réseau ou de connectivité, ont empêché de nombreux membres du personnel de joindre le Bureau. En outre, la plupart des membres du personnel préfèrent le dialogue en présentiel, car il permet d'établir une relation et de susciter la confiance et la crédibilité là où le mode virtuel y échoue.

IV. Observations systémiques

A. Considérations générales

64. Si le conflit sur le lieu de travail entre dans le cours normal des choses et peut même, s'il est bien géré, constituer une opportunité, il nuira à l'efficacité et à l'efficacité de l'Organisation s'il est négligé et se prolonge. L'improductivité résultant d'un conflit sur le lieu de travail se manifeste par le stress, la démotivation ou le manque de participation, l'anxiété, la perte de confiance en soi, la dépression et les relations de travail inopérantes. Les conflits peuvent également donner lieu à l'ouverture de procédures ou au dépôt de plaintes formelles, notamment à des enquêtes et à des instances disciplinaires. Il est donc essentiel de comprendre les mécanismes qui contribuent aux conflits pour pouvoir y faire face et réaliser des améliorations institutionnelles à long terme.

65. À cet égard, le Bureau fournit grâce à sa perspective unique des informations précieuses sur les tendances et modes de comportement sur le lieu de travail (observations systémiques). Il diffuse ces informations auprès des parties prenantes à tous les niveaux afin de contribuer à l'apprentissage et au développement institutionnels en mettant l'accent sur la prévention et l'atténuation des conflits. Ce retour d'information se fait en permanence et a porté ses fruits dans de nombreux domaines, comme l'illustre par exemple la collaboration dans le cadre de la Stratégie pour la santé mentale et le bien-être dans le système des Nations Unies, des lignes directrices pour la création d'un environnement porteur dans le système des Nations Unies (Enabling Environment Guidelines), du Référentiel de valeurs et de comportements de l'Organisation des Nations Unies et, plus récemment, du plan d'action stratégique du Secrétaire général visant à éradiquer le racisme et à promouvoir la dignité de toutes et tous. La collaboration avec le Bureau de l'Envoyée du Secrétaire général pour la jeunesse, en vue de sensibiliser les jeunes en contact avec les organismes des Nations Unies aux comportements attendus et aux possibilités de règlement amiable des conflits, est un autre exemple d'action préventive systémique menée par le Bureau.

66. La collaboration systématique dans le domaine des ressources humaines avec les équipes chargées du développement institutionnel et les prestataires de services d'apprentissage est une priorité pour le Bureau, car elle permet de mettre en évidence les domaines dans lesquels les responsables et les membres du personnel doivent renforcer leurs compétences. Les conflits résultent souvent d'un manque d'aptitude à la communication, et le Bureau a continué de mettre l'accent sur le renforcement des compétences requises pour tenir des conversations suivies et fructueuses, en particulier dans le cadre de la gestion de la performance. Les problèmes systémiques ont par ailleurs été portés très tôt à l'attention des hauts responsables nouvellement recrutés, qui souvent ne connaissaient pas la culture du lieu de travail à l'ONU. L'Ombudsman, en collaboration avec le Bureau des ressources humaines fait un

exposé à chaque nouveau chef de bureau, qui bénéficie d'un entretien individuel avec lui dans le cadre de son programme de formation initiale. Il s'est également révélé utile que l'Ombudsman et d'autres représentants du Bureau participent es qualités aux organes de direction, aux groupes de travail et à d'autres groupes institutionnels, car cela permet au Bureau de se tenir informé des problèmes de gestion et de personnel et de communiquer en temps utile des observations systémiques.

67. Le Bureau note que la collaboration avec les parties prenantes à tous les niveaux sur les questions systémiques a été positive et il compte la renforcer.

B. Observations

68. Il ressort des observations faites en 2021 que les principaux défis et opportunités, pour l'Organisation, ont continué de se ranger dans trois grandes catégories, à savoir les emplois et carrières, les rapports hiérarchiques et la rémunération et les prestations. Si certains de ces problèmes étaient anciens et perduraient, d'autres se sont aggravés et d'autres encore ont changé de forme sous l'effet persistant de la pandémie.

