



Assemblée générale

Distr. générale
15 juillet 2014
Français
Original : anglais

Soixante-neuvième session

Point 145 de la liste préliminaire*

Administration de la justice à l'Organisation des Nations Unies

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

Rapport du Secrétaire général

Résumé

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

Le rapport contient des informations sur les activités que le Bureau a menées entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2013. Il porte essentiellement sur les services fournis au Secrétariat, parmi lesquels : les services de règlement des différends offerts au personnel; les activités d'information et initiatives visant à renforcer les compétences en la matière chez les fonctionnaires et les administrateurs et les observations sur les problèmes d'ordre structurel. Des informations détaillées sur les activités particulières menées par les fonds et programmes et le HCR sont disponibles sur les pages Intranet des entités respectives.

* A/69/100.



I. Règlement informel des différends

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

1. Les conflits existent dans tous les domaines de la vie, y compris dans les organisations. Les différends et les désaccords peuvent conduire les organisations à en tirer les leçons qui s'imposent et à évoluer, mais peuvent également poser des risques au point de nuire à l'harmonie dans les relations de travail. Si l'on ne s'attache pas à les régler de manière efficace, les différends survenant dans le cadre du travail peuvent compromettre la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation.

2. À l'ONU, organisation reposant sur les principes fondamentaux de la promotion des relations pacifiques et de l'harmonisation des efforts des nations¹, régler les différends sur le lieu de travail devrait être un processus naturel. Le règlement des différends par voie informelle, la promotion d'une culture de collaboration et de respect mutuel, le développement des compétences de la direction et du personnel en matière de règlement des différends et la perception des motifs des différends sont autant de moyens susceptibles d'atténuer les risques que posent les conflits au travail. L'instauration d'un cadre de travail harmonieux suppose notamment une volonté et une capacité de véhiculer à temps un message constructif et d'adopter des mesures préventives de nature à enrayer les effets néfastes des conflits.

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

3. Le Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies fournit une assistance confidentielle et impartiale dans le but de régler un large éventail de problèmes et de différends qui surviennent dans le cadre du travail. Il est au service de l'ensemble des fonctionnaires en poste dans les villes sièges et les lieux d'affectation hors siège, notamment là où l'ONU est à l'œuvre dans le cadre d'opérations sur le terrain. Le règlement des différends liés aux renouvellements d'engagement, à l'égalité de traitement, à la sélection des membres du personnel, à la discrimination, à l'imposition de mesures disciplinaires, à des problèmes interpersonnels ou à des situations où les fonctionnaires éprouvent le sentiment d'avoir été maltraités constituent certaines des questions sur lesquelles les chargés de dossiers sont appelés à se pencher, en sus des problèmes systémiques intrinsèques aux différends qu'ils doivent recenser et porter régulièrement à l'attention de l'encadrement de l'Organisation.

4. Le Bureau s'emploie de plus en plus à doter les employés des connaissances, des comportements et du savoir-faire nécessaires pour pouvoir faire face, de manière constructive, à des situations résultant de différends, autrement dit, de « compétences en matière de règlement des différends » (pour plus de détails, voir A/68/158, par. 5). Il aide dans ce sens en organisant des séances et des ateliers d'information thématiques, en menant des initiatives dans le cadre du renforcement des capacités et en collaborant de manière soutenue avec diverses parties prenantes.

¹ Voir Art. 1.4 de la Charte des Nations Unies.

Ces éléments s'intègrent dans les activités de sensibilisation visant à mieux faire prendre conscience de l'importance des services qu'offre le Bureau et des avantages qu'il y a à régler les différends à l'amiable.

5. Ces vastes domaines d'intervention sont imbriqués et interdépendants. Les problèmes mis en lumière lors des échanges avec les visiteurs permettent souvent de déceler les lacunes systémiques et d'influer sur l'élaboration d'initiatives de prévention et de renforcement des compétences en matière de règlement de différends et le traitement des affaires. Les domaines d'intervention du Bureau font corps avec les responsabilités principales dévolues à tous les chargés de dossiers, assurant ainsi une approche globale du règlement des différends ouverte à tous ainsi qu'une utilisation optimale et efficiente des ressources du Bureau.

C. Principes fondamentaux

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

Indépendance

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

Neutralité

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

Confidentialité

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

Absence de formalisme

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

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

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

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

13. Les fonctionnaires du Bureau continuent de collaborer de manière régulière pour harmoniser les pratiques. L'échange de connaissances est une forme primordiale de collaboration entre les composantes du Bureau. La participation périodique à l'examen des affaires et des principes régissant les pratiques favorise mieux l'apprentissage mutuel et assure la préservation de la mémoire institutionnelle. Au cours de la période considérée, les fonctionnaires du Bureau ont fréquemment procédé à l'analyse des dossiers, partagé une plateforme de données et un site Web et élaboré ensemble une brochure d'information et de sensibilisation. Par ailleurs, une équipe mondiale s'est réunie à New York pour examiner notamment certains aspects liés au renforcement des compétences.

III. Règlement informel des différends : vue d'ensemble des affaires et des tendances

A. Affaires portées devant les ombudsmans

14. Le Bureau a ouvert 2 079 dossiers en 2013, dont 1 605 à partir de demandes provenant du Secrétariat, 340 des fonds et programmes et 134 du HCR, soit une augmentation de 2 % par rapport à l'année précédente. Après la mise en place du système actuel d'administration de la justice en 2009, le nombre de dossiers a augmenté au cours des trois premières années, pour rester aux mêmes niveaux en 2012 et 2013 (voir fig. I). Au cours de la même période, le pourcentage de dossiers ouverts à partir de demandes provenant du personnel du Secrétariat en poste dans des missions sur le terrain n'a cessé de croître année après année (voir fig. II).

Figure I
Nombre de dossiers ouverts par le Bureau, 2008-2013

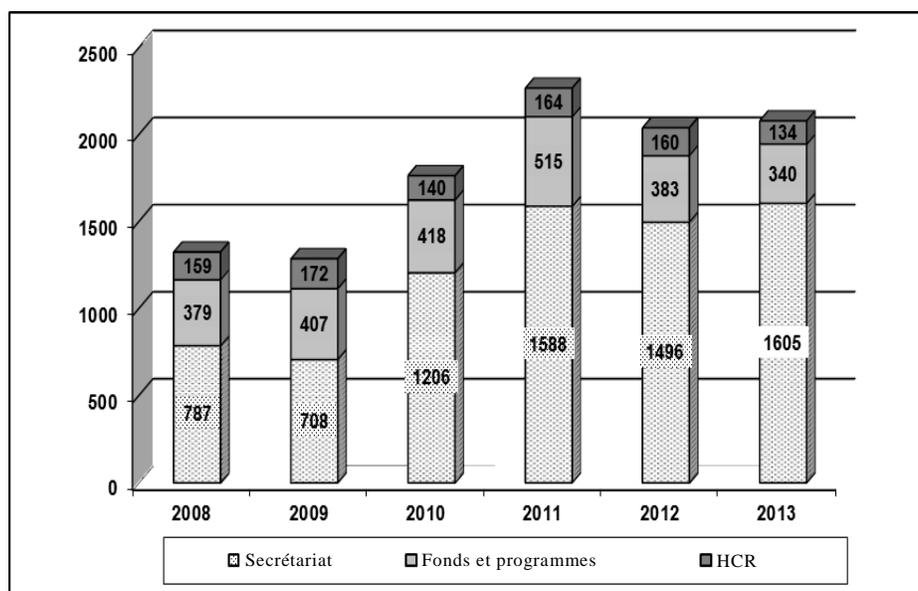
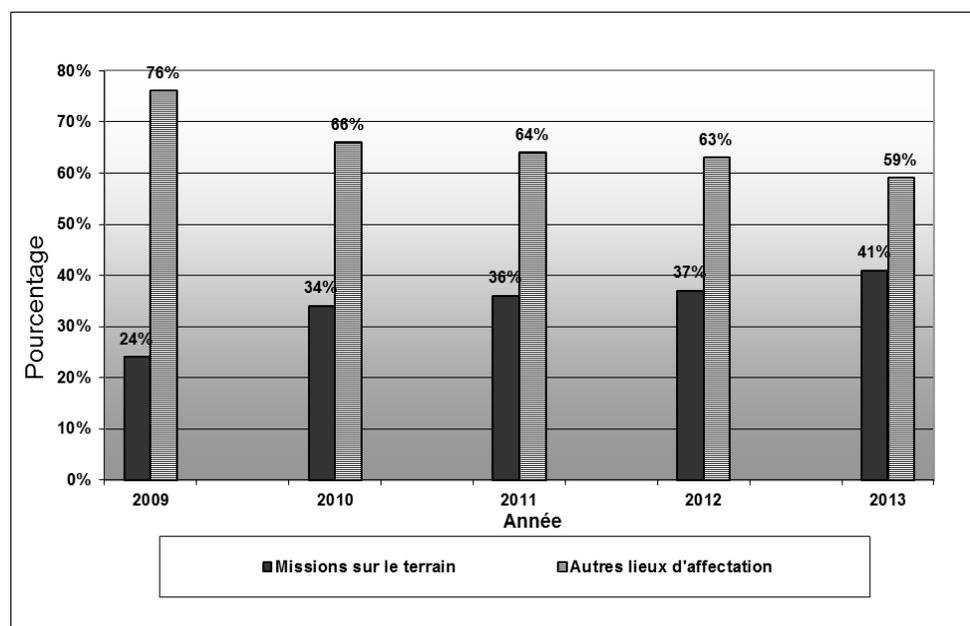


