



# Assemblée générale

Distr. générale  
15 juillet 2024  
Français  
Original : anglais

## Soixante-dix-neuvième session

Point 152 de l'ordre du jour provisoire\*

### 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 [78/248](#), 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.

Comme l'a demandé l'Assemblée générale, le présent rapport rend compte des activités menées au Secrétariat par le Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies durant la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2023. Il donne un aperçu de l'utilisation qui est faite des services de règlement amiable des différends et des activités de sensibilisation et de renforcement des capacités du Bureau qui sont menées, et présente des observations systémiques.

L'Assemblée est invitée à prendre la décision énoncée au paragraphe 80 du présent rapport.

\* [A/79/150](#).



## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction . . . . .	3
II. Services de règlement des différends . . . . .	4
A. L'approche « priorité à la procédure non formelle » . . . . .	4
B. Volume et tendances des dossiers : vue d'ensemble . . . . .	5
C. Accès aux services . . . . .	9
D. Efficacité des services . . . . .	10
III. Sensibilisation et renforcement des capacités . . . . .	11
A. Promouvoir le règlement amiable des différends sur le lieu de travail . . . . .	11
B. La dignité de toutes et tous à l'Organisation des Nations Unies . . . . .	12
IV. Observations systémiques . . . . .	12
A. Introduction . . . . .	12
B. Contexte du lieu de travail . . . . .	13
V. Perspectives . . . . .	19
VI. Décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre . . . . .	11
Annexe . . . . .	22

## I. Introduction

1. Le Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies a été très actif en 2023. Durant l'année, il a enregistré une augmentation importante du nombre de dossiers portés à son attention, ce qui témoigne de la confiance accordée à ses services et du recours qui y est fait par le personnel des Nations Unies. La demande pour les services du Bureau non seulement souligne la pertinence du travail que celui-ci effectue, mais encore indique que les mécanismes de règlement amiable des différends sont de plus en plus connus et acceptés par le personnel des Nations Unies.

2. En 2023, l'Assemblée générale a renforcé son soutien en faveur de l'approche « priorité à la procédure non formelle », en soulignant que celle-ci était dans le droit fil du programme général des Nations Unies visant à favoriser une culture du dialogue et des contacts sur le lieu de travail. Cette approche a pour objectif de prévenir les différends ou de les régler rapidement, et de préserver la dignité et le respect sur le lieu de travail. Elle donne la priorité aux moyens alternatifs de règlement des différends par rapport aux plaintes formelles, marquant ainsi un pas en avant important dans notre engagement collectif en faveur du dialogue et de la compréhension, et permettant ainsi d'instaurer un environnement de travail plus productif.

3. La vision du Bureau – aider à maintenir la paix sur le lieu de travail pour que le personnel des Nations Unies puisse maintenir la paix dans le monde – s'est révélée être particulièrement pertinente en 2023. En réglant les différends ou en les atténuant au moyen d'une procédure non formelle, le Bureau permet au personnel des Nations Unies de se concentrer sur le rôle essentiel qu'il joue sur la scène mondiale. Le travail fondamental du Bureau garantit que les opérations internes des Nations Unies sont aussi harmonieuses et efficaces que les efforts de paix qu'elles défendent dans le monde entier.

4. Guidé par les principes fondamentaux d'indépendance, de neutralité, de confidentialité et d'absence de formalisme, le Bureau s'efforce de maintenir les normes les plus élevées en matière de prestation de services dans tous les domaines opérationnels. Afin de garantir que ses services soient accessibles par tous les domaines d'activité des Nations Unies, le Bureau maintient une présence hors Siège. Aujourd'hui, il sert le personnel dans le monde entier à partir de huit lieux d'affectation stratégiques ainsi qu'en effectuant des visites dans les missions et en organisant des échanges virtuels.

5. Présidé par l'Ombudsman de l'Organisation des Nations Unies, le réseau des ombudsmans et des médiateurs et médiatrices du système des Nations Unies, qui sert les organisations membres du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, a progressé de manière notable en 2023, renforçant la collaboration et établissant des normes dans l'ensemble des entités des Nations Unies. Il sert de plateforme pour ce qui est d'harmoniser les services de règlement des différends dans l'ensemble du système des Nations Unies, garantissant que tout le personnel des Nations Unies a accès à des services efficaces de règlement amiable des différends. Agissant dans le cadre de l'initiative Unité d'action des Nations Unies, le réseau facilite l'échange d'idées, la collaboration sur des questions communes et la promotion des meilleures pratiques entre ses organisations membres.

6. Le présent rapport présente une vue d'ensemble des principales activités du Bureau en 2023, illustrant le rôle décisif que celui-ci joue dans le développement d'un environnement de dignité et de respect au Secrétariat. Les activités menées et les réalisations obtenues en 2023 mettent en évidence les défis rencontrés et les succès obtenus s'agissant de faire face à la complexité du règlement des différends sur le lieu

de travail dans l'Organisation. Les observations systémiques du Bureau décrivent en connaissance de cause les tendances et les constantes du lieu de travail qu'est l'ONU. En allant de l'avant, le Bureau renouvelle l'engagement qu'il a pris de promouvoir le règlement amiable des différends sur le lieu de travail, en veillant à ce que ses pratiques internes permettent au personnel des Nations Unies de montrer l'exemple sur la scène internationale.

## II. Services de règlement des différends

### A. L'approche « priorité à la procédure non formelle »

7. Établie en vertu de la résolution 55/258 de l'Assemblée générale, la fonction d'ombudsman institutionnel au Secrétariat a pour objectif d'offrir des services indépendants, neutres, confidentiels et non formels afin de régler des problèmes liés au travail soulevés par des membres du personnel des Nations Unies. Le Bureau est la composante non formelle du système interne d'administration de la justice.

8. L'essence de l'approche « priorité à la procédure non formelle » est de reconnaître que tous les conflits ne nécessitent pas d'interventions formelles. En effet, la plupart des différends sur le lieu de travail peuvent être réglés efficacement par une communication ouverte, évitant l'escalade et les procédures longues. Les avantages de cette approche sont nombreux : elle est amiable, confidentielle, d'un bon rapport coût/efficacité et rapide ; elle permet d'apporter des solutions créatives et donne au personnel le contrôle du processus, ce qui lui apporte une vue d'ensemble de la manière dont le Bureau appréhende les problèmes sur le lieu de travail et du processus de règlement des différends. En fin de compte, le règlement amiable profite à la fois à l'Organisation et aux personnes en favorisant un personnel productif qui privilégie le dialogue comme moyen de régler les différends.

9. Dans sa résolution 77/260, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de sensibiliser davantage les membres du personnel au fait qu'il leur était possible de s'entretenir avec le Bureau pour chercher un moyen de régler les différends à l'amiable, y compris, dans un premier temps et lorsque cela était possible, par voie de médiation, avant de déposer une plainte officielle.

10. Une étape importante a été franchie à cet égard avec la soumission à tous les chefs d'entités du Secrétariat par le Directeur de cabinet d'un mémorandum portant sur le règlement amiable des différends comme première étape du règlement des différends professionnels. Cette initiative souligne l'engagement pris par l'Organisation de prioriser le règlement amiable comme première approche pour régler les différends sur le lieu de travail. Comme l'en a prié l'Assemblée générale, durant l'année, le Bureau a œuvré en étroite collaboration avec des hauts fonctionnaires au recensement de stratégies pour promouvoir l'approche « priorité à la procédure non formelle ». Par ailleurs, le Bureau a collaboré avec des parties prenantes telles que le Bureau de l'administration de la justice, les conseillers du personnel, les fédérations de fonctionnaires, les coordonnateurs pour les questions de déontologie et de discipline, les spécialistes des ressources humaines et les services médicaux afin de promouvoir l'approche. La stratégie est appliquée dans l'ensemble du système des Nations Unies par l'intermédiaire du réseau des ombudsmans et des médiateurs et médiatrices du système.

