



Assemblée générale

Distr. générale
13 juillet 2023
Français
Original : anglais

Soixante-dix-huitième session

Point 148 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 [77/260](#), l'Assemblée générale a réaffirmé que le règlement amiable des différends était un élément crucial du système d'administration de la justice, souligné que la procédure non formelle devait être suivie dans toute la mesure possible pour éviter les contentieux inutiles, sans préjudice du droit fondamental qu'ont les fonctionnaires de recourir à la procédure formelle, et encouragé le recours au règlement amiable des différends.

Le présent rapport rend compte des activités menées du 1^{er} janvier au 31 décembre 2022 au Secrétariat par le Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies. Il donne un aperçu de l'utilisation des services de règlement amiable des conflits au Secrétariat, offre une vue d'ensemble des activités de sensibilisation et de renforcement des compétences et contient des observations systémiques. Le rapport fournit également des réponses aux demandes d'information formulées par l'Assemblée générale dans sa résolution [77/260](#).

* [A/78/150](#).



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	3
II. Services relatifs au règlement des conflits	4
A. Types de services	4
B. Avantages présentés par les services	5
C. Accès aux services	6
D. Volume et tendances des dossiers : vue d'ensemble.	7
III. Sensibiliser l'opinion	13
A. Introduction	13
B. Informer le personnel du rôle joué par le Bureau et des services qu'il offre	13
C. Privilégier un règlement amiable des conflits.	14
IV. Promouvoir la dignité pour tout le monde.	15
A. Introduction	15
B. La dignité par la civilité	15
C. Dialogues sur le racisme sur le lieu de travail à l'ONU.	15
V. Observations systémiques.	16
A. Introduction	16
B. Observations	17
VI. Perspectives	23
Annexe	24

I. Introduction

1. En 2022, le Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies a franchi une étape importante en célébrant son vingtième anniversaire. Au cours de ces 20 années, le Bureau est progressivement devenu une ressource mondiale et décentralisée de règlement des conflits, qu'il s'agisse des conflits sur le lieu de travail ou des motifs de mécontentement du personnel des Nations Unies. Le Bureau continue d'adapter ses opérations à l'évolution de la situation au sein du système des Nations Unies et hors système, en restant au fait des dernières tendances et des meilleures pratiques dans le domaine en pleine expansion du règlement informel des différends.

2. En plus de servir le Secrétariat, le Bureau est devenu le porte-drapeau du règlement informel des conflits sur le lieu de travail au sein du système des Nations Unies. En s'appuyant sur le réseau des ombudsmans et des médiateurs et médiatrices qui servent les organisations faisant partie du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS), le Bureau facilite la mise en place d'une plateforme dynamique pour l'harmonisation des normes et des pratiques dans l'ensemble du système des Nations Unies, sur la base de la vision du règlement informel des différends définie par l'Assemblée générale.

3. Au cours des deux dernières décennies, le Bureau a traité environ 25 000 dossiers. L'un des principaux enseignements qu'il a pu en tirer est que les relations humaines sont la clé de lieux de travail harmonieux. Le Bureau a constaté que de nombreux différends qui ont fini par déboucher sur des procédures judiciaires ou d'autres procédures formelles étaient au début de simples conflits interpersonnels, qui ont ensuite donné jour à des plaintes formelles. Ainsi, les chances de régler un conflit sont plus grandes lorsque les interventions visant à un règlement non formel sont menées au début du cycle de vie du conflit. Cette approche « priorité à la procédure non formelle » permet de s'attaquer aux facteurs sous-jacents des conflits avant que les situations ne deviennent incontrôlables et ne causent des dommages concrets et intangibles aux individus, aux équipes et à l'Organisation. Par conséquent, pour tirer pleinement parti du potentiel des services informels de règlement des conflits, l'Organisation doit normaliser leur utilisation à tous les niveaux.

4. Le personnel des Nations Unies a confirmé les avantages présentés par le règlement informel des conflits lors d'une enquête de satisfaction menée par le Bureau en 2022. Selon les résultats de l'enquête, 80 % des personnes répondantes estiment que des approches informelles de règlement des conflits peuvent être très efficaces pour régler les problèmes sur le lieu de travail. La plupart des personnes répondantes ont dit estimer être mieux à même de régler leur situation après avoir travaillé avec les services d'ombudsman et de médiation. Au total, 67,5 % des personnes ayant consulté le Bureau ont dit qu'elles recommanderaient à leurs collègues d'en faire autant. Lorsqu'on leur a demandé ce qu'elles auraient fait si elles ne s'étaient pas adressées au Bureau, elles ont répondu le plus souvent qu'elles auraient déposé une plainte formelle ; qu'elles auraient parlé avec un conseiller ou une conseillère du personnel ou se seraient tournées vers une association du personnel ; qu'elles auraient cherché un nouvel emploi et qu'elles se seraient adressées à la direction ou à un supérieur ou une supérieure hiérarchique.

5. Comme indiqué dans la section V de son précédent rapport (A/77/151) sur les perspectives envisageables, le Bureau s'est concentré en 2022 sur quatre domaines prioritaires : l'accès aux services ; la promotion de l'approche « priorité à la procédure non formelle » ; la promotion d'une culture du dialogue et des contacts ; et la promotion du réseau des ombudsmans et des médiateurs et médiatrices travaillant au service des entités du CCS. Le présent rapport fait le point des efforts déployés.

6. On y trouve également des réponses aux demandes formulées par l'Assemblée générale dans sa résolution [77/260](#). Ainsi, on pourra lire au paragraphe 88 ci-dessous des observations sur les tendances à l'œuvre en ce qui concerne le racisme et la discrimination raciale et les formes qu'ils revêtent, aux paragraphes 26 à 35, des informations sur les dossiers de médiation et aux paragraphes 36 à 42 des informations sur les affaires concernant des membres du personnel n'ayant pas la qualité de fonctionnaire.

II. Services relatifs au règlement des conflits

A. Types de services

7. Les différents services relatifs au règlement des conflits que le Bureau propose à celles et ceux qui font appel à lui à titre individuel, aux groupes d'individus et à l'Organisation elle-même sont décrits ci-dessous. Cette description complète l'exposition détaillée du processus de médiation qui avait été faite dans le rapport précédent ([A/77/151](#), sect. II.A).

Discussion des options

8. Après avoir exploré les motifs de préoccupation avancés, les différents points de vue et les besoins et intérêts sous-jacents, la ou le 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 visiteurs et les visiteuses, 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

9. Les personnes qui s'adressent au Bureau peuvent opter pour un coaching individuel avec une ou un 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

10. 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. La médiation 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 neutre 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

facilité 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

11. 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

12. Lorsque tout un groupe ou une équipe est concernée 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 sont confrontés 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.

B. Avantages présentés par les services

13. En raison de la nature du travail et du principe de confidentialité observé par le Bureau, les avantages que présentent ses services restent souvent cachés. Parmi ces avantages concrets, on peut citer la création d'un espace sûr où les membres du personnel peuvent discuter de leurs préoccupations sur le lieu de travail, évaluer les options qui s'offrent à eux, naviguer la bureaucratie institutionnelle souvent complexe, peser les avantages et les risques des processus formels et étudier la situation sous des angles différents. Ces avantages concrets donnent aussi lieu à des avantages moins visibles.

14. L'un d'entre eux a trait au fait que le Bureau aide les membres du personnel à exprimer leur mécontentement de manière productive en menant des actions constructives pour faire évoluer la situation, au lieu d'étouffer leurs plaintes. Les équipes du Bureau s'efforcent d'atteindre ce résultat grâce à un processus itératif fondé sur l'écoute active, les retours d'information et les remue-ménages.

15. La valeur concrète ou moins visible des services fournis par le Bureau commence par l'écoute active, qui est le pivot de tout ce que le Bureau fait conformément à ses principes fondamentaux que sont la confidentialité, l'indépendance, la neutralité et l'absence de formalisme (ST/SGB/2016/7). Dans toutes les séances de médiation, l'objectif premier de l'acte d'écoute est de comprendre les besoins et les perspectives de la personne qui s'exprime. Ce type d'écoute permet à une personne de se sentir comprise, reconnue et acceptée en tant qu'individu unique. Cela ouvre ainsi la voie à des phases de retour d'information et de remue-ménages plus fructueuses. Ainsi, les services d'ombudsman et de médiation peuvent mieux comprendre les besoins et les intérêts des visiteurs et, par là même, élargir l'éventail des solutions envisageables.