Figure II
Pourcentage de dossiers ouverts à partir de demandes provenant du personnel du Secrétariat en poste dans des missions sur le terrain et dans d'autres lieux d'affectation, 2009-2013



15. Les dossiers traitent souvent de problèmes ainsi que de questions et de préoccupations qui s'y rapportent. Les catégories de problèmes soulevés dans les

dossiers ouverts en 2013 sont recensées à la figure III. Celles se rapportant aux questions liées à l'emploi et à la carrière ainsi qu'aux rapports hiérarchiques constituaient, prises ensemble, plus de la moitié du nombre total de dossiers en 2013. S'il est vrai que cela cadre avec la tendance observée lors des trois années précédentes, il n'en demeure pas moins qu'en 2013, les questions liées à l'emploi et à la carrière avaient légèrement diminué et celles portant sur les rapports hiérarchiques quelque peu augmenté. Au cours des quatre dernières années, un problème sur cinq (21 %) portés à l'attention du Bureau concernaient expressément des rapports hiérarchiques; la deuxième catégorie la plus importante de problèmes ayant trait à des questions d'emploi et de carrière (voir fig. IV).

Figure III
Questions portées à l'attention du Bureau en 2013, par catégorie

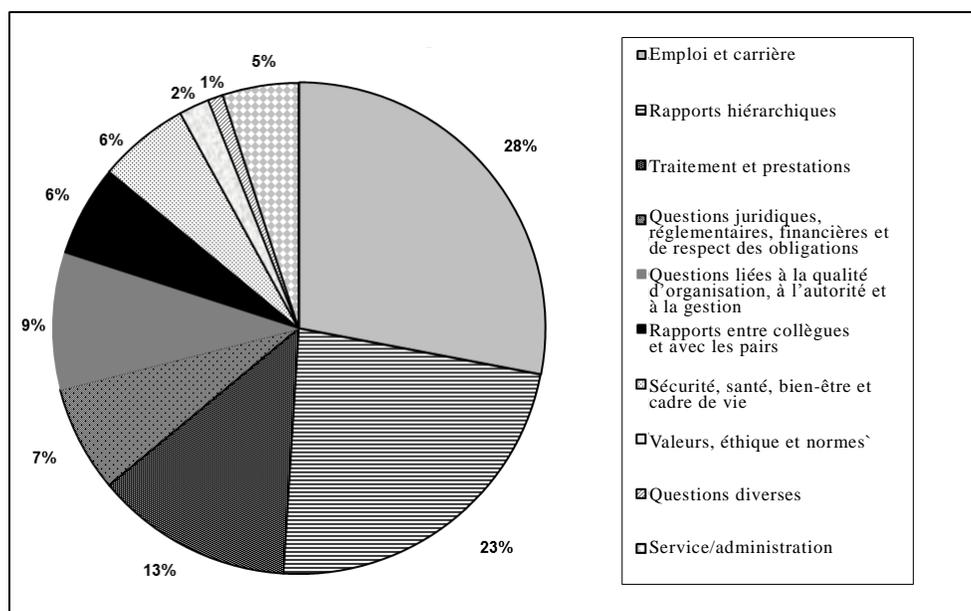
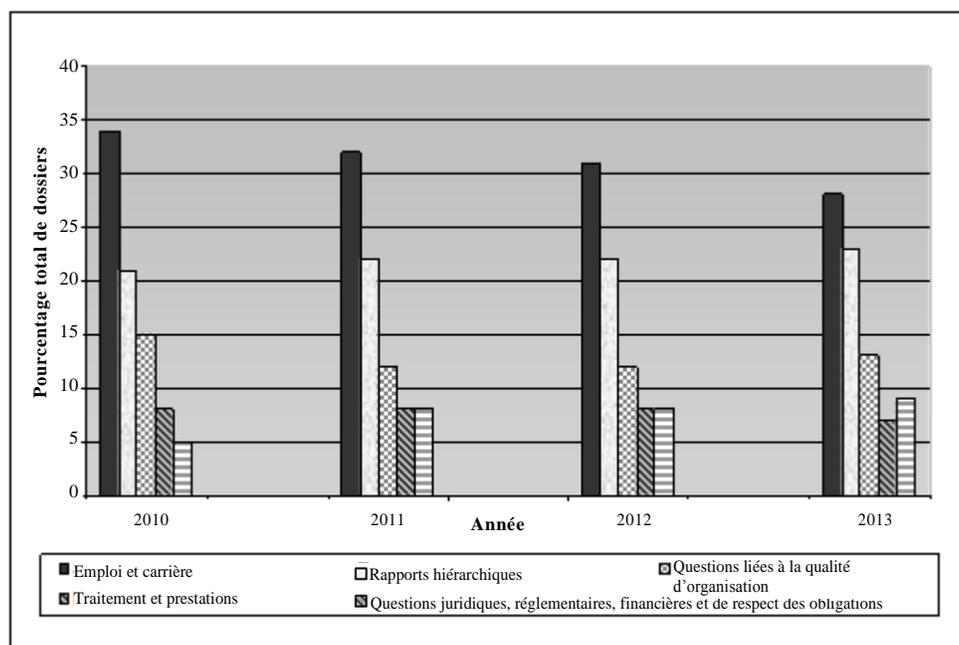


Figure IV
Cinq questions principales, 2010-2013



16. En 2013, 82 % du nombre total d'affaires traitées par le Bureau provenaient de demandes émanant de bureaux hors Siège, de bureaux de pays et de bureaux extérieurs² (voir fig. V). Ce qui était particulièrement notable dans le cas du Secrétariat, c'était que 86 % des affaires traitées par le Bureau en 2013 provenaient de demandes émanant de bureaux extérieurs et de bureaux hors Siège et 14 % du Siège (voir fig. VI). La plupart des agents des fonds et programmes et du HCR sont en poste dans des bureaux hors siège. Dans le cas des fonds et programmes, 26 % des affaires émanaient du siège et 74 % de bureaux hors siège. Pour le HCR, 44 % des affaires provenaient du siège et 56 % de bureaux hors siège.