69. Nombre de ces problèmes concernant le lieu de travail ne sont pas propres à l'ONU et peuvent être considérés dans le contexte plus général des difficultés auxquelles les administrations publiques sont souvent confrontées, notamment dans les domaines de la gestion de la performance, du recrutement, des systèmes d'incitation et de récompense, ainsi que de la diversité et de l'inclusion. Du point de vue du règlement des conflits, il faut considérer un ensemble supplémentaire de dilemmes qui contribue aux tensions sur le lieu de travail. Il peut s'agir de dichotomies, notamment entre la compétition et la coopération, l'optimisme et le réalisme, les émotions et la logique ou la communauté et l'autonomie. Par exemple, on aspire souvent à la simplicité et à la cohérence, alors qu'en même temps la nature du travail exige de la souplesse et de l'agilité, ainsi que des solutions sur mesure qui peuvent différer d'une situation à l'autre. Ainsi, les opérations sur le terrain sont limitées dans le temps, alors que le personnel a besoin de la sécurité de l'emploi, ou encore une application uniforme des modalités de travail aménagées est souhaitée, alors que le personnel peut se trouver dans des situations différentes qui nécessiteraient des approches personnalisées de la part du gestionnaire. Lorsque les membres du personnel et les responsables sont confrontés à de tels dilemmes, ils s'adressent souvent au Bureau, qui les aide à gérer efficacement ces différentes situations et à rechercher des solutions souples et créatives pour venir à bout des ambiguïtés et dichotomies.

Le lieu de travail pendant la deuxième année de la pandémie de COVID-19

Bien-être et santé mentale

70. Les incidences négatives de la pandémie persistante sur la santé mentale et le bien-être du personnel des Nations Unies dans le monde entier ont continué de se manifester dans de nombreuses situations de conflit qui ont été portées à l'attention du Bureau. On a en effet pu constater en cette deuxième année de la pandémie les effets destructeurs d'une exposition prolongée aux risques sanitaires, des problèmes de sécurité, des pertes et des peines endurées, dans un climat d'incertitude générale quant à l'avenir. Le Bureau a constaté que cette exposition constante à des facteurs de stress affaiblissait la résilience du personnel et avait une incidence sensible sur sa santé mentale et son bien-être, se manifestant par des périodes de congé de maladie plus longues, par des échanges difficiles avec les supérieurs hiérarchiques et les collègues et par une baisse de la productivité dans certains domaines.

71. Cette moindre résilience semble avoir augmenté la vulnérabilité du personnel face à d'éventuelles situations conflictuelles au travail. Ce phénomène a été observé tant au niveau individuel que dans les équipes, dont il a entamé la cohésion, ainsi que dans les relations avec les supérieurs hiérarchiques, les pairs et les subordonnés. Aggravés par des communications en ligne médiocres et de mauvaises pratiques de gestion, les conflits ont semblé s'intensifier plus rapidement.

Accès du personnel aux services de soutien psychosocial.

72. Plus souvent qu'avant la pandémie, le Bureau a orienté les visiteurs vers les services de soutien psychosocial pour qu'ils y reçoivent une aide. Plusieurs visiteurs ont noté que les ressources étaient insuffisantes pour que de tels services puissent être immédiatement assurés, notamment dans des lieux d'affectation hors siège. Les membres du personnel ont souvent exprimé leur crainte d'être exposés au virus sur le lieu de travail, ce qui a pesé sur leur disposition à retourner dans l'espace de travail physique, en particulier lorsqu'ils n'avaient pas accès à des bureaux individuels. Cette situation a parfois été particulièrement éprouvante pour le personnel en poste dans des lieux d'affectation à haut risque et difficiles. Les prévisions concernant les services de soutien psychosocial et la budgétisation de ces services semblent différer d'une entité à l'autre, ce qui crée des disparités d'accès et d'appui.