16. Souvent, et surtout en cas de conflit, la communication en reste aux prises de position qui traduisent ou en sont les personnes ou ce qu'elles veulent. Mais ces prises de position permettent rarement de comprendre les raisons, les motivations, les valeurs ou les besoins sous-jacents de ces personnes. Les intérêts, quant à eux,

expliquent les raisons pour lesquelles une personne adopte une certaine position, qui sont généralement liées à des besoins, des valeurs ou d'autres sources de motivation internes. Prises de position et intérêts sont liés parce que les individus prennent souvent une position car ils pensent qu'elle répond à leurs intérêts. Les prises de position des individus sont explicites, mais leurs intérêts sont souvent implicites et exprimés de manière plus nuancée. C'est pourquoi une écoute qui cherche à comprendre demande de la curiosité, de la sensibilité, de l'intuition et de l'ouverture.

17. Le Bureau reçoit fréquemment des retours et des témoignages de visiteurs qui disent s'être sentis véritablement entendus et compris, souvent pour la première fois dans le cadre de leurs interactions avec l'Organisation.

C. Accès aux services

Offre d'une assistance en personne

18. 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. Pour ce faire, le Bureau effectue des missions qui permettent aux membres du personnel de discuter et d'aborder en personne les problèmes qu'ils rencontrent au travail. Au cours de ces visites, ses équipes discutent également avec les parties prenantes et les cadres supérieur(e)s des moyens de promouvoir un environnement de travail harmonieux. Comme l'a montré la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19), les interventions en personne sont plus efficaces en cas de conflit, en particulier lorsque la situation s'envenime. Les visites en personne sont essentielles car elles sont la garantie d'une présence continue pour le personnel, en particulier pour les personnes isolées, qui sont confrontées à des difficultés ou à des conditions stressantes, dans des lieux d'affectation reculés.

19. Avec l'assouplissement des restrictions de voyage liées à la COVID-19 et le retour progressif du personnel dans les locaux, le Bureau a effectué 13 missions au total, y compris auprès de la Mission des Nations Unies au Soudan du Sud ; de la Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei ; des entités du Secrétariat en Belgique, en Ouganda et au Rwanda ; des bureaux de la Commission économique pour l'Afrique ; de plusieurs bureaux du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents ; des centres de services régionaux ; des bureaux du Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires et du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme ; et de la Mission de vérification des Nations Unies en Colombie. Une mission qu'il était prévu de mener en personne en Somalie auprès de la Mission d'assistance des Nations Unies en Somalie et du Bureau d'appui des Nations Unies en Somalie, à Mogadiscio, a dû être annulée et s'est déroulée virtuellement.

Multilinguisme

20. 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, s'est félicitée des efforts accomplis par le Secrétaire général à cet égard pour faire appliquer les politiques en vigueur relatives au multilinguisme, conformément aux règles et règlements applicables, et a prié le Secrétaire général de lui rendre compte, dans ses prochains rapports, des mesures prises pour continuer de promouvoir le multilinguisme et des derniers obstacles qui subsistaient à cet égard. Le Bureau offre des services de règlement amiable des conflits dans les six langues officielles. Tout au long de l'année 2022, le Bureau a continué à mettre l'accent sur

l'offre d'informations sur le règlement amiable des conflits dans les six langues officielles grâce à ses supports d'information et de communication.

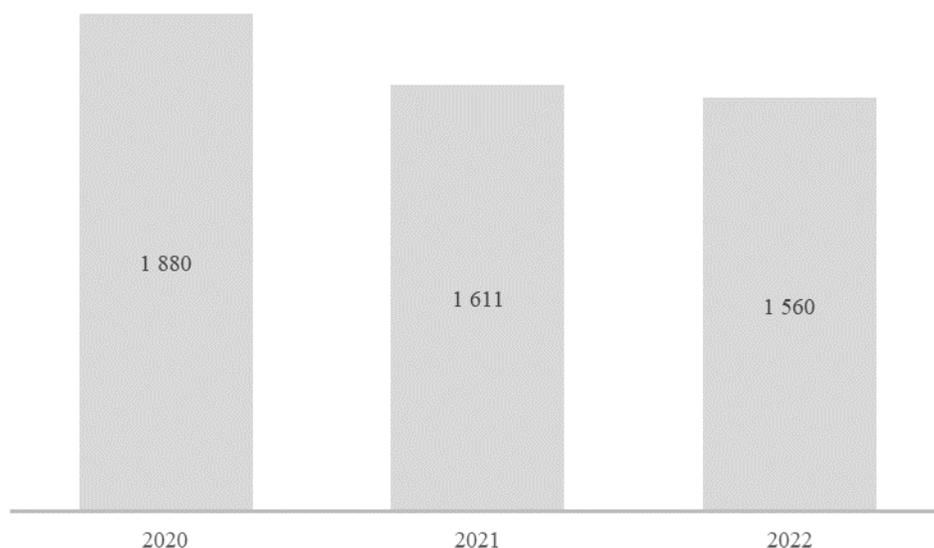
D. Volume et tendances des dossiers : vue d'ensemble

21. En 2022, le Bureau a ouvert au total 1 560 dossiers, y compris des dossiers de médiation (voir fig. I). Pendant la pandémie de COVID-19, le nombre de cas a diminué et s'est stabilisé. Toutefois, au cours des deux premiers trimestres de 2023, le Bureau a enregistré une augmentation significative du nombre de demandes de services. Au 30 juin 2023, le Bureau avait reçu environ 900 dossiers, tendance à la hausse qui correspond davantage au nombre de dossiers ouverts avant la pandémie et qui traduit une augmentation du nombre de médiations menées.

22. Un seul dossier peut renvoyer à plusieurs questions impliquant de nombreuses parties. La complexité de chaque dossier et la portée des interventions peuvent varier. Le temps nécessaire pour travailler avec un visiteur ou une visiteuse peut aller d'une séance d'une durée d'une heure à plusieurs sessions avec différentes parties sur deux semaines, en fonction du nombre et de la complexité des problèmes à régler.

