



# Assemblée générale

Distr. générale  
14 juillet 2017  
Français  
Original : anglais

## Soixante-douzième session

Point 147 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 71/266, l'Assemblée générale a réaffirmé que le règlement amiable des différends était un élément crucial du système d'administration de la justice et a estimé que la procédure non formelle d'administration de la justice était un mécanisme efficace et rationnel à la fois pour le fonctionnaire et pour le responsable hiérarchique concerné.

Le présent rapport rend compte des activités menées par le Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2016. Le Bureau fournit des services en vue du 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), qui constituent les trois composantes du Bureau.

Le présent rapport contient une analyse statistique des données collectées pour les trois composantes, mais porte essentiellement sur les services fournis au Secrétariat, notamment les services de règlement des différends proposés au personnel, les activités d'information et les initiatives visant à renforcer les compétences en la matière chez les fonctionnaires et les responsables et présente un certain nombre d'observations relatives à des problèmes d'ordre structurel<sup>1</sup>.

\* A/72/150.

<sup>1</sup> On trouvera des informations détaillées sur les activités menées par l'Ombudsman pour les fonds et programmes et pour le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) dans les rapports annuels qui sont disponibles sur les pages intranet ou le site Web de ces entités.



## **I. Introduction**

### **A. Le milieu de travail à l'ONU**

1. L'ONU est appelée à traiter des situations délicates sur des questions comme la paix, la sécurité, l'environnement, la santé, le libre-échange, les droits de l'homme, l'emploi et la gestion des migrations. Vu la complexité de ce mandat, les fonctionnaires de l'Organisation doivent de plus en plus souvent faire face à des difficultés et à des risques pour leur sécurité et leur santé physique et psychologique. Tout en subissant ces épreuves à l'extérieur, ils se trouvent au cœur de plusieurs réformes organisationnelles qui entraînent de profonds changements. Le personnel de l'ONU doit répondre à toutes ces exigences et s'adapter à l'évolution des besoins et des réalités. Dans ces conditions, il est indispensable que le milieu de travail soit favorable. À cet égard, le Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies constitue un mécanisme institutionnel important pour prévenir ou régler les différends sur le lieu de travail et promouvoir la collaboration. Les différends internes sont inhérents aux organisations et peuvent être dus à des facteurs internes ou externes. En outre, la gouvernance participative donne souvent lieu à des différends et à des désaccords. Cependant, un différend qui n'est pas géré ou qui est mal géré a des répercussions négatives sur l'organisation, sur son personnel et sur ceux pour lesquels elle œuvre et peut l'empêcher d'atteindre ses objectifs stratégiques.

### **B. Conséquences des différends qui éclatent au travail**

2. S'il est indispensable que les cadres aient une bonne connaissance des orientations stratégiques de leur organisation, il est tout aussi important qu'ils aient conscience des opinions, des sentiments et des attitudes de leurs subordonnés pour que les objectifs de l'organisation puissent être atteints. Le manque de motivation et le découragement ont une incidence négative importante sur la productivité et sur les différends qui éclatent au travail. Les organisations efficaces comprennent les besoins et les désirs de leur personnel et s'emploient à créer un milieu favorable dans lequel chacun peut réussir.

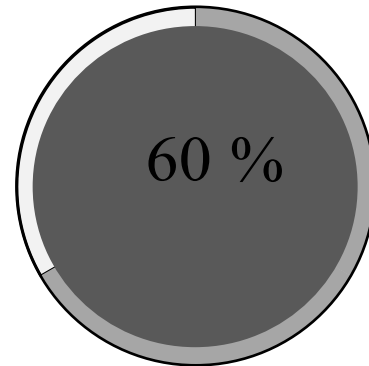
3. En 2016, afin d'évaluer et d'analyser la nature et les conséquences des différends qui éclatent au travail à l'ONU, le Bureau a mené une enquête préalable confidentielle et anonyme dans 38 bureaux ou départements du Secrétariat et missions dans 19 pays. Le questionnaire a été envoyé avant que les bureaux extérieurs et les missions de maintien de la paix concernés ne fassent l'objet d'une visite du Bureau, dans le but d'engager le dialogue et de recenser les principaux problèmes qui existent sur le lieu de travail. Plus précisément, l'enquête a permis d'étudier les opinions des participants sur 18 aspects du lieu de travail, notamment l'ambiance générale de travail, l'organisation des carrières, l'égalité des chances dans l'emploi, l'équité de traitement et le degré de confiance et de respect au travail.