² Le Siège s'entend de New York pour le Secrétariat, New York et Copenhague pour les fonds et programmes, et Genève et Budapest pour le HCR; les bureaux hors siège et bureaux extérieurs comprennent divers bureaux de pays et bureaux extérieurs pour le Secrétariat, les fonds et programmes et le HCR; et les missions ne concernent que le Secrétariat et désignent les missions de maintien de la paix et les missions politiques spéciales.

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

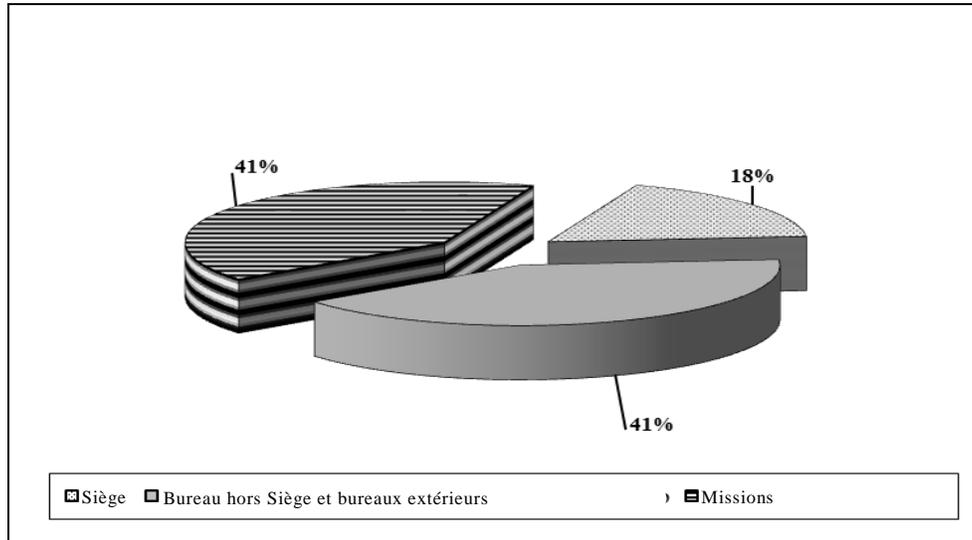
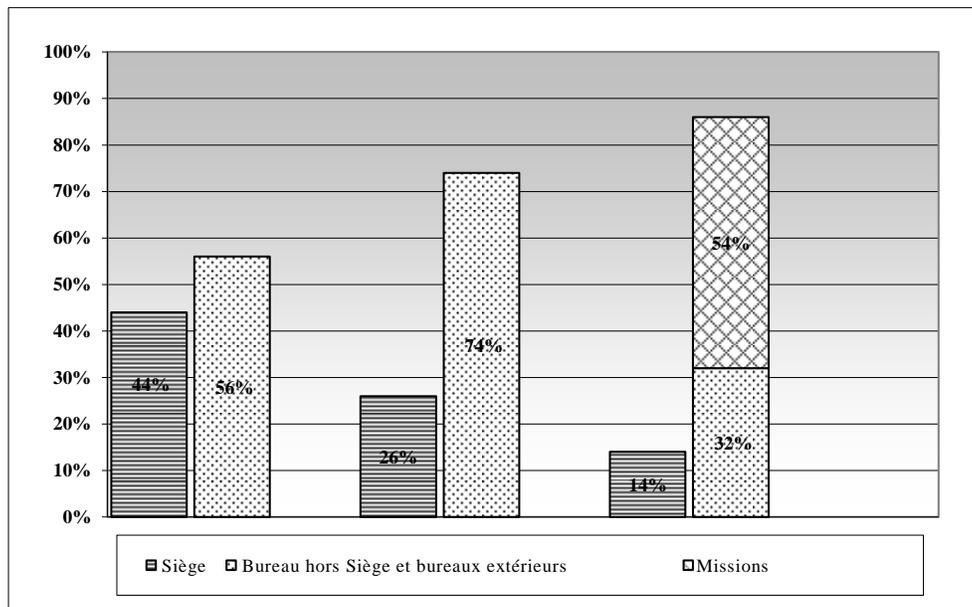


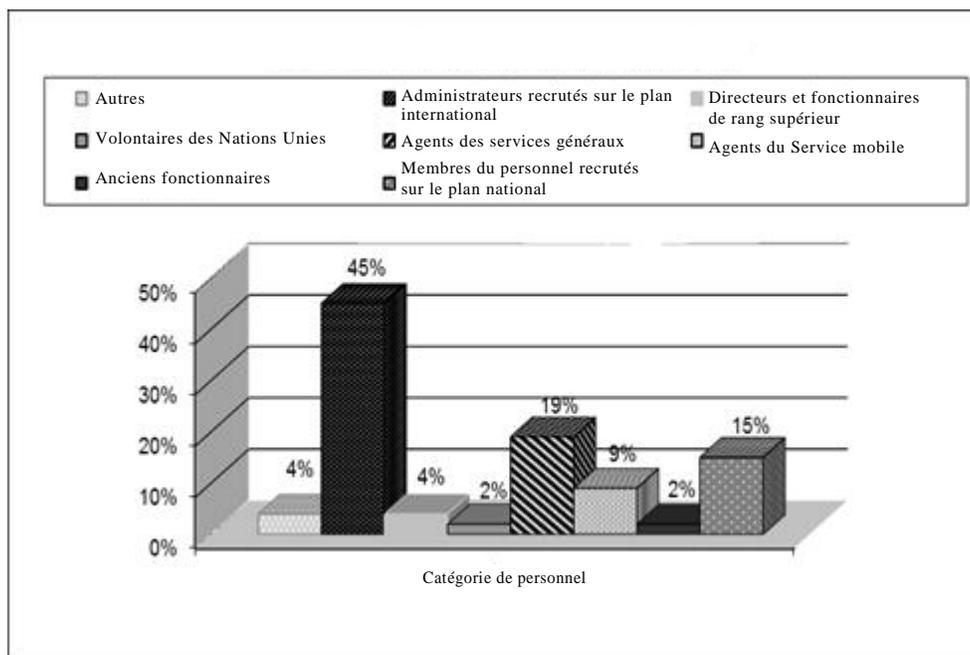
Figure VI
Répartition des affaires portées à l'attention de chacune des trois composantes, par origine



17. Quarante-cinq pour cent du nombre total d'affaires portées à l'attention du Bureau émanait de fonctionnaires de la catégorie des administrateurs recrutés sur le plan international, 19 % du personnel d'appui (catégorie des services généraux) en poste au Siège et dans des bureaux hors Siège, 15 % des membres du personnel recruté sur le plan national (y compris de fonctionnaires de la catégorie des

administrateurs et des services généraux) et 9 % d'agents du Service mobile (sous-composante du Secrétariat uniquement) et autres. Cela est conforme à la tendance générale observée au cours des dernières années (voir fig. VII).