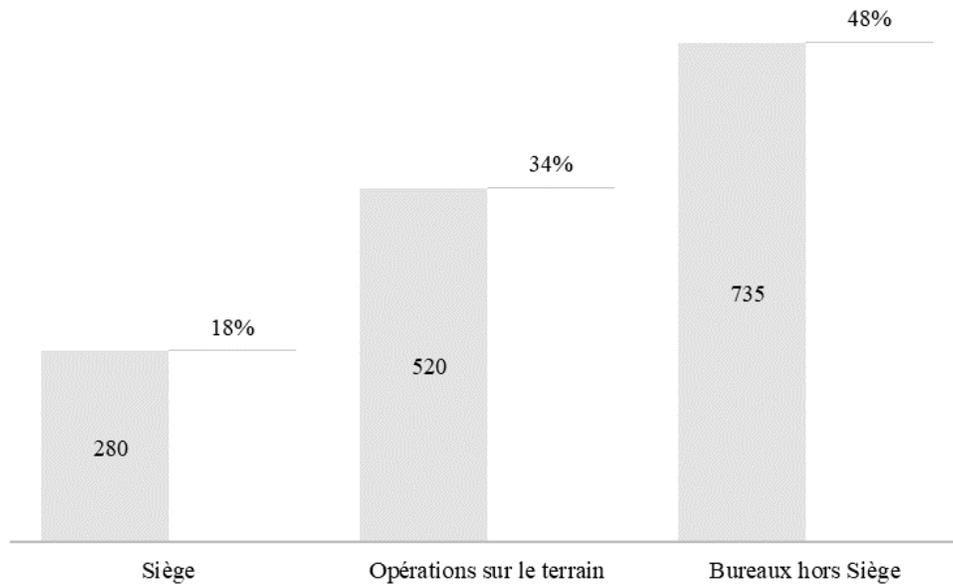
Figure I

Nombre de dossiers ouverts au Secrétariat, 2020-2022



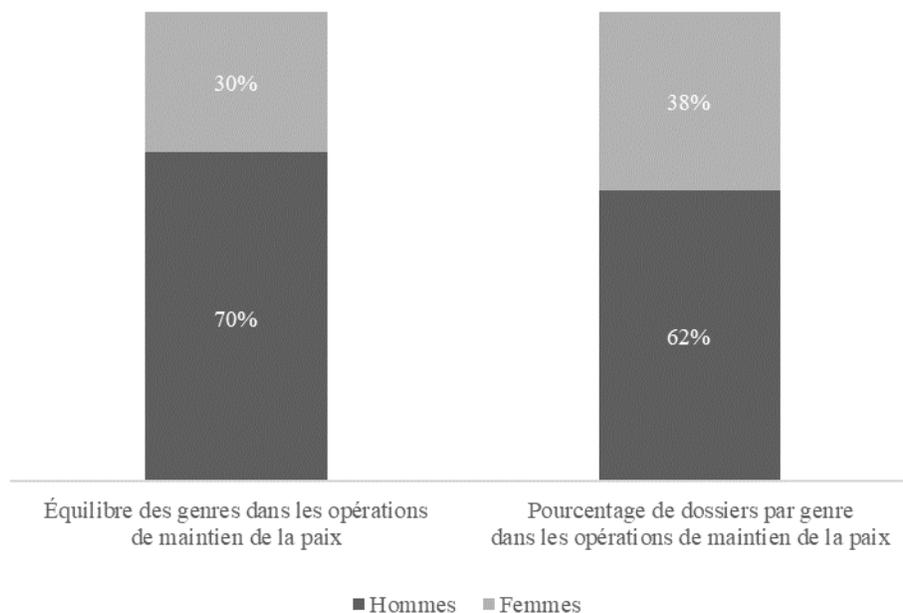
23. En 2022, 18 % des dossiers (278) émanaient de membres du personnel du Siège, 34 % (517) de membres du personnel des opérations sur le terrain et 48 % (731) de membres du personnel des bureaux hors Siège (voir fig. II), ce qui est conforme aux tendances observées les années précédentes.

Figure II
Répartition des dossiers par lieu d'affectation dans l'ensemble du Secrétariat,
2022



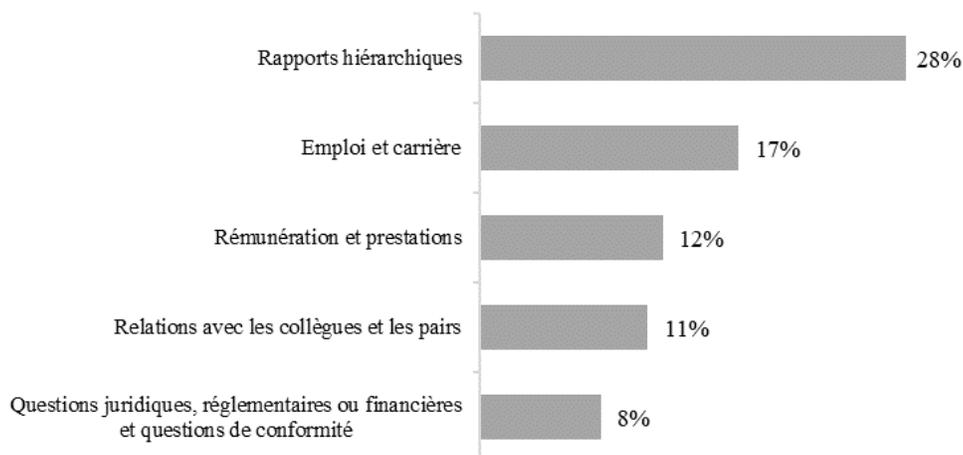
24. Au regard de la démographie générale du personnel du Secrétariat (voir [A/76/570](#) et [A/76/570/Corr.1](#)), les femmes ont été plus nombreuses que les hommes à faire appel aux services de règlement amiable des conflits offerts par le Bureau, tant dans les lieux d'affectation hors Siège que sur le terrain. Par exemple, dans les opérations sur le terrain où les femmes ne représentent que 30 % de la population totale du personnel, elles ont représenté 38 % des dossiers reçus par le Bureau (voir fig. III), ce qui 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 III
Répartition des dossiers par genre sur le terrain, 2022



25. Les trois catégories de problèmes les plus fréquemment signalés sont, premièrement, les rapports hiérarchiques, deuxièmement, l'emploi et la carrière, et, troisièmement, la rémunération et les prestations (voir fig. IV). Les autres questions les plus fréquemment abordées, conformément aux tendances observées les années précédentes, étaient les suivantes : les problèmes de respect/traitement ; les problèmes de communication ; les différences interpersonnelles ; la gestion de la performance et les retours d'information ; l'ambiance dans l'équipe et le moral bas ; et les processus de candidature/sélection et de recrutement.

Figure IV
Répartition des dossiers par catégories de problème dans l'ensemble du Secrétariat, 2022



Mise à jour sur les services de médiation

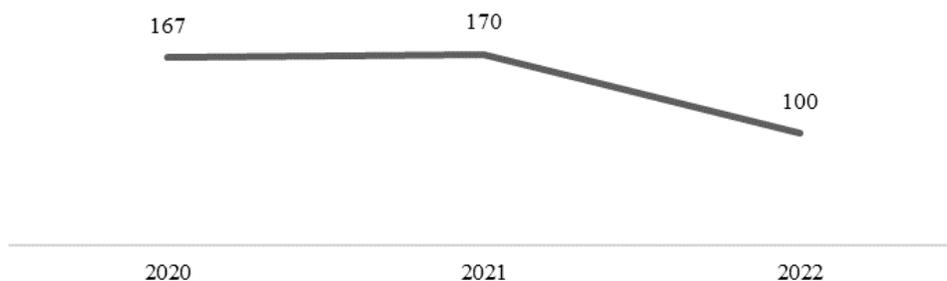
26. Au paragraphe 23 de sa résolution 77/260, l'Assemblée générale a demandé au Bureau de fournir, chaque année, un aperçu statistique des données relatives aux affaires de médiation, y compris concernant le volume du contentieux et les tendances, ainsi que le taux de règlement des affaires par voie de médiation et des informations sur les affaires ayant abouti à un règlement complet, et de lui faire rapport à ce sujet.

27. Sur le nombre total de dossiers ouverts par le Bureau en 2022, 100 étaient des dossiers de médiation (voir fig. V). Comme indiqué ci-dessus, le nombre total d'affaires, y compris les médiations, a augmenté de manière significative au cours des deux premiers trimestres de 2023. Le Bureau s'attend à un recours accru aux services de médiation de la part des membres du personnel à mesure qu'ils se familiariseront avec les avantages qu'ils présentent et souhaiteront en tirer parti.

28. Pour ce qui est de la répartition des dossiers, le pourcentage de dossiers de médiation émanant des bureaux hors Siège et des bureaux du Siège est plus élevé que pour les opérations de maintien de la paix.

Figure V

Nombre de dossiers de médiation ouverts au Secrétariat, 2020-2022



29. La promotion de l'approche « priorité à la procédure non formelle » au sein de l'Organisation est particulièrement importante pour le succès de la fonction de médiation. Il incombe à l'ensemble du personnel d'encourager les discussions communes avant que les situations ne dégèrent et que les positions ne se figent. La médiation permet d'exprimer ses besoins et d'entendre le point de vue de l'autre. Tout en étant flexible et créative, la médiation débouche nécessairement sur des solutions qui s'inscrivent dans le cadre des règlements et des règles de l'Organisation. Les exemples ci-dessous illustrent les avantages qu'elle présente.

30. Les processus de recrutement sont l'un des problèmes les plus fréquemment soulevés lors des séances de médiation et des conversations facilitées. Par exemple, dans un cas, un(e) fonctionnaire de rang supérieur s'interrogeait sur l'équité d'une procédure de recrutement. Après une discussion avec un(e) ombudsman sur les options envisageables, un(e) médiateur(trice) a facilité une conversation avec le (la) responsable du poste à pourvoir qui a clarifié le processus et offert un retour d'information précieux sur les décisions prises à chaque étape. Cette procédure amiable a permis d'éviter une demande de contrôle hiérarchique et a abouti à un résultat plus satisfaisant pour toutes les parties concernées.

31. Dans plusieurs autres cas, des membres du personnel se sentaient peu respectés ou méprisés par leurs supérieur(e)s hiérarchiques. Il s'agissait parfois de problèmes

de partialité ou de discrimination, mais aussi de situations compliquées par des changements dans l'organigramme, les rattachements hiérarchiques ou le mandat de l'équipe. Souvent, les problèmes venaient de l'idée que les membres du personnel se faisaient de leur rôle au regard de leur position et de leur classe. Grâce à la médiation, les parties à ces dossiers ont pu exprimer leurs besoins et parvenir à un accord garantissant que les responsabilités essentielles soient assumées et que des perspectives soient ouvertes. La médiation a aussi permis de remédier à un déficit de confiance ou de communication. Le processus de médiation a ouvert la voie à de meilleures relations de travail pour toutes les parties concernées.