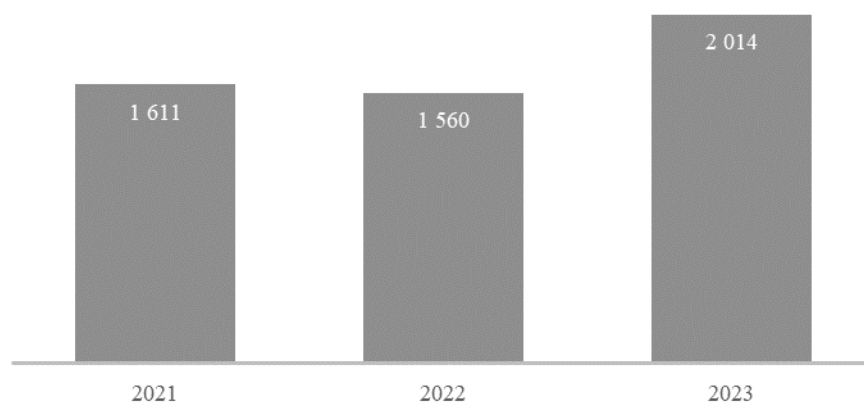
11. Parallèlement aux efforts qu'il fait pour soutenir l'adoption de l'approche « priorité à la procédure non formelle », le Bureau prend note avec satisfaction de l'action qui est menée dans le cadre des mécanismes formels pour encourager le recours aux moyens non formels, telle que décrite dans le rapport du Secrétaire

général sur l'administration de la justice à l'Organisation des Nations Unies (A/79/127, par. 98 à 106).

## B. Volume et tendances des dossiers : vue d'ensemble

12. En 2023, le Bureau a ouvert au total 2 014 dossiers, y compris 124 dossiers de médiation (voir fig. I et V), soit une augmentation importante par rapport à 2022, année au cours de laquelle 1 560 dossiers, dont 100 dossiers de médiation, avaient été ouverts. En se fondant sur les tendances observées au cours des deux premiers trimestres de 2024, on s'attend à ce que le volume des dossiers reste à un niveau similaire en 2024.

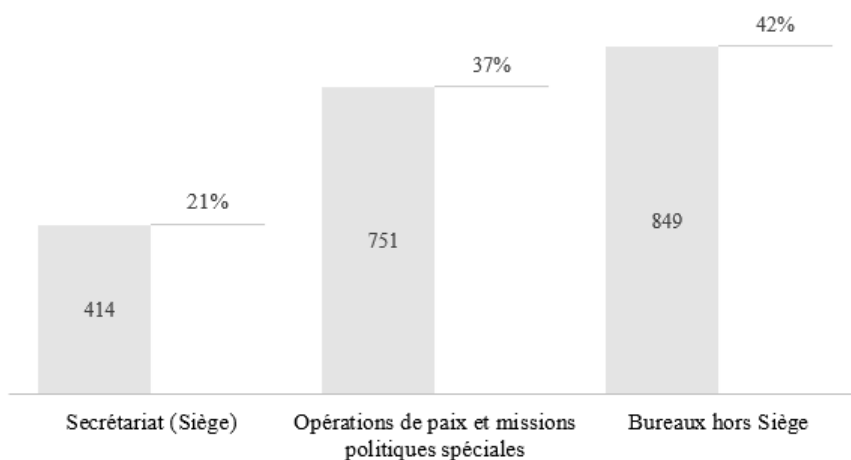
Figure I  
Nombre de dossiers ouverts au Secrétariat (2021-2023)



13. Chaque dossier présente son propre ensemble de considérations, ce qui nécessite une approche sur mesure du règlement. Un dossier peut porter sur plusieurs questions et concerner de nombreuses parties ; la complexité et la portée des interventions varient en fonction du dossier. Le temps nécessaire pour travailler avec une personne qui s'est adressée au Bureau peut aller d'une séance d'une heure à plusieurs séances étalées sur quelques semaines avec diverses parties, en fonction du nombre et de la complexité des problèmes à régler.

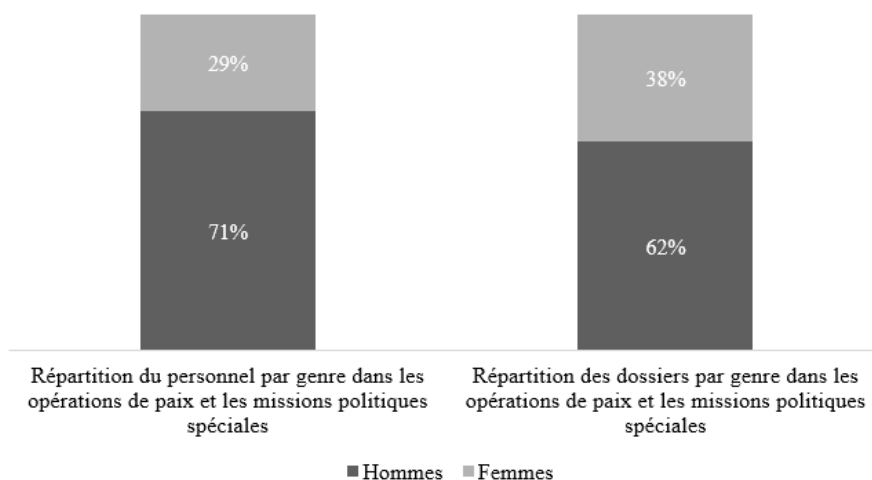
14. Le Bureau propose aux personnes et aux groupes de personnes qui se tournent vers lui les services de règlement des différends suivants : discussion des options ; coaching en gestion des conflits ; médiation ; navette diplomatique ; processus d'équipe. Une description des services est présentée dans l'annexe du présent document, qui complète l'exposition détaillée du processus de médiation qui avait été faite dans un rapport précédent (A/77/151, sect. II.A).

Figure II  
Répartition des dossiers par lieu d'affectation dans l'ensemble du Secrétariat en 2023



15. Sur le nombre total de dossiers, 21 % (414 dossiers) ont été présentés par le personnel du Siège, 37 % (751 dossiers) par le personnel des opérations de paix et des missions politiques spéciales et 42 % (849 dossiers) par le personnel des bureaux hors Siège (voir fig. II).

Figure III  
Répartition des dossiers par genre dans les opérations de paix et les missions politiques spéciales en 2023



16. Au regard de la démographie générale du personnel du Secrétariat (voir [A/78/569](#)), les femmes ont été plus nombreuses que les hommes à faire appel aux services de règlement amiable des différends proposés par le Bureau. Cette tendance se maintient dans tous les lieux d'affectation. Par exemple, dans les opérations de paix et les missions politiques spéciales où les femmes ne représentent que 29 % de la population totale du personnel, elles ont représenté 38 % des dossiers reçus par le

Bureau (voir fig. III). Ceci correspond aux tendances observées précédemment et montre que le Bureau continue d'être une ressource essentielle et un espace sûr pour le personnel féminin en poste dans des lieux d'affectation classés difficiles.

Figure IV

**Répartition des dossiers par catégories de problèmes dans l'ensemble du Secrétariat en 2023**



17. Les catégories de problèmes les plus fréquemment signalés au Bureau en 2023 sont les rapports hiérarchiques (31 %), qui engendrent des problèmes entre les personnes supervisées et celles assurant la supervision ou l'encadrement, liés principalement à des pratiques de gestion perçues comme brutales, à une gestion d'équipe insatisfaisante, à un mauvais usage du système de suivi des résultats et à des compétences insuffisantes en matière d'encadrement ; l'emploi et la carrière (19 %), où les préoccupations soulevées concernent les conditions de travail, les candidatures à des postes, la transparence du recrutement et les conditions d'emploi ; la rémunération et les prestations (10 %) ; les relations avec les pairs et les collègues (10 %), dont des griefs concernant des comportements dédaigneux ou impolis, un manque de confiance et une mauvaise communication, conduisant à des conflits interpersonnels et à une baisse du moral de l'équipe (voir fig. IV). Contrairement aux années précédentes, le nombre de dossiers dans la catégorie « Sécurité, santé, bien-être, stress et équilibre entre vie professionnelle et vie privée » a augmenté ; plusieurs dossiers ont mis en évidence un stress dû à des tensions liées au travail ou à des conflits prolongés. La catégorie « Autres » comprend notamment les problèmes liés aux services et à l'administration, à l'organisation, la direction et la gestion, et aux valeurs, la déontologie et les normes.

**Mise à jour sur les services de médiation**

18. La médiation est un élément essentiel du travail du Bureau. L'objectif de la médiation est de faciliter la communication entre les parties de manière impartiale afin de les aider à régler leurs différends et à parvenir à des accords mutuellement acceptables. Les médiateurs créent un espace sûr dans lequel il est possible d'exprimer ses préoccupations et qui encourage un dialogue constructif et l'exploration de solutions créatives. En apportant structure et clarté, la médiation permet aux parties de travailler ensemble même après avoir fait l'expérience d'une mauvaise communication, de suppositions négatives et d'un climat de méfiance.