Figure VII
Répartition des affaires par groupe professionnel



18. Aux paragraphes 23 et 37 de sa résolution 68/254, l'Assemblée générale a demandé que lui soient communiquées des informations sur le nombre et la nature des dossiers ouverts à partir de demandes émanant de membres du personnel autres que les fonctionnaires. Au cours de la période considérée, le Bureau a été saisi de 121 affaires provenant de membres du personnel autres que les fonctionnaires, dont 60 % émanaient de fournisseurs et consultants et les 40 % restants de catégories du personnel autres que les fonctionnaires, tels que des volontaires, des stagiaires et des retraités (voir le tableau ci-dessous pour des informations concernant la nature de ces affaires)

Nature des dossiers ouverts par des membres du personnel autres que les fonctionnaires

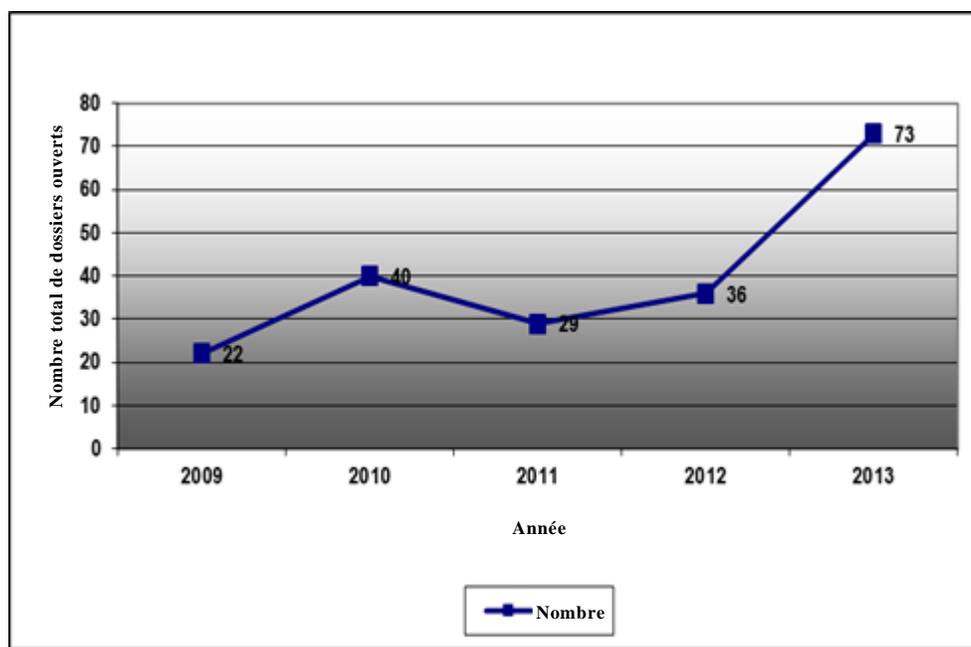
<i>Catégorie de problèmes</i>	<i>Répartition (pourcentage)</i>
Traitement et prestations	35
Emploi et carrière	22
Service/administration	11
Questions juridiques, réglementaires, financières et de respect des obligations	9

<i>Catégorie de problèmes</i>	<i>Répartition (pourcentage)</i>
Questions liées à la qualité d'organisation, à l'autorité et à la gestion	8
Rapports hiérarchiques	7
Valeurs, éthique et normes	4
Rapports entre collègues et avec les pairs	2
Sécurité, santé, bien-être et cadre de vie	2

B. Activités de médiation

19. Au cours de la période considérée, les Services de médiation ont ouvert au total 73 dossiers, y compris des dossiers collectifs, dont 63 émanaient du Secrétariat et 10 des fonds et programmes. Cela représente une augmentation par rapport à l'année précédente et semble indiquer une volonté croissante de la part des fonctionnaires et des cadres administratifs de recourir à la médiation comme mécanisme efficace de règlement des différends (voir fig. VIII). Le Bureau continue de s'attacher à offrir des services de médiation aux missions en ayant recours à une réserve d'ombudsmans constitués et maintenus sous astreinte dans le cadre d'un partenariat entre l'Organisation des Nations Unies et la Banque mondiale.

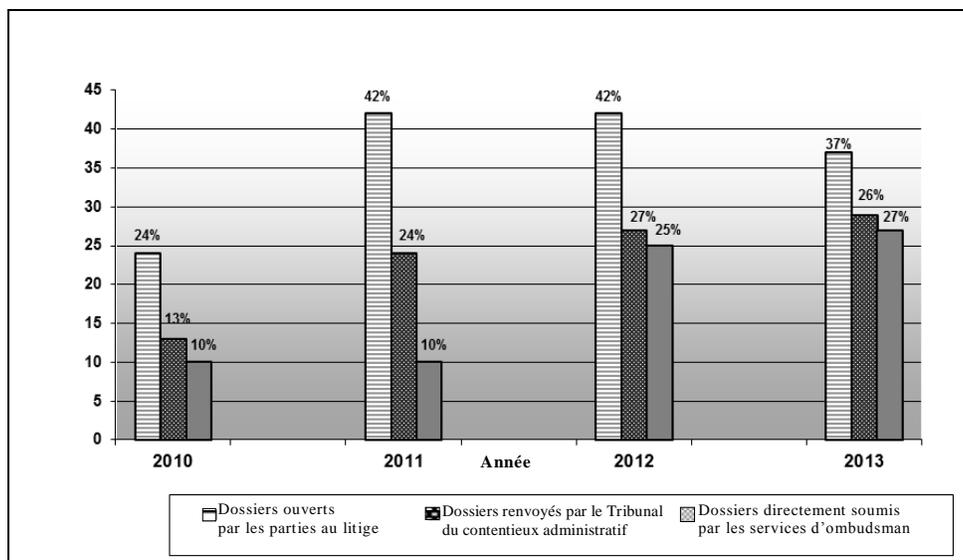
Figure VIII
Nombre de dossiers de médiation ouverts, 2009-2013



20. En 2013, 29 % des dossiers de médiation ont été renvoyés par le Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies, 30 % ont été directement soumis par les parties au litige, et 27 % par des ombudsmans au sein du Bureau. Les dossiers de

médiation restants ont été ouverts à la suite des efforts déployés par d'autres bureaux (Bureau d'aide juridique au personnel et Groupe d'évaluation de la gestion, entre autres) pour encourager les parties au litige à recourir à la médiation. Les sources des dossiers de médiation ouverts au cours de la période allant de 2010 à 2013 sont indiquées à la figure IX.

Figure IX
Dossiers de médiation ouverts par source, 2010-2013



21. La confidentialité est une garantie essentielle du processus de médiation. Le principe qui sous-tend ce privilège est que la confidentialité est nécessaire à un dialogue franc et honnête qui favorise le règlement des affaires. La protection de la confidentialité assurée par le Bureau englobe toutes les communications et les termes d'un règlement. Elle est déterminée par des normes internationales généralement admises de la profession³, un accord de confidentialité signé par les parties au litige et le bénéfice légal que confère l'article 15 du Règlement intérieur du Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies.

22. L'Assemblée générale, dans sa résolution 68/254, a demandé au Bureau de lui présenter un rapport sur les incidences financières et administratives des règlements. Le Bureau continue d'être animé du souci de tenir dûment compte de la nécessité de préserver la confidentialité dans toutes les demandes de divulgation. Toutes les informations fournies revêtent un caractère général et synthétisé.

23. La plupart des dossiers de médiation ouverts sont réglés sans qu'un aspect financier n'entre en ligne de compte. La nécessité d'une réforme, d'une sanction, d'une reconnaissance ou d'un traitement avec égard se manifeste fréquemment au cours des médiations et l'indemnisation revêt souvent une forme non pécuniaire comme une demande de pardon, une désignation à participer à un programme de formation ou un accord visant à rétablir la communication, entre autres. En 2013, la

³ Voir paragraphe 4 de la résolution 61/261 de l'Assemblée générale, dans laquelle l'Assemblée a décidé d'instituer un système d'administration de la justice « professionnalisé ».

plupart des dossiers de médiation ont été réglés en des termes analogues à ceux évoqués plus haut et ne comportaient aucun élément financier. Sur les affaires qui ont été réglées en 2013 et qui en comportaient, plus de la moitié avait trait à des questions d'emploi et de carrière et découlait de rapports difficiles entre supérieurs hiérarchiques et subordonnés.