Communication en matière administrative et de santé au travail

73. Les membres du personnel et les responsables hiérarchiques qui ont contacté le Bureau ont semblé avoir des niveaux variables de connaissance et de compréhension des directives et instructions relatives à la COVID-19, y compris en ce qui concerne les vaccinations requises, malgré les efforts considérables déployés par l'administration pour continuer à répondre à leurs attentes et à communiquer avec eux dans une situation en constante évolution. La communication n'a pas toujours été facilement accessible ou compréhensible, ou était parfois surabondante. Souvent, elle a été perçue comme excessivement procédurale, ce qui a été une source de contrariété lorsqu'on avait surtout besoin d'empathie et d'attention.

Retour au travail et aménagement des modalités de travail

74. Le besoin d'aménager ou de personnaliser les modalités de travail a été un thème récurrent des conflits. Nombre de visiteurs qui souhaitaient envisager des solutions répondant à leurs besoins uniques pendant cette période avaient engagé sans succès des conversations à ce sujet avec leurs supérieurs hiérarchiques. Selon de nombreux fonctionnaires qui se sont adressés au Bureau pour obtenir de l'aide, les responsables hiérarchiques semblaient peu disposés à user de leur pouvoir discrétionnaire pour accorder des aménagements des modalités de travail, que ce soit pour des raisons d'ordre personnel, familial ou autre. Ils les renvoyaient vers le service médical pour que celui-ci recommande un aménagement, même lorsque la question ne relevait pas du domaine médical et aurait pu être traitée d'autres manières, notamment par l'application de la politique relative à l'aménagement des modalités de travail. Le personnel a également indiqué avoir l'impression que les directives administratives n'étaient pas appliquées de façon uniforme et équitable.

75. Les responsables hiérarchiques, ont quant à eux dû traiter des questions complexes d'administration et de personnel tout en gérant une situation déjà difficile et éprouvante sur le plan émotionnel. Ils ont souvent été incapables de trouver des solutions pratiques, et parfois peu disposés à le faire, ce qui a été source de contrariétés pour le personnel. En même temps, le Bureau a observé que les responsables qui l'ont contacté étaient eux-mêmes affectés par la pandémie et

souffraient d'épuisement professionnel alors qu'ils devaient porter le fardeau émotionnel de leur personnel.

76. Dans bon nombre de ces cas, le Bureau a fourni des services d'accompagnement professionnel en matière de règlement de conflits aux membres du personnel et aux responsables hiérarchiques ou a été en mesure de trouver des solutions mutuellement acceptables par des activités de navette diplomatique ou de médiation informelle entre les parties.

Résumé

77. Il serait important que l'Organisation continue de mettre en œuvre la stratégie pour la santé mentale et le bien-être et qu'elle facilite l'accès du personnel aux services de soutien psychosocial. Les responsables hiérarchiques doivent être encouragés à utiliser les programmes de formation et autres ressources disponibles en ligne. Ils pourraient ainsi être à même, notamment, de détecter rapidement des symptômes d'épuisement professionnel afin d'éviter de longues périodes de congé de maladie ou de s'entretenir en connaissance de cause avec des subordonnés qui pourrait avoir des problèmes de santé mentale nécessitant des aménagements sur le lieu de travail. Lorsqu'en période d'incertitude, d'augmentation des niveaux de stress et d'exposition aux risques pour la santé, les responsables hiérarchiques exercent raisonnablement et dans la mesure du possible leur pouvoir discrétionnaire, font preuve de souplesse et d'empathie et communiquent de façon efficace, cela peut apporter une amélioration sensible de la santé et de la productivité au travail.

Une direction et une gestion responsables et axées sur l'être humain

Capacités et compétences en matière de gestion

78. La pandémie a donné l'occasion de montrer la mesure de leur talent aux responsables hiérarchiques ayant un état d'esprit agile, de bonnes compétences en gestion du personnel et une connaissance approfondie des règlements, règles et ressources de l'Organisation.