19. Aux paragraphes 16 et 17 de sa résolution 77/260, l'Assemblée générale a réaffirmé le rôle central que jouait la médiation, sachant que celle-ci constituait un aspect essentiel des travaux du Bureau et permettait de régler les différends à l'amiable et à moindres frais. Au paragraphe 23 de ladite résolution, elle a demandé au Bureau de fournir, chaque année, un aperçu statistique des données relatives aux affaires de médiation, y compris concernant le volume du contentieux et les tendances, ainsi que le taux de règlement des affaires par voie de médiation et des informations sur les affaires ayant abouti à un règlement complet, et de lui faire rapport à ce sujet.

20. Sur le nombre total de dossiers ouverts par le Bureau (fig. I), 124 étaient des dossiers de médiation, ce qui représente une augmentation de 24 % par rapport à l'année dernière. La plupart des dossiers (55 %) concernaient des problèmes de rapports hiérarchiques, suivis par l'emploi et la carrière (14 %) et les relations avec les pairs et les collègues (12 %).

21. Durant la période considérée, 86 % des dossiers ouverts ont été réglés de manière satisfaisante. Parmi ceux-ci, 88 % ont été clos dans un délai de 90 jours et 75 % dans un délai de 60 jours. Seuls 9 % des dossiers sont restés ouverts au-delà de 90 jours. La rapidité du processus de médiation dépend de la disponibilité de toutes les parties et de tous les décideurs. L'amélioration de la collaboration entre les personnes concernées et les parties prenantes augmente considérablement les chances d'un règlement rapide.

#### **Tirer davantage parti des services de médiation**

22. Au paragraphe 17 de sa résolution 77/260, l'Assemblée générale a souligné qu'il importait de faire en sorte que cette voie de recours soit davantage empruntée et engagé toutes les parties du système d'administration de la justice à mieux communiquer les unes avec les autres pour qu'il soit davantage tiré parti des services de médiation, qui étaient sous-utilisés.

23. Afin d'accroître le recours aux services de médiation, comme l'y a encouragé le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires au paragraphe 54 de son rapport sur l'administration de la justice aux Nations Unies et les activités du Bureau (A/78/580), le Bureau a régulièrement fait des présentations à des publics mondiaux, dans plusieurs langues, afin de sensibiliser aux services de médiation et d'améliorer la compréhension de ces services dans l'Organisation. Plus de 500 participants ont participé à ces séances d'information en 2023, et 95 % des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête de satisfaction ont indiqué qu'elles recommanderaient la présentation à un collègue.

24. En outre, signe de l'amélioration de la communication entre toutes les parties du système d'administration de la justice, le Bureau a collaboré avec succès avec plusieurs parties prenantes, dont le Bureau de l'aide juridique au personnel et la Section du conseil en gestion et du contrôle hiérarchique, afin qu'ils orientent davantage le personnel vers le Bureau, selon qu'il conviendra.

25. En 2023, le Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies a renvoyé trois dossiers au Bureau pour une action de médiation. L'un d'entre eux a été retiré à la suite de la médiation ; dans les deux autres affaires, les requérants ont choisi de poursuivre la procédure devant le Tribunal du contentieux administratif. Conformément au paragraphe 3 de l'article 10 de son statut, le Tribunal du contentieux administratif peut renvoyer des affaires au Bureau pour médiation : « Le Tribunal peut, en tout état de cause, proposer de renvoyer toute affaire à la médiation. Avec le consentement des parties, il suspend l'instance pour une période qu'il indique. Si la médiation n'aboutit pas à un accord durant cette période, le Tribunal reprend

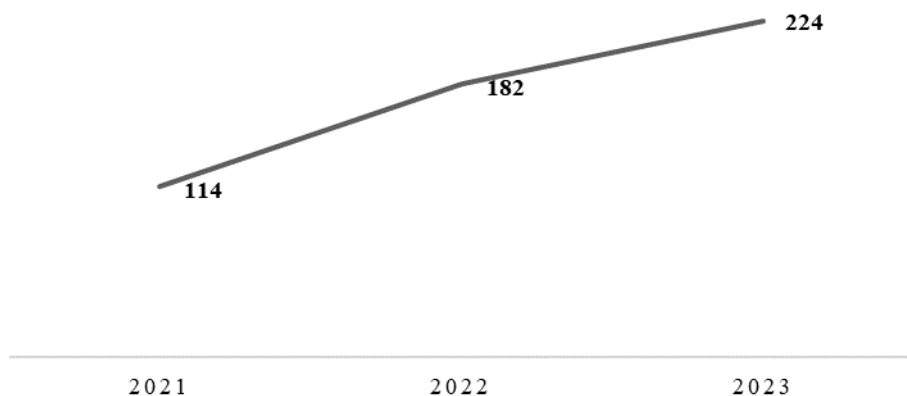


l'instance à moins que les parties ne demandent qu'il en soit autrement. » Le Bureau est présent dans tous les sites du Tribunal du contentieux administratif, à New York, Genève et Nairobi. Il attend avec intérêt de recevoir d'autres renvois du Tribunal du contentieux administratif.

### Mise à jour sur les services fournis aux non-fonctionnaires

Figure V

#### Nombre de dossiers ouverts concernant des non-fonctionnaires au Secrétariat (2021-2023)



26. Dans sa résolution [78/248](#), l'Assemblée générale a décidé de financer au moyen du budget ordinaire le projet pilote visant à permettre aux non-fonctionnaires d'avoir accès aux services du Bureau, dans la limite des ressources existantes. Bien que le financement au moyen du budget ordinaire ne soit pas entré en vigueur au cours de la période considérée, le Bureau a noté une augmentation importante (37 %) du nombre de dossiers reçus concernant des non-fonctionnaires (182 affaires en 2022, contre 224 en 2023), la majorité d'entre eux émanant d'opérations de paix. Les trois catégories de problèmes les plus fréquemment signalés sont les rapports hiérarchiques (23 %), l'emploi et la carrière (19 %) et la rémunération et les prestations (17 %). Le Secrétariat continuant à faire appel à du personnel n'ayant pas la qualité de fonctionnaire, le Bureau s'attend à ce que le nombre de dossiers soumis par cette catégorie continue d'augmenter.

### C. Accès aux services

27. Au paragraphe 4 de sa résolution [77/260](#), 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. Disposant d'une présence décentralisée dans huit sites, le Bureau s'engage en faveur de l'inclusion et de l'accessibilité. Les bureaux régionaux de New York, Bangkok, Entebbe (Ouganda), Genève, Goma (République démocratique du Congo), Nairobi, Santiago et Vienne, une présence temporaire à Beyrouth ainsi que l'organisation fréquente de missions garantissent l'accès équitable au Bureau du personnel basé dans des lieux d'affectation reculés.

28. Afin d'aider en personne le personnel et les parties prenantes qui en ont besoin, le Bureau organise régulièrement des interactions en face à face, qui sont efficaces pour régler les différends et favoriser un environnement de travail harmonieux, en particulier concernant le personnel qui travaille dans des lieux d'affectation éloignés

ou classés difficiles. Les missions permettent aux membres du personnel de discuter directement des problèmes qu'ils rencontrent sur le lieu de travail et aux équipes du Bureau de se concerter utilement avec les parties prenantes et les hauts fonctionnaires pour qu'ils promeuvent dans leurs entités l'approche « priorité à la procédure non formelle ». Les missions sont essentielles pour maintenir les liens, en particulier s'agissant du personnel qui travaille et vit dans des lieux reculés ou classés difficiles, ou dans des situations stressantes. Toutefois, la diminution des ressources consacrées aux voyages a entravé la capacité du Bureau de fournir des services en personne, laissant parfois des questions non résolues ou rendant le Bureau dépendant d'autres entités pour ce qui est de financer le coût des missions, ce qui pourrait avoir une incidence sur l'indépendance perçue du Bureau. Pour assurer la continuité de la prestation de services et apporter en personne un complément aux services, le Bureau utilise des plateformes virtuelles pour les activités de sensibilisation et les services à distance de règlement des conflits.