32. Les dossiers peuvent être initiés par des pairs, des supérieur(e)s hiérarchiques ou des subordonné(e)s. Certaines fois, l'une des parties a rejeté l'invitation à la médiation ou a choisi de ne pas finaliser un projet d'accord de médiation. Dans les cas où une médiation n'était pas possible, un coaching en gestion des conflits a été proposé ou un processus impliquant l'ensemble de l'équipe a été organisé. En mettant l'accent sur l'avenir souhaité et non sur le problème initial et sur les aspects positifs plutôt que sur les points négatifs, il a été possible de dépasser des situations dans lesquelles les parties concernées ne pouvaient pas ou ne voulaient pas se parler.

33. La médiation n'est pas toujours une solution, car il est parfois préférable que des questions juridiques complexes soient traitées par une autorité compétente. Cependant, la possibilité pour les parties d'exprimer leurs besoins et de s'écouter, combinée à la flexibilité et à la créativité offertes par la médiation, peut permettre d'améliorer les relations de travail, de préciser les rôles et les mesures à prendre et déboucher sur un accord écrit confidentiel qui permette d'anticiper et de traiter les défis futurs.

34. Au paragraphe 17 de la 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 sont sous-utilisés. De nombreux renvois et échanges ont eu lieu entre le Bureau des services d'ombudsman et de médiation et le Bureau de l'aide juridique au personnel, ainsi qu'avec le Groupe du contrôle hiérarchique. Le Bureau des services d'ombudsman et de médiation se réjouit de recevoir davantage de demandes de médiation de la part de tous les éléments du système d'administration de la justice, tandis que toutes les parties prenantes travaillent ensemble pour promouvoir l'approche « priorité à la procédure non formelle » et éviter les litiges inutiles.

35. À l'instar des tendances générales relevées au paragraphe 25 ci-dessus, une grande majorité des demandes de médiation concernait les catégories de problèmes suivants : rapports hiérarchiques (44 %), l'emploi et la carrière (13 %) et les relations avec les pairs et les collègues (12 %). Les autres sujets de préoccupation (toutes catégories confondues) étaient les problèmes de communication ; les problèmes de respect/traitement ; la gestion de la performance et les retours d'information ; les différences interpersonnelles ; l'ambiance dans l'équipe et le moral bas, autant de questions qui se prêtent bien à la médiation et beaucoup moins aux modes de règlement plus formels.

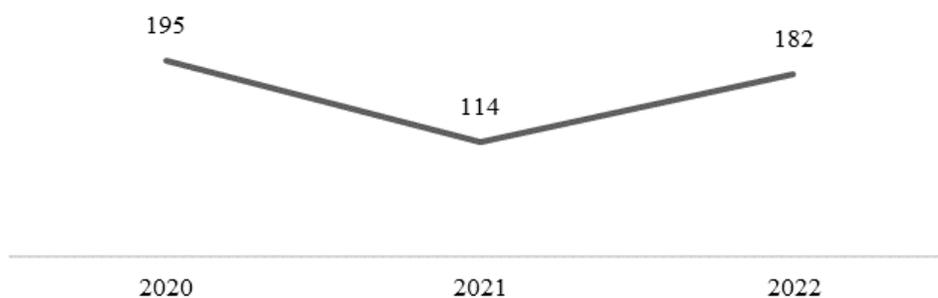
Mise à jour sur les services fournis aux non-fonctionnaires

36. Au paragraphe 24 de sa résolution 77/260, l'Assemblée générale a décidé de poursuivre le projet pilote pour les non-fonctionnaires dans la limite des ressources existantes. Elle a également prié le Bureau de lui fournir des informations supplémentaires, notamment des données sur le nombre de non-fonctionnaires ayant bénéficié de ses services et sur les avantages découlant de ces services, en vue de régulariser le projet pilote dans la limite des ressources existantes.

37. Au cours de la période considérée, le Bureau a traité 182 dossiers de non-fonctionnaires, soit une augmentation de 60 % par rapport à 2021 (114 affaires), en un mouvement marqué de retour aux tendances d'avant la pandémie (voir fig. VI). La plupart des dossiers concernent des opérations de paix.

Figure VI

Nombre de dossiers ouverts concernant des non-fonctionnaires au Secrétariat, 2020-2022



38. Au cours de la période couverte par le rapport, le Bureau a constaté que les motifs de préoccupation des non-fonctionnaires avaient souvent trait aux conditions contractuelles, à la réactivité et la rapidité de l'administration et des premiers notateurs et premières notatrices dans le traitement des questions relatives aux non-fonctionnaires, aux perspectives de carrière, à l'ambiance dans l'équipe, à la gestion des performances et aux questions de supervision.

39. Dans le cadre des dossiers concernant des non-fonctionnaires, un des membres de l'équipe des services d'ombudsman et de médiation a entamé un dialogue avec la ou le responsable ou le service administratif concernés lorsque l'intéressé(e) y consentait. Un règlement a souvent été trouvé rapidement. Lorsque les visiteurs préféraient rester anonymes, les services d'ombudsman et de médiation leur ont proposé des options et des ressources. Les non-fonctionnaires étaient souvent réticents à aborder les problèmes en raison de la précarité de leurs contrats et de leur crainte de représailles. Dans ces cas, le Bureau était la seule ressource accessible au sein de l'Organisation, offrant un espace sûr et confidentiel.

40. Lors de ses interactions, le Bureau a constaté que les non-fonctionnaires connaissaient mal leurs droits et les processus et procédures de l'organisation, y compris les conditions d'accès aux mécanismes de recours. Parfois, les problèmes étaient aggravés par un manque de supervision et le peu de temps consacré par les responsables à l'intégration et à l'encadrement des non-fonctionnaires. Les stagiaires, qui viennent à l'Organisation des Nations Unies sur leurs propres deniers, ont souvent observé un manque d'engagement de la part des responsables. En général, les non-

fonctionnaires qui ont contacté le Bureau ont estimé qu'ils remplissaient des fonctions essentielles et assumaient des tâches qui auraient dû normalement être effectuées par des membres du personnel, ce qui créait des frustrations lorsque les droits, les avantages et la sécurité des contrats n'étaient pas du tout les mêmes.

41. Le Bureau continue d'assurer la liaison avec les parties prenantes dans l'entité ou au Siège pour veiller à ce que des mesures soient prises afin de traiter les non-fonctionnaires de manière équitable, conformément aux modalités contractuelles qui s'appliquent.

42. Comme les non-fonctionnaires demeureront une partie essentielle du personnel des Nations Unies, ils bénéficieraient d'un accès continu aux services d'ombudsman et de médiation, ce qui réduirait la nécessité pour eux de choisir d'autres voies de recours formelles internes ou externes et pourrait également réduire leur exposition au risque. Comme indiqué dans les rapports précédents, le Bureau peut traiter jusqu'à 350 dossiers par an dans la limite des ressources disponibles. On peut voir à la figure VI que les années précédentes, ce maximum n'a pas été atteint, principalement parce que le Bureau n'a pas activement communiqué sur les services qu'il offre auprès des non-fonctionnaires. Il est donc recommandé de régulariser le projet pilote dans la limite des ressources existantes.

III. Sensibiliser l'opinion

A. Introduction

43. 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 est possible de s'entretenir avec le Bureau pour chercher un moyen de régler les différends à l'amiable, y compris, dans un premier temps. En réponse à la demande de l'Assemblée, le Bureau a entrepris de faire mieux connaître ses services de règlement amiable des conflits à l'ensemble du personnel en misant sur la communication en ligne et en personne. Le Bureau a également concentré ses efforts sur les moyens de privilégier d'abord un règlement amiable, en dialoguant avec l'administration et les principales parties prenantes.

B. Informer le personnel du rôle joué par le Bureau et des services qu'il offre

44. Le Bureau a mené une série d'activités interactives de sensibilisation ciblées et a diffusé des contenus thématiques à la faveur de messages au personnel, ainsi que dans des publications et sur des plateformes numériques mondiales. Ces activités interactives comprenaient la participation à des réunions générales, des séances d'information, des retraites et des séances d'orientation. Par exemple, le bureau régional d'Entebbe a participé à plusieurs sessions de formation préalables au déploiement à l'intention des nouveaux arrivants parmi les civils. Le bureau régional de Genève a participé à une réunion générale avec l'ensemble du personnel sur le système interne d'administration de la justice, en communiquant des informations sur les différents aspects du système d'administration de la justice afin de faire connaître aux membres du personnel les ressources et les moyens à leur disposition pour régler à l'amiable les conflits sur le lieu de travail.