79. Le Bureau a observé que les équipes travaillant sous la direction de responsables faisant preuve d'attention, d'agilité d'esprit et de souplesse avaient continué d'être très performantes pendant la pandémie et avaient même su tirer parti, au profit de l'Organisation, de possibilités nouvelles. Cet état d'esprit et ces compétences, y compris des capacités d'intelligence émotionnelle et relationnelle, sont les conditions préalables d'une direction efficace, notamment en temps de crise, propice à la productivité et à la performance.

80. Pour d'autres, qui ne possédaient pas ces compétences, les problèmes se sont aggravés par suite de la pandémie de COVID-19. Une gestion rigide et tenant moins compte de la dimension humaine a souvent contribué à un dysfonctionnement du cadre de travail, affectant la productivité de l'équipe et provoquant des prises de congé de maladie prolongées, de l'absentéisme et des démissions. La rigidité, le manque de transparence et le manque de compassion de la direction ont souvent donné lieu à des plaintes.

Le principe de responsabilité s'applique à tous.

81. Les membres du personnel ont fréquemment signalé que souvent, rien n'était fait pour remédier à une gestion défectueuse, si bien que les équipes en subissaient durablement les conséquences et devaient recourir à la procédure formelle, notamment demander l'ouverture d'enquêtes. La procédure formelle prend généralement un temps plus long, pendant lequel le personnel concerné reste exposé à un environnement qu'il ressent comme délétère. Cette exposition à un cadre de

travail malsain a pesé sur la productivité des équipes et a conduit à des absences prolongées, ainsi qu'à une détérioration de la confiance envers le système. Il serait important d'envisager les dispositions qui pourraient être prises immédiatement pour apporter au personnel concerné le soulagement nécessaire tout en respectant les droits du fonctionnaire visé par la procédure.

82. De leur côté, les responsables hiérarchiques qui ont consulté le Bureau ont fait part de leur déception devant le manque de moyens et d'appui institutionnel mis à leur disposition lorsqu'ils cherchent à gérer la performance ou sont aux prises avec des comportements difficiles. Le principe de responsabilité s'applique dans les deux sens, mais les supérieurs hiérarchiques ont souvent préféré fermer les yeux sur une performance insuffisante ou un comportement inapproprié, par facilité ou commodité et pour ne pas devoir entamer une longue procédure formelle.

83. Les femmes, en particulier celles qui sont nommées à des postes de direction, ont déclaré être, à ce qu'il leur semblait, évaluées selon des critères différents de ceux de leurs homologues masculins. Plusieurs femmes occupant des postes de responsabilité ont contacté le Bureau au sujet du harcèlement qu'elles subissaient, dont les manifestations allaient des microagressions jusqu'aux agressions manifestes (voir également [A/75/160](#), par. 67 à 71).

Résumé

84. La pandémie a montré une fois de plus que de solides compétences en matière de gestion du personnel sont indispensables pour le bon fonctionnement d'une organisation, surtout en période de changements inattendus. Il convient de recruter et de promouvoir les « bonnes » personnes aux postes d'encadrement, de gestion et de direction. Celles-ci doivent aussi bénéficier d'appuis, c'est-à-dire d'une formation initiale suivie d'un perfectionnement continu et d'un accompagnement professionnel, ainsi que d'outils leur permettant d'assurer une gestion efficace, y compris dans les situations de performance insuffisante. Dans les périodes d'incertitude et de changement institutionnel, les responsables hiérarchiques qui ont un état d'esprit ouvert et agile et une approche centrée sur l'humain sont ceux qui servent le mieux l'Organisation, ses fonctionnaires et les autres, sans alourdir la responsabilité de l'Organisation. Des initiatives institutionnelles récentes, telles que le Référentiel de valeurs et de comportements de l'Organisation des Nations Unies, encouragent à mettre en œuvre ce type de gestion. L'Organisation a la possibilité de progresser dans la mise en place d'un modèle de gestion qui valorise l'intelligence émotionnelle et relationnelle et utilise l'accompagnement professionnel personnalisé pour le développement des compétences et l'évaluation de la performance.