29. Au paragraphe 7 de sa résolution [77/260](#), l'Assemblée générale a noté que le multilinguisme appliqué dans le cadre de l'administration de la justice concourait au règlement efficace et efficient des différends et favorisait la communication et la sensibilisation. Le Bureau offre des services de règlement amiable des conflits dans les six langues officielles. En 2023, le Bureau a continué de prioriser la fourniture d'informations sur le règlement amiable des différends dans les six langues officielles au moyen de supports de communication de base, y compris les sites Web internes et externes, qui sont régulièrement mis à jour. Par ailleurs, le Bureau a déployé des efforts considérables pour améliorer l'accessibilité en mettant à jour tous ses supports afin de garantir que les membres du personnel en situation de handicap peuvent y avoir accès, conformément aux directives de l'ONU.

#### **D. Efficacité des services**

30. Pour mesurer l'efficacité de ses services, le Bureau mène régulièrement des enquêtes de satisfaction. En 2023, 85 % des personnes interrogées ont estimé que l'ombudsman ou les spécialistes du règlement des différends les avaient aidés à examiner et à évaluer leurs options, ce qui représente une augmentation notable par rapport à 2022 (68 %). En outre, 79 % des personnes interrogées ont déclaré avoir reçu des informations et des stratégies intéressantes lors de leurs interactions avec le Bureau, une augmentation par rapport à 2022 (67 %). Enfin, 73 % des personnes interrogées ont indiqué qu'elles étaient davantage en mesure de comprendre la manière dont fonctionnait le Bureau et de régler leurs problèmes après avoir travaillé avec lui, contre 63 % en 2022. Dans l'ensemble, ces tendances suggèrent que les personnes qui s'adressent au Bureau considèrent que ses services sont efficaces et qu'il fournit des informations très utiles sur le lieu de travail, des stratégies et de l'aide pour répondre aux préoccupations professionnelles. L'analyse des observations reçues révèle également qu'à la suite de leur visite les personnes interrogées apprécient de sentir qu'elles ont renforcé leur pouvoir d'action. Les commentaires soulignent la facilité d'accès et l'absence de formalisme du Bureau. Les visiteurs ont apprécié le fait que le Bureau était un espace sûr et qu'ils avaient eu « le sentiment d'être soutenus ». Les personnes interrogées ont également indiqué que le Bureau adhère aux principes de confidentialité et d'indépendance. Son indépendance permet au Bureau de fonctionner sans influence extérieure, en maintenant la confiance et la crédibilité que lui accorde le personnel à tous les niveaux.

### III. Sensibilisation et renforcement des capacités

#### A. Promouvoir le règlement amiable des différends sur le lieu de travail

31. Conformément à la résolution [77/260](#) de l'Assemblée générale, le Bureau a redoublé d'efforts pour promouvoir le règlement amiable comme première approche pour gérer les différends sur le lieu de travail. Les résultats de l'enquête de satisfaction menée par le Bureau en 2023 montrent une forte augmentation du nombre des membres du personnel des Nations Unies qui sont au courant des services offerts par le Bureau, 90 % des personnes interrogées ayant déclaré connaître le Bureau. Par ailleurs, le type de problèmes qui peuvent être portés à l'attention du Bureau semble être de mieux en mieux compris, 87 % des personnes interrogées en 2023 ayant déclaré en avoir une meilleure compréhension, contre 80 % en 2020 et 83 % en 2022.

32. Ces tendances positives peuvent être attribuées aux efforts considérables de sensibilisation déployés par le Bureau en 2023 et durant les années antérieures. En s'appuyant sur la communication en ligne et en personne, le Bureau a organisé des séances de sensibilisation interactives ciblées, notamment des réunions-débats et des séances d'information, facilitant ainsi la communication directe avec les membres du personnel.

33. En 2023, les bureaux régionaux ont organisé plus de 150 séances d'information, dont des visites de sensibilisation ciblées, soit en personne soit virtuellement. Ce modèle novateur de sensibilisation hybride a mis l'accent sur l'égalité d'accès aux services pour le personnel basé dans des endroits reculés et permis de toucher le personnel de diverses entités dans les régions ciblées, qui ont pu participer en personne ou en ligne. Les réactions positives ont mis en évidence le renforcement des sentiments d'inclusion et d'appartenance.

34. À la suite de la diffusion du mémorandum sur l'approche « priorité à la procédure non formelle » par le Directeur de Cabinet, le Bureau a renforcé la concertation avec les hauts fonctionnaires. L'approbation par le Comité de gestion du mandat de la boîte à outils de communication « champions de la priorité à la procédure non formelle » a constitué un renforcement de l'engagement en faveur du règlement amiable des différends dans l'Organisation de la part de la direction. Conscient du rôle essentiel que jouent les cadres dans la promotion du règlement amiable des différends, le Bureau a élaboré la boîte à outils afin d'aider les hauts responsables à communiquer efficacement avec le personnel sur le processus de règlement amiable.

35. Par ailleurs, le Bureau a collaboré avec d'autres unités administratives sur des initiatives visant à accentuer ses messages et à mieux faire connaître le règlement amiable des différends dans l'ensemble du Secrétariat. Par exemple, le Bureau a travaillé avec le Département de l'appui opérationnel pour soutenir le nouveau programme d'orientation mondiale (GO2UN) qui vise à faciliter l'entrée en fonctions des nouveaux membres du personnel et œuvré en étroite collaboration avec le Bureau des ressources humaines à l'élaboration d'un programme de préparation des hauts responsables avant leur entrée en fonctions. À l'échelon régional, les ombudsmans ont régulièrement participé à des programmes locaux d'entrée en fonctions et à des programmes préalables au déploiement à l'intention des civils. Le Bureau a également contribué à un nouveau programme de base de sensibilisation dans le cadre du plan d'action stratégique visant à éradiquer le racisme et à promouvoir la dignité de toutes et tous au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies. Il a soutenu le lancement et la promotion de la Stratégie pour la santé mentale et le bien-être dans le système des Nations Unies en 2024 et au-delà en collaboration avec le Conseil de mise en

application de la Stratégie pour la santé mentale et le bien-être dans le système des Nations Unies. Dans le cadre de cette collaboration, le Bureau veille à ce que les références au Bureau en tant que ressource et l'approche « priorité à la procédure non formelle » soient intégrées dans les initiatives institutionnelles.

## **B. La dignité de toutes et tous à l'Organisation des Nations Unies**

36. Consacré par les documents fondateurs, le principe de la dignité est une pierre angulaire de l'Organisation des Nations Unies. Il est souligné dans le préambule de la Charte des Nations Unies, dans lequel les peuples des Nations Unies se déclarent résolus en particulier à proclamer à nouveau leur foi dans les droits fondamentaux de l'homme, dans la dignité et la valeur de la personne humaine et dans l'égalité de droits des hommes et des femmes, ainsi que des nations, grandes et petites. Il est renforcé dans le Statut du personnel, en particulier à l'alinéa a) de l'article 1.2 du Statut du personnel, selon lequel « le fonctionnaire doit respecter et appliquer les principes énoncés dans la Charte, ce qui suppose notamment qu'il ait foi dans les droits fondamentaux de l'homme, dans la dignité et la valeur de la personne humaine et dans l'égalité des droits des hommes et des femmes. »

37. Dans les observations systémiques formulées dans ses rapports annuels précédents, le Bureau a régulièrement souligné les préoccupations liées aux questions de dignité et de respect. Les observations ont également mis en évidence l'incidence de ces questions sur la bonne ambiance dans l'équipe et le moral de celle-ci, soulignant la nécessité de favoriser un environnement de travail inclusif et respectueux.

38. Conscient que le comportement a une incidence sur la dynamique du lieu de travail, le Bureau s'est engagé à doter les membres du personnel de compétences leur permettant d'interagir positivement avec leurs collègues. De manière à favoriser l'harmonie, il est essentiel de s'efforcer en permanence de cultiver les compétences en matière de règlement des différends et de prévenir l'escalade. Des initiatives telles que la campagne « La dignité par la civilité » et les dialogues sur le racisme sur le lieu de travail à l'ONU favorisent la prise de conscience et l'adoption de mesures en vue d'améliorer les comportements et de cultiver le respect.