24. La médiation est un processus souple dans le cadre duquel les besoins et les intérêts qui sous-tendent les différends se manifestent. Une médiation précoce entre individus peut empêcher que les divergences n'enveniment une situation qui pourrait par la suite devenir conflictuelle au point d'aboutir à un procès et d'avoir des incidences financières. En outre, des problèmes relationnels, qui ne sont pas examinés à temps et de façon constructive, peuvent s'aggraver jusqu'à entraîner une rupture des relations entre fonctionnaires et cadres administratifs.

25. La médiation offre un moyen efficace de régler les différends de sorte que les relations professionnelles s'en trouvent améliorées, que les risques d'escalade et de procès, réduits et les effets néfastes éventuels sur la qualité du travail, également atténués.

C. Activités régionales

26. Dans sa résolution 68/254, l'Assemblée générale a souligné qu'il importait d'assurer à tous les fonctionnaires un accès au système d'administration de la justice, indépendamment de leur lieu d'affectation. La mise en place des sept bureaux régionaux d'ombudsman a permis au Bureau de décentraliser ses services, de tenir compte des dynamiques régionales et locales, d'améliorer l'accès et de collaborer avec des partenaires et des parties prenantes basés sur le terrain. La complexité et la sensibilité des problèmes auxquels se heurte le personnel en poste sur le terrain font de l'accès sans entrave aux services du Bureau une nécessité.

27. Il est essentiel d'accroître la décentralisation et d'assurer l'accès de tous les fonctionnaires aux services de règlement des différends en raison de la présence de l'ONU à maints endroits à travers le globe due à l'évolution de ses mandats en matière de paix et de sécurité. En dépit des obstacles, le Bureau entend faciliter l'accès à ses services aux fonctionnaires en poste sur le terrain, notamment dans des lieux d'affectation éloignés, et ce d'autant plus que les contextes dans lesquels se déroulent les missions sont éprouvants sur le plan physique, stressants sur le plan émotionnel, imprévisibles et dangereux.

28. Le Bureau continue à effectuer des visites et à intervenir de manière régulière et ponctuelle dans les lieux d'affectation et les bureaux extérieurs où aucun ombudsman régional n'est présent. Étant donné que les déplacements ne sont pas toujours possibles, nombre de dossiers sont traités à distance par téléphone ou visioconférence. L'importance que revêtent les rencontres en tête-à-tête et la communication ne saurait cependant être sous-estimée, notamment lorsqu'il s'agit d'instaurer des rapports de confiance et de se pencher sur des situations particulièrement délicates. L'intérêt qu'il y a pour quelqu'un d'avoir accès au Bureau a été une fois de plus signalé par les fonctionnaires et les cadres administratifs servant dans le cadre de missions politiques spéciales ou en poste dans d'autres lieux d'affectation sur le terrain, en particulier au Moyen-Orient, où les ombudsmans sont invités régulièrement à visiter. Pour assurer à tous les fonctionnaires, notamment ceux qui servent dans le cadre de missions politiques

spéciales, un accès équitable aux services du Bureau, une proposition sera présentée au titre de la soumission du budget au titre de l'exercice biennal 2016-2017, pour renforcer les moyens dont disposent les missions politiques spéciales à cet égard.

IV. Améliorer les compétences en matière de règlement des différends et de prévention des conflits

A. Renforcement des compétences et sensibilisation

29. Le Bureau s'attache à aider le personnel et l'encadrement dans l'ensemble de l'Organisation à nouer et à maintenir des relations de travail harmonieuses au moyen d'initiatives visant à améliorer les compétences en matière de règlement des différends et à prévenir les différends. Les compétences en matière de règlement des différends, qu'il s'agisse de personnes ou de groupes, impliquent de développer des qualités cognitives, émotionnelles et comportementales qui favorisent la confiance, la collaboration et la communication. Au niveau de l'Organisation, cela suppose d'harmoniser les politiques, les pratiques et les normes pour renforcer une culture de dialogue et de règlement amiable des différends. Tout ceci contribue à l'instauration d'un climat où l'on peut mieux identifier et prévenir les différends.

30. Le Bureau vise à donner au personnel les moyens de gérer les désaccords et les incompatibilités promptement, de manière créative et avec efficacité, ce qui permet d'empêcher les différends de prendre de l'ampleur et en minimise les incidences négatives. Une large gamme d'initiatives sont prises à cette fin, dont le soutien personnalisé et la fourniture de conseils pendant le règlement d'affaires individuelles, la conception et la diffusion d'exposés thématiques et interactifs à l'intention du personnel et de l'encadrement en général, souvent en collaboration avec d'autres bureaux et organismes, des ateliers dynamiques de renforcement des compétences à l'intention de publics cibles et des activités de sensibilisation visant à faire prendre conscience des avantages du règlement amiable des différends.

31. Pendant la période considérée, le Bureau a réalisé de nombreuses activités de renforcement des compétences et de nombreux exposés à l'intention du personnel et de l'encadrement des bureaux des Nations Unies dans le monde, y compris à la Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan, à la Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq, à la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, à l'Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve, à la Force intérimaire des Nations Unies au Liban, à la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale, au Bureau de la coordination de l'assistance humanitaire, au Bureau des Nations Unies pour l'Afrique de l'Ouest, au Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, au Bureau régional des Nations Unies pour l'Afrique centrale, au Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en Guinée-Bissau, à la Mission des Nations Unies au Soudan du Sud, à l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, à la Base logistique des Nations Unies à Brindisi, au Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en Sierra Leone, au Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le processus de paix au Moyen-Orient, à la Commission économique pour l'Afrique et au Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE).

32. Le Bureau s'emploie également à atteindre stratégiquement les principaux groupes de parties prenantes, dont les hauts fonctionnaires et les représentants du personnel. Dans le cadre de sessions d'information destinées à promouvoir le règlement amiable des différends, le Bureau cherche à encourager un climat de confiance, de compréhension mutuelle et de collaboration. Pendant la période considérée, des exposés ont été présentés dans le cadre du programme de préparation des hauts fonctionnaires organisé par le Bureau de la gestion des ressources humaines, du programme de préparation des hauts responsables avant leur entrée en fonctions organisé par le Département de l'appui aux missions, de la réunion sur la gestion administrative du PNUE et à l'occasion d'une réunion des directeurs des services médicaux des Organismes des Nations Unies. Des exposés ont également été réalisés dans le cadre des programmes d'initiation du personnel dans différents lieux d'affectation, et des ombudsmans se sont réunis régulièrement avec des hauts fonctionnaires au Siège et dans les bureaux extérieurs ainsi qu'avec divers membres d'organes de représentation du personnel.

33. Dans le cadre de sa mission de sensibilisation, le Bureau a largement diffusé de la documentation sous forme de feuilles d'information et de brochures et publié des articles thématiques dans divers forums accessibles au personnel en général. En 2013, le site Web du Bureau a fait l'objet de 2 330 visites en moyenne par mois et le pourcentage de nouveaux visiteurs est passé de 46 % en 2012 à 59 % en 2013.

B. Collaboration avec le Secrétariat

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

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

36. Le Bureau a collaboré avec les bureaux et services administratifs de l'Organisation pour mieux comprendre les relations existant entre les problèmes et recenser les synergies et les domaines d'amélioration. Ainsi, il a tenu des réunions régulières avec le Département de l'appui aux missions et le Bureau de la gestion des ressources humaines pour leur communiquer des informations sur les processus et les principaux problèmes et débattre d'affaires spécifiques. Le Bureau a poursuivi ses relations avec la Division des services médicaux du Bureau de la gestion des ressources humaines et a évoqué particulièrement la nécessité de préserver la résilience du personnel sur le terrain et de prendre des initiatives afin d'assurer de

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

C. Partenariats extérieurs

37. Les rapports qu'il a entretenus avec les partenaires du système des Nations Unies au sens large ont permis au Bureau de se tenir au courant des faits les plus récents concernant le domaine en évolution rapide du règlement des différends et d'harmoniser les pratiques optimales dans le contexte spécifique de l'Organisation des Nations Unies. À cet égard, le Bureau rencontre ses homologues au groupe de l'ONU et des organisations internationales apparentées, présidé par l'Ombudsman. En 2013, les ombudsmans ont eu des entretiens réguliers avec les représentants du groupe et ont assisté à sa réunion annuelle à Rome. Ils ont rencontré des représentants de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, de l'Organisation internationale pour les migrations et de la Cour pénale internationale et ont collaboré avec la Banque mondiale à propos de questions concernant sa pratique et son programme de médiation prêt à intervenir.