Socialisation et adoption de nouvelles initiatives, politiques et cadres institutionnels

85. De nombreux conflits sur le lieu de travail peuvent être attribués à des problèmes systémiques tels que des lacunes, des incohérences ou un manque d'harmonisation dans les politiques, procédures, processus, pratiques, systèmes ou structures de l'Organisation. Ces problèmes peuvent trouver leur origine dans la culture institutionnelle ou découler de pratiques d'encadrement et de gestion.

86. L'Organisation a lancé ces dernières années plusieurs initiatives de changement, notamment sur la parité femmes-hommes, la santé mentale, l'aménagement des modalités de travail, la gestion de la performance, les valeurs et comportements et, plus récemment, la lutte contre le racisme et la promotion de la dignité pour toutes et tous. Ces efforts louables la placent en bonne position pour l'avenir. Cependant, les membres du personnel ont souvent indiqué ne pas avoir connaissance de ces initiatives ou ne pas voir leurs supérieurs hiérarchiques et leurs collègues adopter les

comportements attendus. Les responsables et le personnel ont relevé un autre problème, qui tient au manque apparent de complémentarité entre toutes ces initiatives et au bouleversement que représente leur mise en œuvre simultanée.

87. Par exemple, le personnel des opérations sur le terrain a indiqué ne pas avoir bénéficié autant que celui d'autres entités de possibilités d'aménagement des modalités de travail. Des préoccupations ont été exprimées quant à l'attitude des supérieurs hiérarchiques qui imposaient des règles de présence rigides et adoptaient une approche uniforme, ne tenant guère ou pas compte de telle situation dans laquelle telle personne pouvait se trouver à telle période. L'acte de présence semblait compter davantage pour eux que la substance et le résultat. Les responsables hiérarchiques ont quant à eux fait état des difficultés qu'ils avaient à gérer des équipes réparties sur plusieurs fuseaux horaires, en tenant compte des différents emplois du temps et besoins de leurs membres.

88. Si les lignes directrices pour la création d'un environnement porteur (Enabling Environment Guidelines) ont été établies dans le cadre de la stratégie sur la parité entre les sexes, le personnel féminin, en particulier, avait le sentiment que leur mise en œuvre accusait du retard ou était souvent laissée aux femmes. Par exemple, des visiteuses ont relevé qu'un environnement favorable et une culture de gestion propres à attirer et à retenir les femmes faisaient défaut dans les opérations sur le terrain. Même lorsque le cadre réglementaire autorisait les responsables à faire preuve de souplesse, ces derniers s'en absteinaient souvent et une culture patriarcale sur le lieu de travail persistait.

89. La gestion de la performance est de longue date une autre source de tensions. Un travail important a dû être réalisé pour déployer la politique nouvellement adoptée et pour former le personnel à son application.

Résumé

90. Les politiques ne sont efficaces que si elles sont appliquées, faute de quoi elles risquent de donner l'impression d'une hypocrisie, ce qui entamerait la confiance envers la direction et l'Organisation. Dans une institution aussi vaste et complexe que le Secrétariat, la mise en œuvre d'une politique n'est ni linéaire ni rapide et peut se révéler particulièrement difficile en cas de changements organisationnels multiples et simultanés. Le personnel, les responsables et les entités peuvent avoir des capacités limitées à cet égard ; ils peuvent avoir des contraintes de temps et de ressources et également ressentir la « lassitude face au changement ». En outre, une résistance peut être opposée à de nouvelles initiatives dont la pertinence ou les avantages ne sont pas immédiatement manifestes. Il serait donc important d'envisager dès le départ la mise en œuvre de la politique, afin de s'assurer que des ressources suffisantes et des efforts suivis sont consacrés à la socialisation des initiatives, de sorte qu'elles se répercutent sur l'ensemble de l'Organisation. Un soutien adéquat, ainsi que des stratégies de déploiement, de suivi et de participation du personnel, sont nécessaires pour que les cadres et le personnel adhèrent aux politiques et adoptent les comportements attendus.