39. L'atelier sur la dignité, que le Bureau continue d'organiser dans l'ensemble de l'Organisation, est axé sur le lien entre la dignité et la civilité sur le lieu de travail ; il se penche sur la façon dont la communication peut renforcer la dignité ou la compromettre, et invite les participants à réfléchir à ce qui peut être fait pour édifier des communautés reposant sur la notion de dignité. S'appuyant sur la Charte des Nations Unies, l'atelier vise à promouvoir une nouvelle logique dans les rapports au travail, à diffuser des termes et expressions qui permettent de décrire cette logique, à faire évoluer les mentalités dans un souci de civilité et à inciter les participants à agir concrètement en ce sens. En 2023, une centaine d'ateliers de ce type ont été organisés, ce qui a permis de promouvoir la dignité et le respect dans les interactions quotidiennes et de contribuer à un environnement de travail sain.

## **IV. Observations systémiques**

### **A. Introduction**

40. L'une des principales responsabilités d'un ombudsman est de renforcer l'apprentissage et le développement organisationnels en mettant en évidence les tendances et les constantes (observations systémiques) susceptibles de contribuer aux

conflits sur le lieu de travail et d'entraver ainsi les objectifs de l'organisation. La détection précoce de ces tendances et constantes 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. Les observations systémiques proviennent d'une combinaison de données quantitatives et qualitatives, y compris les expériences des personnes qui s'adressent au Bureau, les échanges avec les parties prenantes et les informations et enseignements tirés des mécanismes de recours.

41. S'il est vrai qu'une intervention directe et le recours à une méthode de résolution 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. Dans le cadre d'une approche collaborative, le Bureau partage régulièrement ses observations systémiques avec les parties prenantes de l'Organisation afin d'alimenter leur réflexion et de contribuer aux débats visant à régler les problèmes souvent complexes qui se posent sur le lieu de travail.

42. Comme il l'a fait ces dernières années, le Bureau a travaillé avec l'Administration, les représentants du personnel et d'autres personnes pour partager le fruit de sa réflexion et réfléchir à la manière de promouvoir un lieu de travail harmonieux. Cette concertation permanente s'avère être une bonne pratique, car elle permet au Bureau de partager rapidement des informations. En 2023, le Bureau a fréquemment participé à des réunions de diverses instances, tels que les réunions du Comité de gestion, du Groupe directeur chargé de superviser la lutte contre le racisme et du Conseil de mise en application de la Stratégie pour la santé mentale et le bien-être dans le système des Nations Unies. Il a fréquemment été consulté lors de l'élaboration et de la révision de nouvelles politiques, initiatives et programmes d'apprentissage. Il apprécie la participation des nombreuses parties prenantes, y compris les représentants du personnel et les membres du personnel à titre individuel, qui ont partagé leurs points de vue sur le lieu de travail.

## **B. Contexte du lieu de travail**

43. Dans un discours qu'il a prononcé devant les membres du personnel en 2023, le Secrétaire général a déclaré : « C'est en marchant main dans la main que l'on donne le meilleur espoir à l'humanité, et les femmes et les hommes qui font cette Organisation concrétisent chaque jour cette vision. » Permettre au personnel des Nations Unies de travailler ensemble afin qu'il puisse être à la hauteur des attentes du monde, tel est le travail quotidien des ombudsmans et des médiateurs du Bureau.

44. L'année 2023 a été très sujette à fluctuation pour l'ONU et les populations du monde entier, ce qui a créé un contexte difficile pour le personnel, qui a dû faire face à une insécurité et à une incertitude croissantes. En ce qui concerne le Secrétariat, la crise de liquidités est à l'origine de problèmes importants, notamment du gel des recrutements et de l'insuffisance d'effectifs, ce qui a entraîné une augmentation de la charge de travail pour le personnel en place et mis à l'épreuve sa résistance physique et mentale. La fermeture d'entités ou la réduction de leurs effectifs ont encore accru les inquiétudes concernant la sécurité de l'emploi, renforçant l'anxiété du personnel.

45. Outre le sentiment général d'insécurité, d'incertitude et de fatigue, au nombre des thèmes communs abordés lors des conversations avec les personnes qui s'adressent au Bureau, on comptait l'augmentation du niveau de stress, le désir de voir sa contribution et sa dignité reconnues et appréciées, les problèmes à régler pour trouver un équilibre entre les exigences de la vie professionnelle et celles de la vie personnelle, et les difficultés rencontrées pour concilier des points de vue divergents en matière de valeurs et de croyances, que les membres du personnel apportent sur le

lieu de travail. Le Bureau a noté que, lorsque les valeurs d'inclusion, d'intégrité, d'humilité et d'humanité de l'ONU sont respectées dans les interactions quotidiennes entre les membres du personnel ainsi que dans les processus de prise de décision administrative et en matière de gestion, cela pouvait avoir des effets positifs. Ces valeurs s'appliquent à tous les membres du personnel, quels que soient leur catégorie de personnel, leur rôle ou leur lieu d'affectation. Leur mise en œuvre systématique contribuera à atténuer les conflits et leur escalade.

### **Contraintes budgétaires et leur incidence**

46. Protéger le personnel des conséquences de la crise de liquidités était une priorité déclarée de l'Organisation en 2023. À cet égard, l'Organisation a imposé des restrictions sur les recrutements afin de conserver les ressources. L'incidence des restrictions s'est manifestée sur le lieu de travail de diverses manières, notamment par la nécessité de réévaluer et de redistribuer les charges de travail. Comme l'ont indiqué les personnes ayant consulté le Bureau, l'adaptation a été particulièrement difficile dans les entités faisant déjà face à des taux de vacance élevés et dans celles dont la charge de travail était déjà lourde, ce qui a posé des problèmes aux membres du personnel à tous les niveaux, dont les cadres. Le gel des recrutements a également eu des répercussions négatives sur les perspectives d'avancement du personnel en poste, y compris celui qui travaille dans des entités dont les effectifs sont en cours de réduction, ce qui a ajouté à la tension générale parmi les membres du personnel. Les équipes du Bureau ont observé que l'effet cumulatif des contraintes budgétaires allait au-delà de la charge de travail et de la carrière, et s'accompagnait d'effets négatifs pour la santé et le bien-être ainsi que pour le moral du personnel. En retour, cette situation se traduisait souvent par une communication tendue sur le lieu de travail et un comportement négatif entre collègues.

47. Lors de leurs entretiens avec le Bureau, les membres du personnel à tous les niveaux, dont les cadres, ont fait part de leurs préoccupations concernant les pressions subies pour obtenir des résultats dans un environnement où les ressources étaient rares, et les difficultés rencontrées pour trouver un équilibre entre l'obtention de résultats et le bien-être des équipes. Face à une charge de travail élevée, des membres du personnel ont souvent dit au Bureau qu'ils avaient besoin d'être traités avec humanité – la valeur de l'ONU qui met l'accent sur l'empathie, la compassion et la gentillesse. Ceci est dans le droit fil des observations précédentes : le Bureau a constaté qu'environ 40 % des dossiers qui sont portés à son attention découlaient d'un manque de civilité lié, par exemple, à un manque de respect et à des mauvais traitements, à des problèmes de communication, à une ambiance délétère au sein de l'équipe et à un moral en berne.

48. Une autre préoccupation fréquemment exprimée par les personnes qui ont consulté le Bureau concerne la rapidité et la qualité des services fournis au personnel, dont les services touchant directement les membres du personnel, tels que les démarches relatives à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, aux indemnités et prestations, aux personnes à charge ou à d'autres questions administratives ou en matière de ressources humaines. Les prestataires de services ont toutefois exprimé des inquiétudes quant à leur capacité à servir efficacement le personnel en raison des contraintes budgétaires existantes et du manque de personnel. Parallèlement, des membres du personnel se sont adressés au Bureau pour lui faire part de ce qu'ils estimaient être des retards déraisonnables s'agissant de répondre aux demandes ou du fait qu'ils recevaient des explications insuffisantes à des questions parfois complexes. Dans certains cas, l'affaire s'est envenimée, ajoutant un stress supplémentaire à une situation déjà tendue.

49. Sur une note positive, le Bureau a observé que, malgré les défis, de nombreux membres du personnel exerçant des fonctions d'encadrement avaient commencé à appliquer les valeurs de l'ONU dans leur travail et utilisaient les outils disponibles pour stimuler le moral et le bien-être de leurs équipes. Les prestataires de services se sont efforcés de faire connaître au personnel les ressources humaines et les questions administratives au moyen de séances d'information virtuelles, de communications et de centres de ressources, tels que le portail Knowledge Gateway. Ces moyens se sont avérés utiles pour améliorer la communication et la transparence, contribuant ainsi à apaiser les inquiétudes et les craintes du personnel.