4. Au total, 1 060 fonctionnaires ont participé à cette enquête (voir la section VI.B ci-après). Les résultats ont montré que plus de 60 % des fonctionnaires qui ont répondu avaient connu un différend sur leur lieu de travail au cours des trois mois précédents et qu'une proportion similaire des enquêtés ressentaient un stress qui dépassait ce qu'ils considéraient comme « acceptable ». De plus, les participants passaient en moyenne trois heures par semaine à régler des différends (voir la figure I).

Figure I  
Les différends sur le lieu de travail au Secrétariat



**60 % des enquêtés ont connu  
un différend au travail qui a nui  
à leur productivité  
et à leur bien-être**



**60 % des enquêtés ressentaient  
un stress qui dépassait  
ce qu'ils considéraient  
comme « acceptable »**



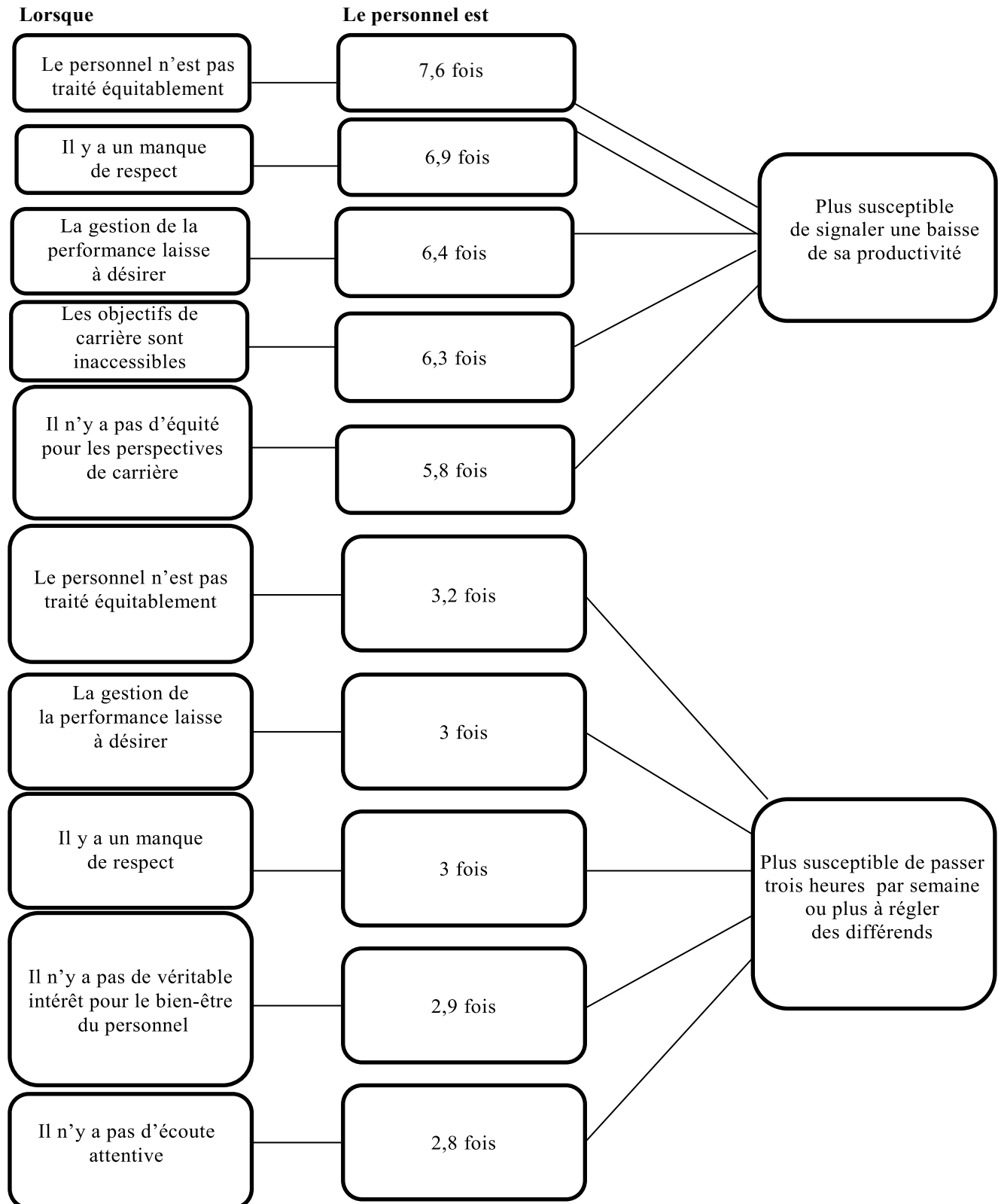
**En moyenne, les enquêtés passaient  
trois heures par semaine à régler  
des différends**