Dialogue efficace

91. Les conversations « manquées » ou « qui ont mal tourné » sont un élément qui se retrouve dans bon nombre des observations qui précèdent. Une communication inefficace est au cœur de nombreux conflits, dont l'objet peut aller d'une simple divergence d'opinion à des faits de harcèlement graves. La résilience du personnel et des responsables déjà entamée par la pandémie, l'environnement en constante évolution et un sentiment d'incertitude et d'insécurité sont autant de facteurs qui rendent la communication encore plus difficile. Tout cela a eu une mauvaise influence sur les comportements, abaissé le niveau de civilité et polarisé les communications.

Des conflits gérables dans des circonstances normales ont rapidement pris des proportions démesurées.

92. Le manque d'interaction sociale sur le lieu de travail virtuel est une autre raison pour laquelle des communications ont pu « mal tourner ». Tout au long de la pandémie, alors que les occasions d'interagir socialement en personne étaient réduites, les méthodes de communication numérique sont facilement devenues un terrain propice non seulement à l'incivilité mais aussi au harcèlement. La messagerie électronique a enregistré une augmentation du nombre de propos déplacés, abrupts ou méprisants ; quant aux SMS, leur brièveté se prêtait aux malentendus et aux communications irréfléchies. Dans l'ensemble, le personnel a signalé une détérioration des égards et de la politesse dans le cadre du travail virtuel.

93. Les responsables hiérarchiques se sont semble-t-il rarement empressés de demander des comptes aux fonctionnaires en cause, et les spectateurs sont souvent demeurés passifs et silencieux. Ce manque de réaction et ce silence renforcent souvent les comportements indésirables. En outre, le Bureau a constaté qu'à cause d'un manque d'éloquence, des interventions bien intentionnées aggravèrent la situation.

Résumé

94. La volonté et la capacité de tenir des conversations constructives et de régler les problèmes à l'amiable sont déterminantes pour assurer l'harmonie sur le lieu de travail. Le Bureau aide le personnel et les cadres à acquérir de telles compétences par des séances d'accompagnement professionnel personnalisé et dans le cadre de ses deux initiatives, à savoir « La dignité par la civilité » et les dialogues sur le racisme sur le lieu de travail.

V. Perspectives

95. Le Bureau, qui célèbre son vingtième anniversaire en 2022, entend tirer parti de l'expérience acquise au cours de ces deux décennies pour envisager et planifier l'avenir.

96. De même que l'Organisation des Nations Unies continue d'évoluer et de s'adapter face à de nouveaux défis, le domaine du règlement des conflits sur le lieu de travail a également évolué, obligeant les praticiens à s'adapter. Le Bureau a suivi l'évolution de la pratique et a trouvé des moyens d'adapter ses services pour faire face aux problèmes émergents sur le lieu de travail moderne. La facilitation de conversations difficiles, l'accompagnement professionnel en matière de règlement de conflits et d'autres services axés sur la prévention et le renforcement des aptitudes à mener des conversations fermes et à gérer les désaccords sur le lieu de travail font l'objet d'une demande accrue. Les questions relatives à la culture du lieu de travail, à la diversité et à l'intégration, à la santé mentale et au bien-être, ainsi que les nouvelles méthodes de travail et l'avenir de l'emploi, sont au premier plan des préoccupations exprimées sur le lieu de travail. Aujourd'hui, le Bureau est bien équipé pour répondre à ces exigences du monde du travail.

97. Pour l'avenir, l'Office prévoit de mettre l'accent, dans les années qui viennent, sur les domaines ci-dessous.

Accès aux services

98. Au fur et à mesure du retour progressif du personnel dans les bureaux et de la normalisation de la situation après la pandémie, le Bureau reprendra pleinement son programme de communication et ses missions afin d'intervenir davantage en présentiel et d'assurer l'accès de tous les fonctionnaires, quel que soit leur lieu

d'affectation, au système d'administration de la justice, comme l'a prescrit l'Assemblée générale au paragraphe 4 de sa résolution 76/242. Le Bureau cherche également à fournir des services aux non-fonctionnaires selon les modalités actuelles et dans le cadre des ressources existantes.