### **Bien-être et santé mentale**

50. En 2023, le Bureau a continué de noter une augmentation des questions liées à la sûreté, à la santé, au bien-être, au stress et à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, une tendance qui s'est accentuée depuis le début de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19). Consciente de ces défis, l'Organisation a déployé des efforts considérables pour répondre aux besoins en matière de santé mentale et de bien-être dans le cadre de la Stratégie pour la santé mentale et le bien-être dans le système des Nations Unies. Dans la Stratégie, il est admis que les membres du personnel des Nations Unies sont exposés à de nombreux facteurs de risque psychosociaux sur le lieu de travail, ce qui fait que beaucoup d'entre eux présentent des symptômes de problèmes de santé mentale et correspond bien à ce que le Bureau a observé dans les affaires portées devant lui.

51. La Stratégie pour la santé mentale et le bien-être dans le système des Nations Unies en 2024 et au-delà intègre plusieurs des observations systémiques formulées par le Bureau ces dernières années, au nombre desquelles on compte : un accès à des services d'appui psychosocial pour le personnel, en particulier dans les lieux d'affectation classés difficiles ; des mesures visant à réduire la stigmatisation liée aux problèmes de santé mentale ; une meilleure prise en compte des considérations de santé mentale sur le lieu de travail en renforçant les connaissances en la matière, en particulier pour le personnel exerçant des fonctions d'encadrement.

52. Durant la période considérée, plusieurs des personnes qui se sont adressées au Bureau ont attribué les problèmes de santé mentale à la dynamique du lieu de travail, dont le harcèlement ou l'abus d'autorité ressentis. Des affaires ont également été portées à l'attention du Bureau par des supérieurs hiérarchiques, qui faisaient de plus en plus fréquemment l'expérience de harcèlement de la part de leurs subordonnés. Des personnes ont déclaré qu'elles avaient préféré rester en congé de maladie plus longtemps pour ne pas avoir à retourner sur leur lieu de travail. Une préoccupation exprimée de manière récurrente par les personnes qui se sont tournées vers le Bureau a été le retour au travail et les options disponibles pour des aménagements raisonnables qui tiendraient compte des considérations de santé mentale. Dans la plupart des cas, les membres du personnel qui reprennent le travail ne se sentent pas à l'aise ou suffisamment maîtres de la situation pour parler de leur état de santé mentale ou de leur besoin d'aménagements et gardent le silence. Ces affaires complexes ont souvent obligé le Bureau à faire la navette diplomatique entre les diverses parties prenantes, dont les conseillers du personnel, qui sont des partenaires essentiels dans de telles affaires.

53. La Stratégie pour la santé mentale et le bien-être dans le système des Nations Unies en 2024 et au-delà prend en compte ces problèmes et comporte des indicateurs de résultats relatifs au recours à des aménagements raisonnables et à la gestion structurée des affaires, l'objectif étant de favoriser la mise en place d'un lieu de travail digne pour le personnel concerné. Le Bureau continuera de travailler avec les parties prenantes du Conseil de mise en application de la Stratégie pour la santé mentale et

le bien-être dans le système des Nations Unies pour régler ces situations complexes afin d'aider le personnel à contribuer efficacement aux travaux de l'Organisation à son retour sur le lieu de travail.

### **Favoriser un environnement de travail harmonieux dans les entités**

54. C'est aux chefs de chaque entité qu'il incombe de promouvoir un lieu de travail harmonieux au Secrétariat, comme énoncé dans diverses politiques relatives au lieu de travail, notamment dans la politique de lutte contre la discrimination, le harcèlement, y compris le harcèlement sexuel, et l'abus d'autorité (ST/SGB/2019/8), et comme indiqué dans les contrats de mission qui lient les chefs d'entité au Secrétaire général. Pour les aider à assumer cette responsabilité, l'Organisation met à leur disposition une série d'outils, tels que l'Enquête sur la motivation du personnel des Nations Unies, et de mécanismes, notamment le réseau des coordonnateurs pour les questions de déontologie et de discipline et les équipes. Des initiatives, telles que le Référentiel de valeurs et de comportements de l'Organisation des Nations Unies, le dialogue en cascade et le dialogue « Ensemble pour le respect », ont été mises en place pour inculquer aux membres du personnel un ensemble commun de valeurs et de comportements qui sont attendus d'eux sur le lieu de travail à l'ONU.

55. Malgré l'action menée par l'Organisation pour mettre en place les systèmes nécessaires, le Bureau fait fréquemment face à des conflits sur le lieu de travail impliquant des allégations de conduite prohibée et des comportements inappropriés et parfois abrasifs. Ces conflits se sont souvent installés dans la durée sans qu'une solution ait été trouvée. L'un des facteurs y contribuant semble être la méconnaissance et la mise en œuvre inégale des valeurs et des normes de l'Organisation. Pour les personnes qui se sont adressées au Bureau, la situation devient particulièrement aiguë lorsque, selon elles, le personnel d'encadrement ne montre pas l'exemple. Bien que les hauts responsables aient une responsabilité particulière en matière de conduite, le Bureau note que l'obligation d'agir conformément aux valeurs et aux comportements de l'Organisation s'applique à toutes et tous.

56. Comme indiqué dans les rapports précédents, la socialisation et la mise en œuvre de politiques et d'initiatives dans une organisation aussi vaste, complexe, dynamique et dispersée sur le plan géographique exigent des efforts soutenus et intentionnels. Étant donné que le personnel, y compris les cadres supérieurs, a tendance à apporter avec lui ses valeurs, croyances et normes culturelles sur le lieu de travail, il est absolument nécessaire de continuer à modeler, à renforcer et à rendre opérationnels les valeurs de l'ONU et le code de conduite à tous les niveaux de l'Organisation.

### **Soutien organisationnel aux hauts responsables dans leur rôle de chef d'entité**

57. Il est essentiel de soutenir les hauts responsables dans leur rôle de chefs d'entités au Secrétariat pour garantir une prise de décision efficace et l'application du principe de responsabilité à tous les niveaux. Le cadre en place en matière de délégation de pouvoirs met l'accent sur le fait que c'est au point d'exécution que sont placées les responsabilités en matière de prise de décision et la responsabilité effective, ce qui signifie que les hauts responsables assument une responsabilité importante quant aux résultats de leurs entités.

58. La transition vers un poste de direction aux échelons supérieurs de l'ONU peut être difficile, en particulier pour les hauts responsables qui n'ont pas une grande expérience de l'ONU ou dont les styles de gestion diffèrent des cadres de direction de l'ONU. Le Bureau a noté qu'il était essentiel que les hauts responsables soient bien préparés et soutenus de manière adéquate dans l'exercice de leurs responsabilités – un besoin également exprimé par les hauts responsables eux-mêmes.



59. Le Programme de préparation des hauts responsables avant leur entrée en fonctions est une étape fondamentale dans la préparation des nouveaux responsables à leur rôle dans le contexte de l'ONU. En outre, il existe divers outils permettant aux hauts responsables d'évaluer leur efficacité en tant que gestionnaires. L'un de ces outils est le mécanisme d'évaluation à 360 degrés, qui permet aux dirigeants d'obtenir des informations de la part de leurs pairs, des parties prenantes et des personnes qu'ils supervisent sur leurs points forts et les domaines dans lesquels ils peuvent progresser en tant que responsables. Bien que la participation au processus d'évaluation à 360 degrés soit actuellement facultative, son utilisation à plus grande échelle est très prometteuse, en particulier lorsque celle-ci sert à mesurer les progrès ou à adapter l'accompagnement professionnel et les autres formes de soutien aux besoins de la personne.

60. Dans l'ensemble, il est important pour l'Organisation, ainsi que pour les hauts dirigeants eux-mêmes, de reconnaître qu'ils auront des besoins à part en matière de développement et de soutien lors de leur entrée en fonctions dans l'Organisation et tout au long de leur carrière. L'Ombudsman de l'Organisation des Nations Unies a personnellement offert un accompagnement professionnel en matière de règlement de conflits à des hauts dirigeants et constitue une ressource fiable, confidentielle et sûre pour de nombreuses personnes. Au moment où le Secrétariat fait progresser la parité femmes-hommes à tous les niveaux, l'Ombudsman accorde également une attention particulière à la concertation avec les hautes dirigeantes, et continuera de le faire.