45. Le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents étant relativement nouveau au sein du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, le Bureau s'est attaché à informer les bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents de

l'existence de services de règlement des conflits à l'amiable. En collaboration avec le bureau régional de Bangkok, le bureau régional de Vienne a organisé 15 sessions d'information pour les bureaux des coordonnatrices et coordinateurs résidents en Europe et dans la région Asie-Pacifique afin de créer des partenariats et de faire œuvre d'information sur les règlements à l'amiable. Le bureau régional de Nairobi a organisé plus de 40 séances d'information à l'intention des bureaux des coordonnatrices et coordinateurs résidents et d'autres entités du Secrétariat en Afrique.

46. Pour encourager le recours à la médiation, le Bureau a mis en place des séances d'information mensuelles en ligne et a organisé au total 15 présentations en ligne, auxquelles ont participé plus de 500 personnes, sur la nature de la médiation et ses modalités.

47. Les efforts du Bureau pour faire œuvre de sensibilisation et améliorer la visibilité des services qu'il fournit ont porté leurs fruits. Selon les résultats de l'enquête de satisfaction menée par le Bureau en 2022, 91 % des personnes interrogées ont indiqué qu'elles avaient entendu parler du Bureau et qu'elles étaient au courant des services qu'il offrait, et 83 % ont déclaré qu'elles comprenaient mieux le type de motifs de préoccupation qu'elles pouvaient soumettre au Bureau. Dans les réponses à l'enquête sur la médiation, 83 % des personnes interrogées ont déclaré qu'elles étaient très susceptibles ou assez susceptibles d'envisager la médiation pour régler un problème sur le lieu de travail, et 95 % qu'elles recommanderaient à d'autres personnes la présentation sur la nature de la médiation et ses modalités.

48. Le site web multilingue www.un.org/ombudsman, reste la principale source d'information pour le public cible du Bureau. Consultable dans les six langues officielles, il a été régulièrement mis à jour tout au long de l'année. On y trouve des réponses aux questions fréquemment posées sur ce que sont un ombudsman et un(e) médiateur(trice) et quel rôle ils jouent, ainsi que des précisions utiles sur les services de règlement amiable des conflits et les initiatives spéciales, notamment l'initiative « La dignité par la civilité » et les dialogues sur le racisme sur le lieu de travail à l'ONU. En 2022, le site Web a été consulté plus de 100 000 fois. La page intranet du Bureau, consultable en anglais et en français, est systématiquement mise à jour pour inclure les informations les plus récentes concernant les événements et les services que le Bureau propose au personnel des Nations Unies.

C. Privilégier un règlement amiable des conflits

49. A l'occasion de la célébration de son vingtième anniversaire en 2022, le Bureau a mis l'accent sur la promotion de l'approche « priorité à la procédure non formelle » dans le cadre de messages au personnel et d'articles publiés sur différentes plateformes. Pour marquer cet anniversaire, le Chef de cabinet du Secrétaire général a rencontré l'équipe mondiale du Bureau afin de réfléchir au rôle que celui-ci peut jouer au sein de l'Organisation et aux possibilités qui s'offrent à lui. Une communication officielle a également été adressée à toutes et tous les chefs d'entités, pour leur demander d'inciter les membres de leurs équipes à faire appel au Bureau et les encourager à privilégier dans un premier temps un règlement amiable des conflits sur le lieu de travail.

50. Afin de favoriser en un premier temps un règlement amiable des conflits, les ombudsmans régionaux des différents bureaux régionaux se sont engagés auprès des cadres à tous les niveaux à promouvoir et conseiller l'utilisation de mécanismes de règlement amiable des conflits, en les invitant à recourir eux-mêmes aux services proposés par le Bureau. Plus de 100 conversations de sensibilisation ont été organisées et ont permis l'instauration d'un climat de travail plus harmonieux.

51. Les efforts du Bureau sont amplifiés dans les organisations membres du CCS par le biais du réseau des ombudsmans et des médiateurs et médiatrices, dont les membres ont publié conjointement une brochure pour promouvoir l'approche « priorité à la procédure non formelle » au sein du système des Nations Unies.

IV. Promouvoir la dignité pour tout le monde

A. Introduction

52. Si l'on veut que l'harmonie règne dans une organisation aussi diverse et complexe que l'Organisation des Nations Unies, il est essentiel de sensibiliser les fonctionnaires aux répercussions que leur comportement peut avoir et de leur fournir les outils dont ils ont besoin pour permettre des échanges constructifs, par-delà les différences de personnalité, de styles de travail, de genre, de langue ou de culture, entre autres. Le Bureau poursuit ses efforts pour renforcer les capacités de régler les conflits et de prévenir leur intensification, en élaborant et en menant des activités de renforcement des compétences, notamment la campagne « La dignité par la civilité » et les dialogues sur le racisme sur le lieu de travail à l'ONU.

B. La dignité par la civilité

53. La campagne « La dignité par la civilité » est une initiative de sensibilisation qui vise à créer un dialogue avec le personnel, à favoriser l'adoption de meilleurs comportements au travail et à instaurer un climat d'harmonie où toutes et tous puissent s'épanouir dans la dignité et le respect mutuel. Elle comprend deux volets : des ateliers, sur les thèmes de la civilité, de la communication et de la communauté ; et les cafés de la civilité.

54. Ouverts à l'ensemble du personnel, quel que soit le type de contrat, les ateliers sur la civilité, la communication et la communauté visent à favoriser une dynamique positive dans les interactions sur le lieu de travail, grâce à un ensemble d'outils concrets permettant de mettre en pratique les concepts de dignité et de civilité sur le lieu de travail. Le Bureau a continué d'organiser des cafés de la civilité dans plusieurs langues pour diverses équipes et bureaux. Ces cafés ont permis aux participants d'échanger leurs points de vue et de proposer des idées d'actions concrètes pour favoriser la civilité sur leurs lieux de travail respectifs.

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

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

56. Guidés par le plan d'action stratégique sur la lutte contre le racisme et la promotion de la dignité pour tout le monde au sein du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, les dialogues visent à faire œuvre de sensibilisation sur l'existence du racisme au sein de l'Organisation ; à encourager les personnes qui ont été confrontées au racisme à s'exprimer, à leur donner des moyens d'agir et à valider leurs observations et leurs expériences ; à créer des espaces de discussion sûrs ; et à donner l'occasion aux collègues de partager leurs points de vue sur les moyens de

prévenir, d'identifier et de traiter le racisme sur le lieu de travail à l'Organisation des Nations Unies.

57. Sachant l'importance des dialogues et leur impact sur la culture de travail au sein du Secrétariat, les membres du Bureau et les expertes et experts en diversité, en équité et en inclusion ont ensemble œuvré à l'organisation des dialogues en 2022. Environ 500 membres du personnel du Secrétariat ont participé à 26 sessions sur le racisme sur le lieu de travail à l'Organisation des Nations Unies. Les conversations sur le racisme et ses manifestations sur le lieu de travail se sont avérées être un moyen efficace de promouvoir la compréhension, l'empathie et le respect parmi les employés. Combinées à des interventions plus globales, elles peuvent contribuer à la création d'espaces sûrs permettant aux membres du personnel de partager leurs expériences et leurs points de vue sur les questions liées au racisme et à la notion de « race ». Les observations faites au cours des dialogues ont révélé que le personnel des Nations Unies peut apprendre à reconnaître et à remettre en question ses propres préjugés et idées reçues, à s'attaquer aux barrières systémiques et à développer une plus grande conscience et une meilleure appréciation de la valeur présentée par des environnements équitables et inclusifs. On trouvera d'autres observations et expériences de racisme tirées des dialogues et des dossiers traités par le Bureau résumées au paragraphe 88 ci-dessous.

V. Observations systémiques

A. Introduction

58. Dans le cadre de son travail, et sur la base des questions qui lui sont soumises par le personnel, le Bureau identifie des problèmes systémiques qui peuvent sous-tendre les conflits au travail et les alimenter. Ces observations systémiques proviennent de diverses sources, notamment de dossiers, d'interactions avec les parties prenantes, de visites de missions et d'observations directes. Le Bureau bénéficie de 20 ans d'expérience dans le traitement des conflits sur le lieu de travail. Comme indiqué au paragraphe 3 ci-dessus, le Bureau a traité environ 25 000 dossiers depuis sa création, ce qui lui confère un point de vue unique pour comprendre les conflits sur le lieu de travail au sein de l'Organisation. Les observations faites par le Bureau doivent être considérées comme faisant partie d'une mosaïque plus large d'informations sur le lieu de travail qui peuvent aider les décideurs au sein de l'Organisation.