Source : analyse des résultats d'une enquête d'opinion préalable  
sur les différends au travail, 2016  
38 bureaux ou départements du Secrétariat et missions dans 19 pays

5. L'enquête portait sur 18 paramètres essentiels liés au lieu de travail, notamment l'équité, une gestion respectueuse et efficace en cas de résultats médiocres, l'écoute, l'esprit d'équipe et le traitement respectueux des collègues, pour lesquels un coefficient de risque a été calculé. La figure II montre les cinq principaux facteurs qui augmentent le risque de différend et de baisse de productivité.

Figure II  
Analyse des résultats de l'enquête préalable menée en 2016 (1 060 réponses reçues de 31 bureaux et missions dans 19 pays)

**Incidence des paramètres liés au lieu de travail sur les différends et la productivité**

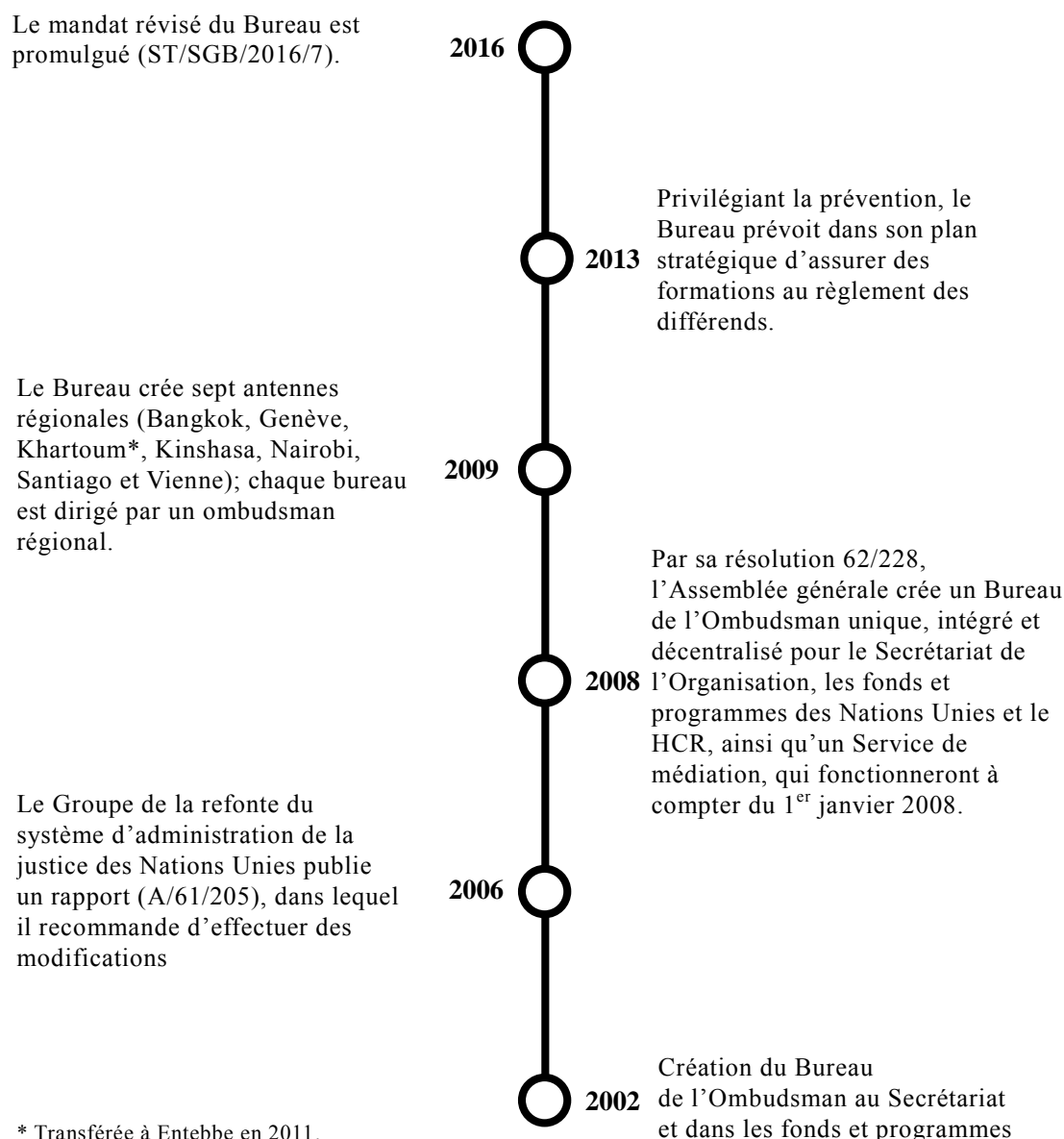


## II. Histoire, mandat et domaine d'intervention du Bureau

6. Dans nombre d'organisations, des différends qui ont une incidence sur la productivité éclatent. Le Bureau a commencé ses activités pour contribuer à résoudre ces problèmes il y a 15 ans quand, en 2002, l'ONU a décidé de créer un programme d'ombudsman professionnel à plein temps. Ses travaux et son mandat actuels visent à aider les fonctionnaires à remplir la mission importante qui a été confiée à l'Organisation.

### A. Quinze années de règlement amiable des différends

Figure III  
Le rôle de l'Ombudsman à l'ONU, 2002-2016



7. Le 15 octobre 2002, le Bureau de l'Ombudsman est créé au sein du Cabinet du Secrétaire général (voir ST/SGB/2002/12). Le premier ombudsman pour les fonds et programmes est nommé la même année<sup>2</sup>.
8. En janvier 2006, conformément à la résolution 59/283 de l'Assemblée générale, le Secrétaire général crée le Groupe de la refonte du système d'administration de la justice des Nations Unies. Le 28 juillet 2006, le Groupe publie un rapport qui recommande notamment de renforcer et de décentraliser le Bureau de l'Ombudsman<sup>3</sup>.