38. Les ombudsmans ont mené des activités de sensibilisation et participé à des réunions, notamment avec des organismes réputés dans les domaines du règlement des conflits et du droit international administratif, tels que la International Ombudsman Association, l'Association des ombudsmans des pays membres de l'Union économique et monétaire ouest-africaine, l'Association africaine des ombudsmans et des médiateurs, l'African Centre for the Constructive Resolution of Disputes, Bretton Woods Law, le Centre d'arbitrage du Congo et des établissements universitaires d'enseignement supérieur.

V. Causes profondes des différends : problèmes systémiques

39. Le Bureau recense en permanence les problèmes systémiques généralisés, conformément à la résolution 64/233 de l'Assemblée générale, aux termes de laquelle l'Assemblée a souligné que l'Ombudsman a pour vocation de rendre compte des grands problèmes d'ordre structurel qu'il ou elle décèle ou qui sont portés à son attention. L'existence d'un problème systémique n'est pas fonction des personnes concernées.

40. Les problèmes systémiques présentent des défis et des possibilités spécifiques. Une fois qu'on en a pris conscience, ils offrent à l'Organisation l'occasion d'apprendre et d'effectuer des modifications positives qui peuvent contribuer à prévenir certains types de différends. De nombreux différends trouvent leur origine dans des problèmes dont les causes peuvent être plus profondes ou qui résultent de lacunes ou d'incohérences dans les politiques, procédures, pratiques et structures de l'Organisation, qui influent toutes sur sa culture.

41. On recense les problèmes systémiques sur la base des affaires et des problèmes soumis par le personnel, à l'occasion d'entretiens avec les parties aux différends, pendant les dialogues permanents avec les parties prenantes et au moyen d'observations directes. Quelques problèmes systémiques sont exposés dans le présent chapitre et des données actualisées concernant certains problèmes systémiques évoqués par le passé sont présentées.

Personnel recruté sur le plan international et personnel recruté sur le plan local

42. Le travail du Bureau concernant des membres de missions de maintien de la paix, y compris à l'occasion de visites sur le terrain, a fait apparaître à maintes reprises divers problèmes relatifs au personnel recruté sur le plan national et concernant entre autres ses relations avec le personnel recruté sur le plan international. Opérer dans des milieux difficiles, tels que des situations de conflit, d'après conflit ou dans des situations politiquement explosives, peut accroître tensions et incertitudes.

43. D'importantes différences existent dans les prestations auxquelles ont droit le personnel recruté sur le plan local et le personnel recruté sur le plan international. Faute de comprendre généralement le cadre qui régit le versement de prestations aux expatriés et à ceux qui ne le sont pas, le personnel recruté sur le plan local peut considérer que ces différences constituent un traitement inégal, ce qui peut facilement susciter le ressentiment.

44. De plus, le personnel recruté sur le plan local occupe souvent les mêmes fonctions pendant de nombreuses années et ne dispose que de possibilités limitées d'évolution des carrières et de renforcement des capacités. En raison du caractère provisoire des missions de maintien de la paix, la durée des services du personnel recruté sur le plan local est limitée. L'incertitude quant aux perspectives de carrière ainsi que les attentes non gérées engendrent souvent tension et stress. Ce problème s'aggrave à l'occasion des phases de réduction des effectifs des missions et peut être particulièrement aigu en situation d'après conflit, où les possibilités d'emploi ailleurs qu'à l'Organisation des Nations Unies sont rares.

45. Le personnel recruté sur le plan international ne se rend peut-être pas toujours compte de la manière dont sa situation, son comportement et ses normes culturelles peuvent être perçus par le personnel recruté sur le plan national; il n'est peut-être pas sensible non plus au fait que le personnel recruté sur le plan national peut estimer que le traitement différentiel dont il fait l'objet, aussi bien en ce qui concerne les prestations que les perspectives de carrière, signifie que l'Organisation lui accorde moins de valeur qu'au personnel recruté sur le plan international.

46. Les différends professionnels dans ce type de milieu peuvent concerner un problème qui n'a rien à voir au fond avec les diverses catégories de personnel, mais est considéré ou interprété sous ce prisme, à mesure de son évolution. Il peut en résulter des conflits à divers niveaux et même des dommages pour la réputation de la mission et de l'Organisation en général. Dans certains cas, ces différends peuvent également influencer sur les relations de travail avec les partenaires dans le pays d'accueil. Les problèmes évoqués sont divers et varient selon les missions et selon la phase spécifique du cycle de vie d'une mission.

47. Il serait peut-être possible d'influer nettement sur le cours des choses en faisant une plus large place à des communications internes ciblées, stratégiques et soutenues à l'intention du personnel de la mission, à tous les niveaux, aux différentes phases de la mission. Au départ, une telle campagne pourrait porter sur les valeurs fondamentales de l'Organisation des Nations Unies et ses capacités en matière de promotion du respect de la diversité, de renforcement de la confiance et de démarginalisation et s'accompagner de messages et d'informations ciblés visant à sensibiliser aux conditions d'emploi de l'ONU et aux politiques organisationnelles sur lesquelles elles sont fondées, ainsi qu'au mandat de la mission, à son évolution au fil du temps et au rôle de chacun en matière d'exécution du mandat. En outre, pour atténuer les risques de malentendus ou de mauvaises relations entre le personnel recruté sur le plan international et celui recruté sur le plan national, l'Organisation souhaitera peut-être dispenser une formation à l'encadrement et aux supérieurs hiérarchiques des missions à tous les niveaux et dans toutes les fonctions, afin qu'ils opèrent avec plus d'efficacité et d'harmonie dans les situations d'après conflit et de mieux les appuyer dans cette entreprise.

Incidences de la vérification d'aptitude médicale partielle

48. Le Bureau a déjà évoqué les problèmes concernant le congé de maladie et l'incapacité partielle de travail et continue à s'occuper de ce dernier problème. Un fonctionnaire en congé de maladie certifié pendant un certain temps reçoit normalement l'autorisation du service médical de retourner au travail, une fois que son état de santé le permet. Toutefois, dans certains cas, le service médical peut considérer qu'un fonctionnaire est apte au travail, mais assortir cette autorisation de certaines restrictions qui tiennent compte de l'état de santé de la personne, déterminant ainsi qu'elle n'est apte qu'en partie à accomplir ses fonctions. Ces restrictions peuvent être d'ordre géographique ou fonctionnel et le fonctionnaire escompte implicitement que l'Organisation le traitera en conséquence. Ces autorisations partielles ont donné lieu à des situations où les fonctionnaires ne pouvaient pas occuper à nouveau le poste auquel ils avaient été recrutés et où il n'était pas possible de les réaffecter à un autre lieu ou à d'autres fonctions, au moyen des procédures d'affectation ou de sélection en vigueur.