Priorité à la procédure non formelle, en mettant l'accent sur la prévention

99. Le Bureau se propose de continuer de promouvoir l'approche « priorité à la procédure informelle » et se félicite de la collaboration active de toutes les parties prenantes concernées afin que les dossiers lui soient renvoyés dès les premiers stades des conflits en vue d'un règlement amiable. À cet égard, il s'efforcera de faire mieux connaître les services de médiation qu'il propose et les avantages que présente, tant pour le personnel que pour les gestionnaires, le recours à la médiation pour régler les problèmes sur le lieu de travail. Dans le même temps, le Bureau cherchera à renforcer les compétences de ses spécialistes en matière d'accompagnement professionnel du règlement des conflits, afin d'intégrer plus fermement ce mode d'intervention dans sa pratique.

Favoriser une culture du dialogue et des contacts

100. Sur la base de ses observations systémiques, le Bureau continuera d'organiser, en qualité de tiers neutre, des dialogues entre des fonctionnaires ou des groupes de fonctionnaires en vue d'améliorer leur compréhension des différentes perspectives, de leur permettre de mieux communiquer et de créer un sentiment d'inclusion. En outre, le Bureau tiendra son rôle d'intermédiaire neutre entre les principales parties prenantes, qu'il réunira pour mener des dialogues sur des questions intersectionnelles dans l'Organisation.

Promouvoir le réseau des ombudsmans et des médiateurs

101. Comme mentionné au paragraphe 6 ci-dessus, l'Ombudsman de l'Organisation des Nations Unies a créé en 2019 le 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), en vue d'établir une communauté de praticiens qui pourraient se réunir pour échanger leurs vues sur les tendances à l'échelle du système et se concerter quant aux meilleures pratiques à adopter dans le domaine du règlement des conflits sur le lieu de travail. Depuis lors, les débats sur des questions d'intérêt commun pour les membres du réseau ont bien progressé. Le réseau a été particulièrement utile aux ombudsmans et médiateurs des entités des Nations Unies ayant récemment établi leur fonction, qui sont en train de définir leur mandat ou qui cherchent à harmoniser leur pratique. En tant que Présidente du réseau, l'Ombudsman prévoit de renforcer la collaboration entre ses membres, en vue de mieux identifier et analyser les problèmes systémiques sur le lieu de travail dans les organismes des Nations Unies, et de mieux porter la voix de cette communauté du règlement des conflits dans l'ensemble du système des Nations Unies.

Annexe

Activités 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 ci-dessous.

Indépendance

Le Bureau est indépendant des autres entités, organes et responsables de l'Organisation. Il peut, s'il y a lieu, communiquer directement avec le Secrétaire général, les chefs de secrétariat des fonds et programmes, le Haut-Commissaire ou la Haute-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés et les cadres supérieurs de l'ensemble de l'Organisation. Il a accès à toute information relative aux cas dont il est saisi, à l'exception des dossiers médicaux, et peut s'entretenir avec toute personne dans l'Organisation qui demande un conseil, une information ou un avis sur une question quelconque.

Neutralité

Le Bureau a pour rôle de défendre la justice et l'application impartiale de procédures équitables et non d'œuvrer en faveur de telle ou telle personne travaillant à l'Organisation, en tenant compte des droits et obligations de cette dernière et de son personnel, ainsi que des exigences d'équité.

Caractère confidentiel

Le Bureau œuvre dans la plus stricte confidentialité et ne divulgue aucune information sur les affaires dont il est saisi et sur les consultations tenues avec des membres du personnel. Aucun(e) fonctionnaire et aucun organe de l'ONU ne peut le contraindre à témoigner ou à révéler des informations sur ces affaires.

Emploi informel

Son travail ayant un caractère informel, le Bureau ne conserve pas de dossiers pour le compte de l'Organisation ou de quelqu'autre partie. De plus, 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 rend aucun jugement sur la base de ses constatations.