#### **Soutenir l'excellence managériale fondée sur les valeurs de l'ONU**

61. En plus de fournir un soutien ciblé aux hauts responsables, il est essentiel de garantir l'excellence en matière de gestion à tous les niveaux pour promouvoir un lieu de travail positif et productif. Bien que cette observation ait été soulevée dans des rapports précédents, elle reste pertinente. Dans les dossiers portés à l'attention du Bureau, la question des compétences en matière de gestion, en particulier en ce qui concerne la gestion des personnes, est un problème récurrent.

62. Dans les affaires de rapports hiérarchiques, les personnes ayant consulté le Bureau ont soulevé plusieurs problèmes, notamment un manque d'échanges réguliers, une gestion rigide et sans concertation, une absence de reconnaissance des contributions et le fait que le personnel d'encadrement ne donnait pas toujours l'exemple pour ce qui était de respecter les valeurs et les comportements de l'Organisation. Dans ces affaires, le Bureau a noté que les cadres qui prenaient de nouvelles fonctions à l'ONU en provenance de l'extérieur avaient souvent du mal à adapter leur style de gestion au contexte de l'ONU et aux besoins du personnel. Par ailleurs, les membres du personnel passant d'un rôle technique ou fonctionnel à un poste d'encadrement ont éprouvé des difficultés à faire face aux exigences et aux responsabilités liées à leurs nouvelles fonctions, car il faut disposer d'un ensemble de compétences différentes et basculer délibérément vers ce nouveau rôle pour assumer les responsabilités en matière d'encadrement.

63. À titre individuel, les équipes du Bureau ont encadré les responsables et les membres du personnel, les aidant à relever ces défis tout en amplifiant les valeurs de l'ONU et les comportements attendus d'eux. Au niveau de l'Organisation, le Bureau a collaboré avec le Bureau des ressources humaines pour soutenir l'adoption des valeurs de l'ONU que sont l'inclusion, l'intégrité, l'humilité et l'humanité. Il a aidé à préparer et à faciliter une manifestation intitulée « Humanity takes the lead: the importance of dignity in two-way feedback », qui visait à former les cadres pour qu'ils appliquent dans leurs conversations avec les membres du personnel la notion de dignité.

64. Plusieurs programmes de développement organisationnel sont disponibles pour les cadres afin de les aider à améliorer leurs compétences en matière de gestion et à utiliser le coaching comme outil de développement. De nouvelles voies de retour d'information ont été créées, telles que l'indice de gestion de la performance, qui permet aux subordonnés de donner un retour d'information à leurs supérieurs. Il importe que ces outils soient utilisés de manière systématique.

### **Bonne application du Système de gestion de la performance et de perfectionnement**

65. L'utilisation efficace du système de gestion de la performance est un élément essentiel de l'excellence en matière de gestion, qui permet au personnel de donner le meilleur de lui-même. Des progrès considérables ont été réalisés en matière de sensibilisation au système, notamment par l'intermédiaire du réseau des coordonnateurs pour la gestion de la performance et au moyen de ressources et boîtes à outils en ligne très complètes.

66. Dans plusieurs dossiers portés à l'attention du Bureau, les superviseurs et les subordonnés ont exprimé leur frustration face à une communication insuffisante ou inefficace ainsi qu'à des malentendus. Bien que la politique de gestion de la performance encourage la tenue de manière suivie de conversations sur la performance et de discussions-jalons, en ce qui concerne certains dossiers, des conflits sur le lieu de travail ont surgi car ces conversations n'avaient pas eu lieu et les méthodes de travail convenues manquaient de clarté.

67. Dans les conflits entre un membre du personnel et le premier notateur, le Bureau a noté que le rôle du second notateur aurait pu être déterminant, mais qu'il n'avait pas toujours été bien joué. Dans d'autres affaires, lorsqu'il n'y avait pas de second notateur en raison de la structure de l'entité, il a été plus difficile de régler le différend entre les parties. Bon nombre de personnes qui se sont adressées au Bureau ont souligné le rôle du second notateur, en particulier dans les affaires où des problèmes interpersonnels préexistaient ou lorsque les observations dans les évaluations de la performance ne semblaient pas correspondre à la note globale du premier notateur.

68. Les dossiers portés à la connaissance du Bureau ont fait ressortir qu'il importait d'appliquer pleinement la politique de gestion de la performance dans le cadre d'une approche qui aide le personnel à atteindre les objectifs fixés. Le Bureau restera à la disposition du personnel, notamment des cadres, pour faciliter la tenue de conversations difficiles sur la performance. En outre, l'intégration prévue du Référentiel de valeurs et de comportements de l'Organisation des Nations Unies et du système de gestion de la performance peut offrir des possibilités de régler les questions de comportement.

### **Intervention rapide et réintégration**

69. Comme indiqué au paragraphe 8 du présent rapport, l'approche « priorité à la procédure non formelle » ouvre des voies supplémentaires pour des interventions rapides par l'intermédiaire du Bureau lorsque des allégations de conduite prohibée sont formulées au titre de la circulaire [ST/SGB/2019/8](#). Les personnes ayant déposé un dossier auprès du Bureau ont souvent évoqué les occasions manquées de se concerter rapidement avec celui-ci, d'atténuer les conflits par une action plus rapide de la direction ou de recourir à des mesures provisoires. Un renvoi rapide au Bureau pourrait permettre de régler les différends à l'amiable, rapidement et à moindres frais. Depuis l'adoption de l'approche, les entités ont contacté sans attendre le Bureau pour débattre des possibilités, avant de lancer une procédure formelle.

70. Parfois, les plaignants ont demandé au Bureau de les soutenir durant une procédure formelle pour faire face à la dynamique du lieu de travail en attendant l'issue de la procédure. En ce qui concerne les personnes ayant été touchées par des conduites prohibées, l'Organisation a mis en avant une approche axée sur la victime, qui implique de partager régulièrement les informations, de prendre des mesures provisoires et d'assurer un suivi régulier, selon qu'il conviendra. Le Bureau a constaté des lacunes dans la mise en œuvre de l'approche axée sur la victime, qui est particulièrement importante dans les cas d'allégations de harcèlement sexuel.

71. Comme indiqué au paragraphe 92 du rapport précédent (A/78/170), le Bureau est de plus en plus souvent sollicité pour aider à rétablir les relations sur le lieu de travail et à réintégrer des membres du personnel à la suite de procédures formelles ou de mesures disciplinaires. Les cadres, les membres de l'équipe et les personnes concernées ont à plusieurs reprises demandé le soutien du Bureau pour réparer et rétablir les relations, ce qui est souvent un processus délicat et complexe nécessitant une coordination avec les divers acteurs et entre eux.

### **Lutte contre les préjugés raciaux et la discrimination**

72. Alors que l'Organisation s'efforce davantage de lutter contre le racisme et la discrimination raciale sur le lieu de travail, les membres du personnel sont de plus en plus nombreux à soulever ces questions et à tenter d'apporter une solution. Dans le cadre de la politique de tolérance zéro, dans la plupart des allégations de discrimination raciale, les membres du personnel sont encouragés à déposer une plainte formelle ; néanmoins, certains d'entre eux se sont adressés au Bureau lorsqu'ils ont fait l'expérience d'un comportement raciste motivé par des croyances ou des préjugés conscients ou inconscients. Dans ces dossiers, le Bureau a pu faciliter des conversations afin d'améliorer la compréhension et la prise de conscience, ce qui a conduit à une réflexion et à un changement de comportement de la part des auteurs présumés. Il a la possibilité de jouer un rôle plus important dans les affaires de comportement prohibé qui ne sont pas nécessairement des fautes professionnelles.

73. À partir des dossiers qui lui ont été soumis, le Bureau a appris que la création d'un environnement sûr dans lequel débattre de la discrimination permet de reconnaître et de traiter plus facilement les problèmes. De l'avis des personnes ayant consulté le Bureau, les spectateurs capables d'initiative peuvent jouer un rôle important en mettant le doigt sur des préjugés et en les signalant. Cependant, l'efficacité des spectateurs dépend de l'environnement et de la liberté du personnel pour ce qui est de poser des questions, de soulever des problèmes et de donner un retour d'information. Encourager un dialogue ouvert sans crainte de répercussions peut contribuer à lutter contre les préjugés et à favoriser la prise de conscience. Le Bureau continuera de travailler en collaboration avec le Bureau de la lutte antiraciste afin de partager ses observations et de contribuer à l'action que mène l'Organisation pour lutter contre le racisme et promouvoir la dignité de toutes et tous.