59. Tout au long de l'année, le Bureau entretient un dialogue permanent avec les parties prenantes pour leur faire part de ses observations. Il est désormais considéré comme une bonne pratique d'inviter le Bureau à des discussions et à des consultations sur les règlements et les règles, les politiques et les pratiques qui sont en vigueur ou qu'il est proposé d'adopter, ainsi que sur diverses initiatives institutionnelles, en qualité de membre *ex officio*. Par exemple, en 2022, le Bureau a partagé ses observations dans plusieurs domaines thématiques et sur des initiatives telles que le nouveau programme d'orientation mondiale (GO2UN), le Programme de préparation des hauts responsables avant leur entrée en fonction, le dispositif de reconnaissance et de récompense et les lignes directrices relatives à la réduction des effectifs.

60. Afin de renforcer ses liens avec les parties prenantes, le Bureau a lancé une série de conversations thématiques en 2022 sur des sujets tels que la conduite et la discipline, les non-fonctionnaires, la protection contre les représailles, l'offre d'un soutien psychosocial et le Référentiel de valeurs et de comportements de l'Organisation des Nations Unies. Le Bureau reconnaît les efforts déployés par

l'Organisation pour tirer parti du travail systémique effectué par les services d'ombudsman et de médiation.

61. On trouvera dans la section ci-après une vue d'ensemble des observations faites en 2022 sur les questions relatives à la santé mentale et au bien-être ; au comportement sur le lieu de travail ; aux processus formels ; et au racisme sur le lieu de travail. Bien qu'elles ne soient pas nouvelles, les questions sélectionnées sont devenues plus pressantes à mesure que le personnel reprenait progressivement le travail dans les locaux de l'Organisation en 2022. Les questions sont présentées sous forme de résumé, de manière agrégée et anonymisée afin de préserver le caractère confidentiel des informations.

B. Observations

62. L'année 2022 a souvent été décrite par les personnes qui se sont adressées au Bureau et les parties prenantes comme une année de retour, de transition et de redéfinition des priorités. Certains ont comparé la situation à celle d'une cocotte-minute qui n'était pas loin d'exploser. Les conflits sur le lieu de travail étaient largement en sommeil au plus fort de la pandémie, le personnel étant confronté à d'autres problèmes plus urgents. Avec le retour progressif au travail dans les locaux et la levée des mesures spéciales et discrétionnaires introduites pendant la pandémie, des difficultés et des problèmes sur le lieu de travail ont commencé à faire surface ou ont resurgi.

63. Les visiteurs du Bureau ont également exprimé une impression de fatigue générale causée par la pandémie ainsi qu'un sentiment d'incertitude quant au présent et à l'avenir, ce qui les rend plus vulnérables face à d'éventuels conflits. Les discussions sur un retour au travail en présentiel a été particulièrement difficile lorsqu'il a fallu concilier les besoins personnels et les besoins opérationnels. Les cadres ont déclaré avoir eu l'impression de ne pas recevoir suffisamment d'orientations et de soutien tandis qu'ils essayaient de trouver des moyens de ramener les membres du personnel dans les bureaux et d'organiser des aménagements après des périodes prolongées d'absence partielle ou totale du travail dans les locaux. De leur côté, les membres du personnel ont déploré un manque d'empathie et d'humanité lorsqu'ils expliquaient leur situation et leurs besoins. En tant que tierce partie neutre, le Bureau a été en mesure d'apporter son aide dans de nombreux dossiers en faisant la navette diplomatique, en facilitant les discussions ou en amenant les parties prenantes concernées à la table des négociations.

Bien-être et santé mentale

64. Les thèmes de l'épuisement professionnel, du stress et de l'anxiété ont souvent été abordés au cours des discussions avec les services d'ombudsman et de médiation, même lorsqu'ils n'étaient pas le principal sujet de préoccupation. Les personnes qui se sont tournées vers le Bureau ont cité divers facteurs liés au lieu de travail qui avaient des répercussions sur leur santé mentale et leur bien-être. Il s'agissait souvent de microagressions, d'actes de harcèlement sur le lieu de travail, d'abus d'autorité et de faits de discrimination. Parmi les autres facteurs cités figuraient une charge de travail extrêmement élevée, un manque de perspectives de carrière et de mobilité, et l'exposition prolongée à des conditions de travail difficiles, souvent dans des lieux reculés ou dans des complexes. Le manque d'intégration et l'absence d'un sentiment d'appartenance, combinés au désir de travailler dans un environnement bienveillant et respectueux de la dignité est un des thèmes récurrents dans les dossiers.

Littératie en santé mentale

65. Le Bureau a rencontré des personnes qui étaient préoccupées par la stigmatisation dont elles étaient l'objet en raison de leurs problèmes de santé mentale et par le manque de compréhension de leurs superviseur(e)s ou des personnes qu'elles encadraient et de leurs pairs. Beaucoup, en particulier celles et ceux qui se trouvent dans des situations contractuelles précaires, ne se sentent pas à l'aise pour parler de leurs difficultés et ne savent pas comment aborder le sujet, de crainte que cela ait un impact négatif sur l'évaluation de leur performance et leurs perspectives de carrière. Avec l'accord des intéressé(e)s, les spécialistes du règlement des conflits ont participé à des conversations visant à sensibiliser les responsables et les prestataires de services aux circonstances et aux besoins du personnel et ont facilité l'exploration de solutions souples dans le respect des cadres réglementaires en vigueur. L'espace confidentiel offert par le Bureau a joué un rôle essentiel en permettant à celles et ceux qui en avaient besoin de parler librement, d'être entendus et d'explorer leurs options.

Examen des modalités du retour au travail

66. Dans certains cas, les membres du personnel souffrant de problèmes de santé mentale n'étaient pas en mesure de comprendre ou d'entreprendre les procédures administratives nécessaires, ni de communiquer efficacement avec l'administration et les collègues, y compris pendant leurs congés de maladie. Les prestataires de services, qui souvent n'étaient pas au courant des circonstances, se sont montrés peu réceptifs ou insensibles, ce qui a provoqué un stress supplémentaire. Parfois, lorsque les dysfonctionnements sur le lieu de travail sont perçus comme étant à l'origine des problèmes de santé mentale, les personnes qui se sont adressées au Bureau ont eu le sentiment que leurs interactions avec leur service étaient retraumatisantes ou jouaient le rôle d'élément déclencheur.

Accès du personnel aux services de soutien psychosocial.

67. Le Bureau a continué d'orienter un grand nombre de personnes vers des services de soutien psychosocial. Les spécialistes du règlement des conflits ont collaboré avec les conseillers ou conseillères sur les dossiers qui s'y prêtaient et le Bureau tient à saluer les services essentiels que fournissent les conseillers et conseillères. À cet égard, les problèmes d'accès à des services de soutien psychosocial sont restés un sujet de préoccupation pour certaines et certains des visiteurs du Bureau.

Résumé

68. Avec l'élaboration de la Stratégie pour la santé mentale et le bien-être dans le système des Nations Unies, l'Organisation a mis en place un cadre important. Alors que sa mise en œuvre se poursuit, les personnes qui se sont adressées au Bureau ont souligné qu'il était important d'améliorer les connaissances en matière de santé mentale, en particulier parmi les prestataires de services de première ligne et les cadres, afin de permettre l'offre d'un soutien concret et plein d'empathie aux membres du personnel. Les valeurs fondamentales d'humanité et de dignité doivent être au premier plan de ces conversations. Les cadres ont besoin de conseils et d'une aide pour concevoir des modalités de « retour au travail » fructueuses pour les membres du personnel qui sortent de périodes de congé de maladie. Les visiteurs ont exprimé le besoin d'un accès constant et adéquat au soutien psychosocial, non seulement dans le cadre de la pandémie, mais aussi à long terme.

Comportement sur le lieu de travail

69. Lors du retour progressif dans les locaux de l'Organisation des Nations Unies en 2022, les membres du personnel et les équipes ont dû se réadapter aux interactions

en face-à-face à temps plein ou dans un cadre hybride. Les cadres ont eu des conversations difficiles avec les équipes lorsqu'ils ont dû leur demander de revenir dans les locaux, trouver des accords pour des questions telles que les aménagements du lieu de travail, y compris l'aménagement des modalités de travail, et parvenir à une stabilité dans les équipes. Comme mentionné au paragraphe 25 ci-dessus, les principaux sujets de préoccupation communiqués au Bureau ont trait à des problèmes de respect/traitement ; à des problèmes de communication ; à des différences interpersonnelles ; à la gestion de la performance et aux retours d'information ; à l'ambiance dans l'équipe et à un bas moral. Si les comportements inappropriés ne constituent pas toujours des fautes professionnelles et que la ou le chef d'équipe n'est pas toujours en mesure d'y répondre efficacement, ils érodent au fil du temps la confiance dans le lieu de travail et dans l'Organisation.