9. Dans sa résolution 62/228 relative à l'administration de la justice à l'Organisation des Nations Unies, l'Assemblée générale réitère sa décision de créer un Bureau de l'Ombudsman unique, intégré et décentralisé pour le Secrétariat de l'Organisation, les fonds et programmes des Nations Unies et le HCR, qui fonctionnera à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2008. Dans cette résolution, la création d'un service de médiation est également prévue. Le premier rapport commun rendant compte globalement des services assurés par le nouveau Bureau (les trois composantes), baptisé Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies, est publié le 20 août 2009 (A/64/314).
10. 2009 est une année importante pour le Bureau : il décentralise ses activités et s'assure d'une présence régionale en créant sept bureaux régionaux, dont chacun dispose d'un ombudsman attitré. Le Service de médiation, dont les bureaux se trouvent à New York, devient pleinement opérationnel la même année. De plus, les catégories de rapport des trois composantes sont harmonisées et une base de données commune est adoptée en vue d'homogénéiser les règles professionnelles.
11. En 2012, dixième année où le Bureau aide le personnel du Secrétariat à régler les différends à l'amiable, il célèbre cet anniversaire par une série d'initiatives de sensibilisation sur l'étendue et l'utilité des services d'ombudsman et de médiation.
12. En 2013, le Bureau modifie ses priorités et met l'accent sur la prévention des différends. Dans son plan stratégique, il prévoit de transmettre des compétences sur le règlement des différends au personnel et à la direction.
13. Le 22 juin 2016, à l'issue de consultations approfondies au sein de ses trois composantes et entre les organes représentant la direction et le personnel, le Bureau salue la promulgation de son mandat révisé (ST/SGB/2016/7).