## **V. Perspectives**

74. Depuis sa création en 2002, la fonction d'ombudsman et les services de médiation au Secrétariat se sont développés pour devenir une fonction essentielle de la bonne gouvernance et de l'application du principe de responsabilité, en aidant à prévenir, à traiter et à régler les conflits sur le lieu de travail. Aujourd'hui, les services du Bureau renforcent l'efficacité de l'Organisation, atténuent les risques, réduisent les coûts liés au règlement des différends et stimulent la productivité. Pour consolider les acquis et renforcer le recours au règlement amiable des différends, le Bureau a recensé trois domaines clés, qui sont décrits ci-dessous.

**Continuer d'encourager et d'étendre le recours à l'approche « priorité à la procédure non formelle »**

75. Des progrès importants ont été faits depuis l'adoption de l'approche « priorité à la procédure non formelle » au Secrétariat. Pour favoriser son application, le Bureau continuera de collaborer avec les parties prenantes afin d'étendre le recours à cette approche. Dans le cadre du réseau des ombudsmans et médiateurs du système des Nations Unies, le Bureau assurera également la promotion et la sensibilisation à l'approche dans l'ensemble du système. Pour soutenir ces efforts, l'Assemblée générale est invitée à se féliciter des progrès accomplis et à encourager le Secrétaire général à favoriser l'approche au Secrétariat ainsi que dans l'ensemble du système des Nations Unies en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination.

**Accès aux services de règlement amiable des différends dans chaque région géographique**

76. Il importe que tous les fonctionnaires aient accès au système d'administration de la justice, quel que soit leur lieu d'affectation, comme l'a souligné l'Assemblée générale au paragraphe 4 de sa résolution 77/260. Actuellement, le personnel du Secrétariat est réparti entre 114 entités dans 474 lieux d'affectation (A/78/569). Dans le cadre de sa structure décentralisée à New York, Bangkok, Entebbe, Genève, Goma, Nairobi, Santiago et Vienne, le Bureau a établi une présence dans la plupart des commissions régionales et des bureaux des Nations Unies, à l'exception de ceux du Moyen-Orient, ou à proximité de ceux-ci. Au nombre des entités dans cette région, on compte la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale, le Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour la Syrie, le Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour le Yémen, la Force intérimaire des Nations Unies au Liban, la Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement, le Bureau de la Coordonnatrice spéciale des Nations Unies pour le Liban et l'Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve.

77. Malheureusement, les membres du personnel servant dans ces entités ne peuvent pas accéder facilement aux services de règlement amiable des différends au moyen de l'infrastructure existante du Bureau. Les obstacles à l'accès sont notamment les fuseaux horaires, les exigences linguistiques (arabe), l'accès intermittent à Internet et le manque de proximité physique qui permettrait d'aborder rapidement et, selon qu'il conviendra, en personne des différends complexes. Lorsque des membres du personnel en poste dans la région font part de leurs préoccupations concernant leur lieu de travail, le Bureau confie les dossiers à ses autres services, mais n'est souvent pas en mesure de soutenir systématiquement les personnes, les équipes ou les entités. Il cherche à améliorer l'accès de ces fonctionnaires et des non-fonctionnaires qui travaillent souvent dans des conditions déjà difficiles.

**Examen de la soumission des futurs rapports en tant que rapports du Médiateur à l'Assemblée générale**

78. Au paragraphe I.25 de son rapport (A/78/7), le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires souligne l'importance de l'indépendance et de l'impartialité du Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies ainsi que de l'intégrité des rapports que celui-ci établit. Notant que les rapports du Bureau sont présentés au nom du Secrétaire général, il considère que le Secrétaire général et l'Ombudsman devraient envisager de présenter les rapports du Bureau à l'Assemblée générale au nom de l'Ombudsman et de faire figurer les éventuelles observations du Secrétaire général dans un rapport distinct.

79. Dans sa résolution [78/252](#), l'Assemblée générale a souscrit aux conclusions et recommandations formulées dans le rapport du Comité consultatif. En conséquence, le Secrétaire général et l'Ombudsman examinent la question.

## **VI. Décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre**

80. Le Secrétaire général invite l'Assemblée générale à prendre note du présent rapport.

## Annexe

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

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

#### **Indépendance**

Le Bureau est indépendant des autres entités, 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 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.

#### **Absence de formalisme**

Son travail ayant un caractère informel, le Bureau ne conserve pas de dossiers pour le compte de l'Organisation ou de quelque autre partie. De plus, il ne mène pas d'enquêtes formelles 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.

### **Types de services**

#### **Discussion des options**

Après avoir exploré les motifs de préoccupation avancés, les différents points de vue et les besoins et intérêts sous-jacents, le (la) spécialiste du règlement des conflits aide les personnes qui font appel à ses services à réfléchir aux options susceptibles de régler le problème qui s'offrent à elles. Ces options sont évaluées avec les visiteur(teuse)s, en tenant compte des avantages et des inconvénients de chacune d'entre elles, pour leur permettre de prendre une décision informée. Parmi les options possibles figurent la poursuite du dialogue dans le cadre d'autres processus de

règlement des conflits décrits plus bas ou l'aiguillage vers d'autres bureaux dotés d'un mandat plus approprié pour traiter les problèmes rencontrés.

### **Coaching en gestion des conflits**

Les personnes qui s'adressent au Bureau peuvent opter pour un coaching individuel avec un (une) spécialiste du règlement des conflits. L'objectif de ce coaching est d'améliorer les relations professionnelles actuelles ou futures et de permettre à chaque membre du personnel de gérer et de prendre en charge les problèmes liés aux relations sur le lieu de travail. Grâce à ce coaching, les membres du personnel peuvent se préparer à des conversations difficiles et explorer de nouvelles façons de communiquer avec leurs collègues. Cela leur permet de forger de meilleures stratégies pour régler les problèmes rencontrés sur le lieu de travail avant qu'ils ne s'aggravent ou ne s'enlisent.

### **Médiation**

La médiation est une démarche structurée et collaborative qui a pour objet de gérer les conflits, les problèmes et les différends au travail et de contribuer à les régler avec l'aide d'un tiers impartial. Elle est surtout utile lorsque les parties cherchent à régler un ou des problèmes bien précis. Les parties peuvent demander elles-mêmes une médiation, mais le système formel d'administration de la justice peut aussi renvoyer une affaire à la médiation. Lorsqu'elle réussit, la médiation aboutit à un accord de règlement contraignant. Elle peut prendre la forme d'une conversation facilitée lorsque la communication entre collègues devient difficile ou tendue. Dans ce type de processus, la tierce partie aide les collègues à examiner les différentes voies de règlement en faisant preuve d'une écoute active qui, à son tour, favorise la compréhension mutuelle. Le règlement éventuel d'une conversation facilitée peut être un engagement verbal ou écrit ou une compréhension commune ; contrairement à un processus de médiation structuré, les discussions n'aboutissent pas toujours à la rédaction d'un accord officiel.

### **Navette diplomatique**

Lorsque les parties ne peuvent ou ne veulent pas interagir directement entre elles, pour quelque raison que ce soit, les services d'ombudsman jouent le rôle d'intermédiaire, transmettant les positions et les intérêts de chaque partie à l'autre afin d'aider à trouver une solution acceptable pour toutes les parties.

### **Processus d'équipe**

Lorsque tout un groupe ou une équipe est concerné par un problème, le Bureau peut travailler avec l'ensemble du groupe pour contribuer à rétablir des relations de travail productives. Les situations qui se prêtent le mieux à ce type d'intervention sont celles où des groupes ou des équipes font face à des difficultés sur le lieu de travail, telles que des relations compliquées entre collègues résultant d'un processus de changement en cours ou achevé, une série de crises, des problèmes découlant de la perception de la toxicité du personnel ou de l'administration ou la réalisation d'une enquête sur la conduite d'un membre de l'équipe qui a polarisé l'équipe.