49. Les bureaux ont été satisfaits que ce problème systémique ait été identifié et militent en faveur de modifications qui permettront de le résoudre. Plus particulièrement, la Division des services médicaux a constaté que la différence des définitions employées pour le congé de maladie et la pension d'invalidité peut engendrer des situations où un fonctionnaire est en congé de maladie jusqu'à épuisement de ses droits, sans satisfaire pour autant aux critères énoncés dans la définition du handicap établie par la Caisse mixte des pensions du personnel des Nations Unies.

50. On ne sait pas très bien à qui incomberait de fournir aux fonctionnaires se trouvant dans une telle situation un lieu de travail médicalement acceptable pour leur retour au travail, ni la mesure dans laquelle l'Organisation devrait mettre à disposition un tel lieu de travail. Ce problème soulève également la question de savoir dans quelle mesure l'Organisation peut ou doit fournir les locaux nécessaires sans empiéter sur les droits et les besoins des autres fonctionnaires. Le problème systémique résulte du fait qu'une partie du système engendre une situation en vertu d'un cadre relatif aux pratiques médicales optimales et qu'une autre partie du

système ne peut pas prendre les mesures administratives appropriées, dans son propre cadre.

51. Comme indiqué dans le rapport sur les activités du Bureau en 2012, une possibilité à court terme serait de relier les différentes mesures concernées et d'instaurer ainsi un processus simplifié et efficace, tout en aidant les fonctionnaires en cause (voir A/68/158, par. 82). Une possibilité à plus long terme consisterait à élaborer une politique de retour au travail, bénéfique tant pour le personnel que pour l'Organisation. Pendant la période considérée, un groupe de travail interdépartemental a été constitué pour étudier et résoudre ces problèmes.

Gestion de la performance

52. Le Bureau a continué à contribuer aux débats en cours sur l'amélioration du système de gestion de la performance. L'Ombudsman de l'Organisation des Nations Unies a participé aux réunions du Comité de gestion et du Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires, et il a transmis des renseignements complets fondés sur les affaires qu'il traite au Bureau de la gestion des ressources humaines, de sorte qu'il en soit tenu compte dans l'examen en cours du système de gestion de la performance.

53. Le Bureau a continué à faire des exposés, lors du programme de préparation des hauts responsables avant leur entrée en fonctions, portant sur les relations entre la gestion de la performance et les différends dans le contexte du système d'administration de la justice. Il a également contribué aux modules de formation de l'Organisation afin d'aborder concrètement les différends dans la gestion de la performance.

Renforcement des enquêtes

54. La question des enquêtes a été soulevée par le Bureau dans les précédents rapports du Secrétaire général. La prompte ouverture d'une enquête efficace à la suite de plaintes qui doivent faire l'objet d'enquêtes officielles fait partie intégrante de la gestion des risques de l'Organisation. Les enquêtes doivent protéger la personne accusée à tort, fournir des éléments sur la base desquels il sera demandé à des fonctionnaires de rendre compte d'un comportement répréhensible et permettre de disposer des données nécessaires pour protéger les biens de l'Organisation.

55. Malgré les efforts reconnus déployés par l'Organisation, la prompte ouverture d'une enquête dans les affaires qui le justifient semble rester problématique. La rapidité d'un tel processus continue à poser problème et il est toujours difficile de tenir les fonctionnaires concernés au courant de la progression d'une enquête, qu'ils en soient l'objet ou qu'ils aient porté plainte. Le Bureau continuera à suivre l'évolution de la situation et appuiera tous les efforts des parties prenantes et des organismes d'enquête dans les divers secteurs de l'Organisation en vue de mettre en œuvre une méthode pratique, globale, efficace et souple pour répondre aux besoins d'enquêtes du Secrétariat, au Siège et dans les bureaux extérieurs.

Qualification erronée d'allégations relatives à des comportements interdits

56. Depuis la promulgation de la politique du Secrétaire général relative au harcèlement dans la circulaire intitulée « Interdiction de la discrimination, du harcèlement, y compris le harcèlement sexuel, et de l'abus de pouvoir » (ST/SGB/2008/5), on a pu constater divers types de comportement du personnel et de l'encadrement concernant l'interprétation et l'application de la politique. Ainsi, nombre des plaintes formulées sur la base de cette politique concernent un comportement qui ne serait peut-être pas un comportement répréhensible, mais est néanmoins qualifié de « harcèlement » pour bénéficier d'une attention au niveau de l'Organisation, comme le prévoit la politique.

57. Dans le cadre d'un effort collectif, un groupe de travail interdépartemental conduit par le Département de l'appui aux missions a été constitué pour examiner ce problème et a mobilisé des parties prenantes dans tout le Secrétariat. Le groupe, dont des membres ont présenté le point de vue des opérations hors Siège, a constaté que de nombreuses plaintes actuellement qualifiées de « harcèlement » concernaient en réalité la gestion de la performance ou des communications interpersonnelles et que le lancement d'une enquête officielle ne permettrait peut-être pas d'y donner suite comme il convient. Le Bureau continue à collaborer activement avec le Département de l'appui aux missions et le Bureau de la gestion des ressources humaines à ce sujet pour sensibiliser au problème et inciter à recourir davantage aux méthodes amiables de règlement des différends pour traiter ce type de plainte.

Appui au personnel blessé en service : efforts en cours et possibilités

58. Cette question a été évoquée dans le rapport sur les activités du Bureau en 2012 (voir A/68/158, par. 175). Pendant la période considérée, l'Ombudsman a été invité à participer au groupe de travail constitué par le Secrétaire général pour dispenser un appui aux survivants et aux familles touchées et a été satisfait de pouvoir contribuer à ces efforts. Plus spécifiquement, il a appelé l'attention de l'Organisation sur la nécessité de renforcer le mécanisme d'appui institutionnel à l'intention du personnel blessé en service et des membres de la famille des survivants, de telle manière qu'un régime de mesures spéciales ne puisse avoir l'effet contre-productif d'éroder ou de contourner le principal mécanisme d'appui, ce qui pourrait à son tour aboutir à créer différentes catégories de personnel blessé : ceux qui font l'objet d'une attention spéciale et ceux pour lesquels ce n'est pas le cas. Toutefois, grâce au renforcement du régime principal, le Comité consultatif pour les demandes d'indemnisation et son cadre réglementaire, l'appendice D du Règlement du personnel, répondraient aux besoins reconnus de manière équitable.

59. Le Bureau a continué à communiquer des informations sur la question de l'appui au personnel blessé en service à des parties prenantes telles que le Département de l'appui aux missions, notamment sa Division du personnel des missions et son Groupe de l'assurance de la qualité, au Département de la gestion, dont le secrétariat du Comité consultatif pour les demandes d'indemnisation qui relève du Bureau du Contrôleur, le Bureau de la gestion des ressources humaines, la Division des services médicaux et l'Équipe de préparation et de soutien en cas de crise. Il a accueilli des discussions de parties prenantes et y a participé, dans le but d'œuvrer en collaboration en vue d'un objectif commun, aider toutes les catégories de personnel comme il convient.

VI. Incitations au règlement amiable des différends

A. Avantages du règlement amiable des différends

60. Le règlement amiable des différends permet aux personnes concernées de contrôler largement le processus. De la sorte, on peut souvent aboutir à des solutions nouvelles et créatrices en vue de résoudre les préoccupations concernant les milieux de travail. Puisque le processus est participatif, les solutions et les accords tendent à être durables et il est souvent possible d'empêcher l'aggravation des problèmes. Le processus lui-même permet souvent de dégager des aperçus qui améliorent l'aptitude des personnes en matière de gestion des différends et contribuent à une compétence générale en matière de gestion des différends dans le milieu de travail.