70. Dans les cas portés à l'attention du Bureau, il a été constaté que la fatigue générale et la baisse des niveaux de résilience affectaient les seuils de tolérance du personnel dans la gestion des situations de conflit, entraînant des comportements plus abrasifs et agressifs au détriment du dialogue et de la concertation. La baisse du seuil de tolérance semble également être une caractéristique du cadre de travail au lendemain de la pandémie. Certaines équipes se sont rapidement adaptées aux nouvelles méthodes de travail. De nouvelles initiatives menées par le personnel, telles que #NewWork, jouent un rôle positif en innovant dans la culture de travail et en contribuant à rendre l'ONU plus adaptable, plus inclusive et plus représentative.

Valeurs et comportements – existence d'un fossé entre les aspirations et la réalité

71. Comme indiqué dans les rapports précédents, les personnes qui ont fait appel au Bureau ont tendance à parler d'un décalage entre la façon dont ils vivent leur lieu de travail quotidien et les valeurs et les comportements mis en avant par l'Organisation. Plus l'écart entre les aspirations et la réalité est grand, plus le ressentiment grandit au sein du personnel. Dans les dossiers portés à la connaissance du Bureau, il est arrivé que le ton soit rapidement monté lors des conversations organisées en présentiel ou virtuellement et qu'elles prennent un tour agressif et insultant. L'absence d'écoute active et le manque de volonté de dialogue avec l'autre personne sont les ingrédients de nombre des litiges observés par le Bureau.

72. Au vu des dossiers reçus et de ses interactions avec les parties prenantes, le Bureau a noté que le personnel est très sensible aux différences de traitement de la part des collègues, en particulier dans les cas où il existe des différences significatives de classe et de « statut ». Dans les missions de maintien de la paix et les missions politiques spéciales, par exemple, certains membres du personnel recruté sur le plan national et des agent(e)s contractuel(le)s ont fait part au Bureau de ce qu'ils considéraient être des différences de traitement portant atteinte à leur dignité. Bien que ces comportements ne soient pas toujours intentionnels, ils ont un effet corrosif et destructeur, y compris sur la réputation de l'Organisation, et peuvent facilement s'aggraver.

Caractère insuffisant des interventions précoces

73. Dans certains cas, les personnes qui se sont adressées au Bureau ont constaté que leurs collègues ne disaient rien lorsqu'ils étaient témoins de ce qu'ils percevaient pourtant comme des microagressions, des actes de harcèlement, des abus d'autorité et des faits de discrimination, en particulier lorsque les hautes et hauts responsables ne semblaient pas s'en préoccuper ou excusaient les mauvais comportements. Le caractère insuffisant des interventions préventives précoces, en particulier des mesures correctives prises par les cadres, et le manque d'exemplarité des responsables ont créé des situations de grave paralysie du lieu de travail dans les pires cas,

entraînant parfois de longues procédures d'enquête, un moral bas, une diminution de la productivité et des congés de maladie fréquents ou prolongés. Une intervention constructive de l'administration et/ou un renvoi rapide au Bureau auraient souvent permis de remédier à ces situations.

Accès facile aux voies de recours formelles

74. L'introduction de politiques de tolérance zéro a constitué une étape bienvenue dans la lutte contre les comportements inacceptables et importuns sur le lieu de travail. Le personnel a également accès à diverses voies de recours, telles que le Bureau des services de contrôle interne et les coordonnateurs et coordonnatrices pour les questions de déontologie et de discipline dans toutes les entités. Dans le même temps, les voies de règlement amiable par le dialogue et l'intervention d'une tierce partie, comme le Bureau, risquent d'être sous-utilisées. Par exemple, le Bureau n'est pas présent dans de nombreux lieux d'affectation où le personnel a accès à des voies de recours formelles, qui tendent donc à devenir l'option par défaut.

Les hautes et hauts responsables comme modèles

75. Plusieurs des personnes qui se sont adressées au Bureau ont exprimé leur frustration face à ce qu'elles considèrent comme un manque d'engagement proactif de la part des hautes et hauts responsables dans le traitement des questions de gestion des ressources humaines. Elles ont eu l'impression que ces questions étaient souvent déléguées à des subalternes, qu'elles restaient sans réponse et qu'elles s'envenimaient. Certains hauts et hautes responsables ne semblaient pas suffisamment conscients de l'impact que pouvait avoir leur comportement sur le moral de leurs équipes.

76. Certaines personnes ont également déploré que les hautes et hauts responsables venus de l'extérieur de l'Organisation des Nations Unies ne semblaient pas suffisamment sensibles à la valeur institutionnelle des personnes qui étaient des membres du personnel de longue date et ne les appréciaient pas à leur juste valeur. Le personnel a pu avoir le sentiment d'être perçu comme résistant au changement alors qu'il essayait en fait d'aider les nouvelles et nouveaux responsables à s'adapter à l'Organisation. Les hautes et hauts responsables ont aussi estimé qu'ils devaient être davantage préparés à assumer les rôles de chefs d'entités car les responsabilités assumées dans le cadre de la délégation d'autorité étaient de taille. L'Ombudsman de l'Organisation des Nations Unies a pour habitude d'organiser une réunion d'accueil individuelle avec les hautes et hauts responsables qui viennent d'être nommés afin de souligner l'importance du rôle qu'ils jouent dans la création d'un environnement de travail harmonieux. Elle s'est également mise à la disposition des hautes et hauts responsables pour leur offrir un coaching en conflits personnalisé et confidentiel.

Résumé

77. Qualifiée d'année du retour, l'année 2022 a mis en évidence le fait que la qualité des relations de travail est un élément fondamental de la culture institutionnelle. La volonté et la capacité d'avoir des conversations dans le but d'« apprendre » et l'humilité dont il faut faire preuve pour évoluer revêtent une importance essentielle. L'écoute active, l'introspection et la prise de conscience sont les ingrédients clés de ces conversations. Les membres du personnel à tous les niveaux, et les hautes et hauts responsables en particulier, doivent servir de modèles aux autres en incarnant les valeurs fondamentales et les comportements attendus, et doivent intervenir en temps utile lorsqu'ils voient des collègues en difficulté. Une gestion efficace des performances dans le cadre de la politique et des mécanismes en vigueur est

essentielle pour examiner les comportements sur le lieu de travail et les gérer convenablement.

78. Dans les cas où des problèmes de comportement ne peuvent pas être ou ne sont pas réglés convenablement par les parties concernées, l'intervention rapide d'une tierce partie comme le Bureau peut contribuer à désamorcer la situation. Les services qui reçoivent des plaintes concernant des problèmes sur le lieu de travail ont déjà pris l'habitude de transmettre les dossiers au Bureau dès leur réception. Il faudrait revoir et renforcer encore les processus suivis afin d'assurer un triage rapide qui permette d'orienter les personnes qui en ont besoin vers le Bureau.

Prévention, procédures formelles, mesures provisoires et réintégration

79. Comme indiqué ci-dessus, les plaintes formelles sont souvent des occasions manquées et il aurait fallu parvenir à d'autres types de règlement plus tôt dans le cycle de vie du conflit. Les personnes qui s'adressent au Bureau après avoir déposé une plainte formelle font souvent part de leur déception face à l'inaction prolongée de leurs supérieur(e)s hiérarchiques. Dans bon nombre des dossiers examinés par le Bureau, les visiteurs avaient fait part de leurs préoccupations à plusieurs reprises au sein de leur entité, en vain.

80. Dans plusieurs dossiers, des personnes qui avaient déposé plainte se sont trouvées confrontées à un manque de communication sur le statut de leur plainte et elles ne savaient pas si des mesures avaient été prises ou non par les bureaux responsables ni, dans l'affirmative, quelles elles étaient. Les parties font parfois appel aux services d'ombudsman et de médiation même lorsqu'une procédure formelle a été lancée. Il est rare qu'une entité prenne contact avec le Bureau pour explorer les possibilités de règlement non formel.

81. Dans les cas où une enquête a été ouverte, les personnes qui se sont adressées au Bureau ont déploré la lenteur de la procédure. Dans la plupart des dossiers, le Bureau a observé que le prix humain des enquêtes était considérable, non seulement pour le (la) plaignant(e) et l'auteur(e) présumé(e), mais aussi pour l'ensemble de l'équipe. Le Bureau a observé que toutes les parties étaient sujettes à de l'anxiété et au stress lorsqu'une enquête était en cours. Plusieurs personnes ont dit avoir subi ou craint des représailles. Une telle situation peut vite devenir insupportable, surtout pour celles et ceux qui continuent à travailler sur le même lieu de travail. Le Bureau a eu connaissance de cas où des plaignants avaient pris des congés de maladie prolongés parce qu'ils devaient continuer à travailler avec la personne visée dans leur plainte, sans qu'aucune mesure provisoire n'ait été mise en place pour les protéger pendant la procédure formelle, comme le prévoit la politique en vigueur ([ST/SGB/2019/8](#)).