61. De nombreuses préoccupations et de nombreux dilemmes rencontrés par le personnel ne résultent pas de décisions administratives spécifiques et ne seraient donc pas recevables dans le système formel d'administration de la justice. En règle générale, et plus particulièrement pour des affaires de ce type, le Bureau est une instance totalement accessible, autrement dit une instance à laquelle le personnel peut recourir pour n'importe quelle préoccupation. On a constaté que si les préoccupations demeurent ignorées, elles peuvent s'envenimer, se multiplier et contribuer à l'accroissement des tensions et à des situations conflictuelles à l'occasion desquelles on invoque des politiques ou l'on prend des décisions administratives susceptibles d'être contestées officiellement. En conséquence, le règlement amiable des différends et les interventions précoces peuvent contribuer à empêcher que les problèmes, comme par exemple les conflits entre personnes, se transforment en affaires faisant l'objet d'une procédure formelle.

62. Le Bureau est un espace de confiance qui se prête à l'écoute, à la compassion, au dialogue et à la compréhension mutuelle, éléments qui sont tous difficiles à quantifier en termes économiques traditionnels⁴. Les différends sur le lieu de travail entraînent des coûts cachés, tels que mauvaise ambiance, diminution de la productivité, absentéisme et congés de maladie, déclin de l'attention portée aux tâches à effectuer. Dans cette perspective, on peut considérer que les services du Bureau sont utiles parce qu'ils aident à atténuer les risques d'ordre financier et autre qu'entraînent les différends sur le lieu de travail.

63. Le règlement amiable des différends dans les meilleurs délais, la promotion des compétences en matière de règlement des différends à tous les niveaux de l'Organisation et le fait d'attirer l'attention sur des tendances systémiques contribuent à limiter les incidences étendues et nocives des différends.

⁴ L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a constaté ce qui suit : « La notion d'efficacité dans le secteur public est à la fois complexe et délicate » et « l'essentiel de la production des administrations publiques est intangible (reconnaissance et autres avantages symboliques, protection des droits et respect des dispositions légales) ». « D'autres "produits" – par exemple, règlement de conflits – sont des biens publics qui peuvent difficilement se mesurer en termes financiers et, dans certains domaines fondamentaux, ne peuvent être rapportés à des intrants spécifiques » (Rapport établi pour le Forum mondial sur la gouvernance publique tenu à Paris, les 4 et 5 mai 2009).

B. Mise à jour sur les incitations au règlement amiable des différends

64. Dans sa résolution 68/254, l'Assemblée générale a demandé au Secrétaire général de lui recommander de nouvelles mesures propres à favoriser le recours au règlement amiable des différends. Le Secrétaire général et les bureaux se sont employés en amont et sans relâche à encourager le règlement amiable précoce des différends, tout comme les hauts fonctionnaires, les représentants du personnel et divers responsables du système d'administration de la justice. Le Vice-Secrétaire général, le Chef de cabinet et le Secrétaire général adjoint à la gestion ont tous publié des directives à l'intention des hauts fonctionnaires du Secrétariat dans le monde les encourageant à recourir au règlement amiable des différends et leur rappelant qu'ils ont le devoir d'assurer un environnement professionnel sain et harmonieux.

65. Alors que le nouveau système d'administration de la justice fonctionne depuis cinq ans, on constate davantage de coopération et de dialogue entre les diverses composantes de l'Organisation. Le système d'administration de la justice s'emploie à promouvoir le règlement amiable en accroissant la collaboration entre les canaux officiels et informels. S'agissant des affaires traitées par le Groupe du contrôle hiérarchique et le Bureau de l'aide juridique au personnel, on s'emploie à recenser les possibilités de règlement amiable et d'orienter les parties en ce sens. Comme indiqué dans le présent rapport, les conflits sur le lieu de travail concernent des dynamiques et des préoccupations interpersonnelles qui peuvent devenir onéreuses à long terme si l'on ne les aborde pas efficacement dans les meilleurs délais.

66. La collaboration du Bureau et sa participation à d'autres processus de gestion offrent également l'occasion d'encourager le règlement amiable des conflits. La fourniture, par l'Ombudsman, d'aperçus et d'enseignements au Comité de gestion et au Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires illustre cette collaboration.

67. Il est également possible de favoriser le règlement amiable des différends en incorporant ce mode de règlement dans les valeurs et compétences de base escomptées du personnel. On pourrait notamment inclure systématiquement les compétences en matière de règlement des différends dans les critères de sélection et d'évaluation de la performance de l'encadrement, à tous les niveaux dans l'Organisation. De la sorte, on reconnaîtrait que le règlement amiable des différends peut contribuer à gérer certains des risques organisationnels concernant les incidences onéreuses et néfastes des conflits sur le lieu de travail et devrait donc être pris en compte en tant qu'éventuel facteur d'atténuation dans les processus de gestion du risque institutionnel.

68. L'incitation la plus puissante en faveur du règlement amiable des différends réside peut-être dans la nature de ce processus. En cas de conflit sur le lieu de travail, le règlement précoce amiable présente des avantages manifestes sur le fait de laisser les situations s'envenimer et devenir plus conflictuelles ou d'entamer une action en justice : il permet aux parties de contrôler le processus, des relations de travail saines peuvent être maintenues, moins de temps et d'efforts doivent être consacrés à des actions en justice et il est possible d'éviter les risques de responsabilité financière. En conséquence, plus le personnel et l'encadrement seront familiarisés avec le règlement amiable des différends et plus ils auront une expérience directe de ses avantages, plus cette méthode sera utilisée.

69. La seule information sur le règlement amiable ne suffit pas; elle doit être complétée par des mesures. Il est important que le personnel et l'encadrement comprennent la gestion des différends et acquièrent des compétences dans ce domaine pour pouvoir prévenir et traiter des conflits potentiels ou réels. Comme on l'a déjà vu à la section IV du présent rapport, les initiatives du Bureau concernant la compétence en matière de gestion des différends et la prévention comportent des modules de renforcement des compétences techniques. Dans plusieurs cas, les ombudsmans ont suivi périodiquement les groupes concernés après l'organisation d'ateliers. Toutefois, la viabilité à long terme de ces initiatives dépendra de la mesure dans laquelle le personnel appliquera les compétences acquises et les enseignements tirés au milieu professionnel, afin de relever les défis qu'il présente.

70. Le Bureau s'emploie à ce que toutes les communications concernant le mécanisme de règlement des différends expliquent les méthodes amiables et les actions en justice et les différencient clairement et veille à la cohérence de la terminologie utilisée, afin que le personnel comprenne facilement les services qui lui sont offerts et puisse mieux choisir les moyens les plus appropriés. Il est également important de chercher à recenser les obstacles au règlement amiable, aussi bien dans la culture administrative que dans les systèmes de gestion, puis de s'employer à les éliminer.

VII. Perspectives d'avenir

71. On exige toujours de l'Organisation des Nations Unies qu'elle produise des résultats dans un contexte de défis mondiaux accrus, qu'il s'agisse de politique, de développement ou de problèmes humanitaires. L'Organisation s'apprête à entreprendre plusieurs réformes qui lui permettront mieux de faire face à ces demandes, dont l'introduction d'Umoja et le nouveau régime de mobilité. Dans cette perspective, il sera essentiel que le personnel soit dynamique, pleinement opérationnel et motivé, et que le règlement amiable des différends soit un élément d'une administration éclairée et de la gestion du changement.

72. La promotion et l'appui du règlement amiable des différends doivent donc constituer une responsabilité partagée et être incorporés dans les priorités en matière d'administration. Le Bureau est prêt à appuyer le personnel et l'encadrement et à jouer un rôle de catalyseur pour promouvoir la compétence en matière de règlement des différends et contribuer à une culture du changement. Il encouragera les départements et les bureaux à concevoir et à appliquer des mesures et des initiatives novatrices qui favoriseront le travail en équipe, la collaboration et des relations de travail harmonieuses, l'objectif étant l'efficacité maximale de l'Organisation et de son personnel.