82. Un autre sujet de préoccupation a trait au rétablissement de bonnes relations de travail au sein d'une équipe après la conclusion d'une enquête. Les relations de travail sont généralement gravement endommagées au terme d'une enquête. Le Bureau a observé que les entités cherchaient souvent à réintégrer les membres du personnel après une longue absence sans consulter l'équipe dans son ensemble, le (la) plaignant(e) et la personne visée par la plainte. En pareil cas, il y avait encore des problèmes après la fin de l'enquête, donnant lieu à de nouvelles plaintes, à des départs de personnel, à du présentéisme et à de l'absentéisme. Il a également été observé que les nouveaux cadres supérieur(e)s et hautes et hauts responsables avaient beaucoup de mal à diriger des équipes qui avaient précédemment connu des enquêtes difficiles, et qu'ils étaient ou se sentaient mal préparés pour faire avancer ces équipes s'ils ne comprenaient pas ce qui s'était passé ou ne parvenaient pas à leur faire tourner la page.

Résumé

83. Le Bureau a noté que l'Organisation continue de déployer d'énormes efforts pour diffuser la circulaire du Secrétaire général sur la lutte contre la discrimination, le harcèlement, y compris le harcèlement sexuel, et l'abus d'autorité (ST/SGB/2019/8) à la faveur des dialogues « Ensemble pour le respect » qui sont proposés en personne ainsi que du cours en ligne, désormais obligatoire, intitulé « Ensemble pour le respect : prévention du harcèlement sexuel et des autres formes de conduite prohibée ». En outre, la Division du droit administratif du Bureau des ressources humaines organise régulièrement des réunions à l'intention de son réseau d'acteurs concernés, par exemple les spécialistes de la conduite et de la discipline, afin de partager avec eux les politiques et les pratiques en vigueur.

84. Les chefs d'entité se sont engagés, dans le cadre de leurs contrats de mission, à « s'efforcer d'instaurer et d'entretenir un environnement de travail harmonieux ». Il s'agit notamment de chercher à atténuer les conflits sur le lieu de travail en encourageant l'ensemble du personnel à recourir à des mécanismes non formels de règlement des conflits à un stade précoce.

85. Dans l'ensemble, bon nombre des problèmes évoqués plus haut auraient pu être atténués par la bonne application des cadres relatifs à la lutte contre la discrimination, le harcèlement, y compris le harcèlement sexuel, et l'abus d'autorité (ST/SGB/2019/8) et au Système de gestion de la performance et de perfectionnement (ST/AI/2021/4). Ces cadres mettent l'accent sur le dialogue et le recours à des ressources non formelles telles que le Bureau pour faire face aux comportements inappropriés et régler les problèmes le plus tôt possible avant qu'ils ne dégèrent en des situations nécessitant des procédures formelles.

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

86. Dans sa résolution 77/260, l'Assemblée générale a encouragé le Bureau à fournir des observations sur les tendances et les caractéristiques du racisme et de la discrimination raciale et sur les mesures correctives prises à l'Organisation.

87. Les observations mentionnées ci-dessous sont tirées des dialogues sur le racisme sur le lieu de travail de l'Organisation des Nations Unies. Elles sont conformes aux observations faites dans les dossiers reçus par le Bureau comportant des questions concernant la discrimination.

88. Les informations révélées dans le cadre des dialogues et des dossiers indiquent que de nombreux membres du personnel des Nations Unies se sentent marginalisés, invisibles et non valorisés. Les interactions quotidiennes et le traitement du personnel sont perçus comme n'étant pas en phase avec la vision de l'Organisation, ce qui a un impact négatif sur la culture institutionnelle. L'existence du racisme compromet le succès professionnel et le bien-être des membres du personnel. Malgré les efforts déployés par l'Organisation, il semble qu'il subsiste des lacunes en matière de connaissances et de sensibilisation. En général, les membres du personnel n'ont pas encore acquis les compétences nécessaires pour identifier le racisme sur le lieu de travail et risquent de devenir sans le vouloir des observateurs passifs d'actes racistes. Ils risquent de ne pas intervenir faute d'être suffisamment sensibilisés au problème et contribuer ainsi à laisser le champ libre au racisme. D'autre part, des victimes du racisme ou des personnes survivantes se sont parfois engagées dans la lutte contre le racisme au détriment de leur santé.

89. Les observations du Bureau ont été partagées avec l'Équipe de l'antiracisme dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'action stratégique visant à éradiquer le racisme et à promouvoir la dignité de toutes et tous au Secrétariat de l'Organisation. Conformément à son mandat, le Bureau continue d'offrir un espace confidentiel où le

personnel peut faire part de ses préoccupations en matière de discrimination et étudier les possibilités d'y remédier, y compris par la facilitation du dialogue.

Résumé

90. Les observations qui ont été faites sur le racisme montrent à quel point il est important de poursuivre la mise en œuvre du plan d'action stratégique du Secrétaire général visant à éradiquer le racisme et à promouvoir la dignité de toutes et tous au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, notamment par l'élaboration de programmes d'apprentissage contre le racisme. D'après les retours qui ont été reçus, les dialogues sur le racisme doivent être poursuivis au sein de l'Organisation et être intégrés avec le soutien d'expertes et d'experts en diversité, en équité et en inclusion. Les personnes qui ont pris part aux différentes sessions de dialogue ont souligné qu'il importait de créer des espaces sûrs pour tenir ces conversations.

VI. Perspectives

91. Tandis que le personnel des Nations Unies continue de réintégrer les locaux après la pandémie, le Bureau s'attend à ce que l'augmentation du nombre de dossiers observée au cours des premier et deuxième trimestres de 2023 se poursuive. La priorité sera de mieux faire connaître le Bureau, de gérer l'augmentation prévue de personnes faisant appel à ses services et de garantir l'offre de services de règlement des conflits de qualité en temps voulu. Ces efforts serviront à mettre en avant une approche « priorité à la procédure non formelle » et l'importance de la promotion d'une culture du dialogue au sein de l'Organisation.

92. Sur la base de ses observations systémiques, qui l'ont amené à noter que la réintégration des individus et des équipes à la suite des processus d'enquête posait des défis, le Bureau s'efforcera de renforcer sa capacité interne à mieux aider les équipes concernées à réparer et rétablir les relations endommagées au lendemain des enquêtes à la faveur de processus de rétablissement d'un bon climat de travail, comme prévu dans la circulaire du Secrétaire général [ST/SGB/2019/8](#). Ces interventions viendraient s'ajouter au soutien permanent que le Bureau apporte déjà aux personnes qui s'adressent à lui avant et pendant les enquêtes.

93. Le Bureau s'efforcera d'étendre et de systématiser son action auprès des hautes et hauts responsables nouvellement nommés afin de les aider à s'acclimater à l'Organisation des Nations Unies et de leur permettre de bénéficier des enseignements tirés par le Bureau. Il s'agira notamment de les informer qu'ils peuvent suivre un coaching individuel en gestion des conflits avec l'Ombudsman de l'Organisation des Nations Unies.

94. Au-delà du Secrétariat, l'Ombudsman de l'Organisation des Nations Unies s'efforcera de faire progresser l'action menée par le réseau des ombudsmans et des médiateurs et médiatrices qui servent les organisations faisant partie du CCS. Le réseau s'est avéré particulièrement utile pour les ombudsmans et médiateurs et médiatrices des entités des Nations Unies dont le poste a été récemment créé, qui travaillent seuls ou à temps partiel ou qui sont en train de définir leur mandat. En 2022, le réseau a réalisé d'importants progrès sur la voie d'une approche harmonisée au sein du système des Nations Unies en commençant à développer des normes et des pratiques communes.

Annexe

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

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

Indépendance

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

Neutralité

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

Caractère confidentiel

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

Emploi informel

Son travail ayant un caractère informel, le Bureau ne conserve pas de dossiers pour le compte de l'Organisation ou de quelqu'autre partie. De plus, il ne mène pas d'enquête formelle et n'accepte pas de signification au nom de l'Organisation. Enfin, il n'a pas de pouvoir de décision et ne rend aucun jugement sur la base de ses constatations.