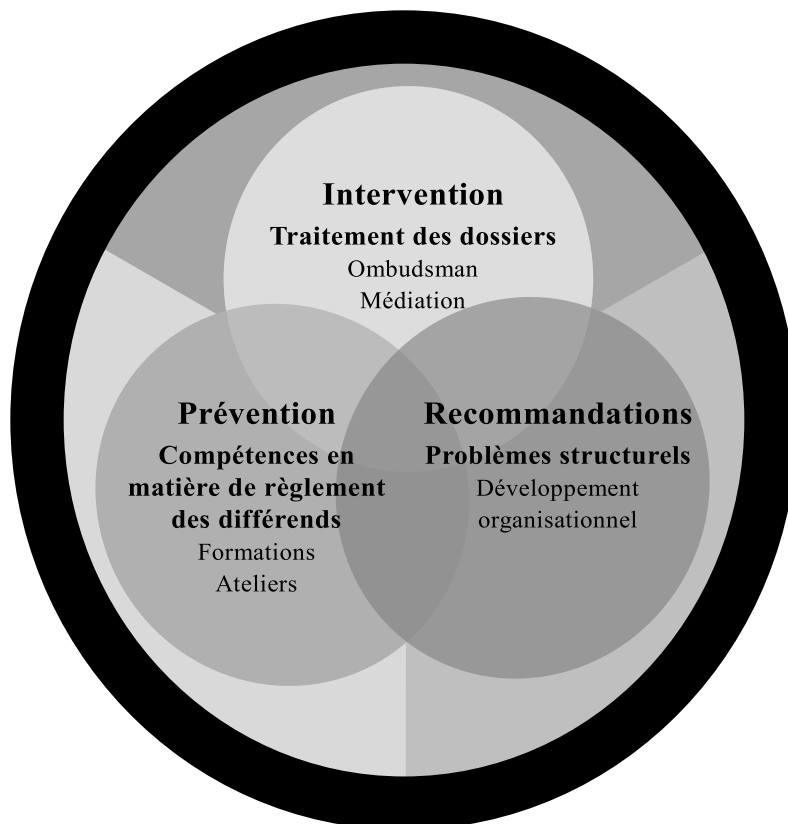
---

<sup>2</sup> Le premier médiateur du HCR a été nommé en 1993 et le poste a été rebaptisé Ombudsman du HCR le 1<sup>er</sup> janvier 2009.

<sup>3</sup> A/61/205 et Corr.1.

## B. Mandat du Bureau

Figure IV  
Stratégie du Bureau



14. Chargé du règlement amiable des différends, le Bureau a pour tâche d'offrir des services de règlement des différends, de promouvoir les compétences dans ce domaine et de formuler des recommandations pour améliorer la situation à partir d'observations d'ordre structurel. Les principaux aspects des services qu'il fournit sont résumés ci-après.

15. Le Bureau offre des services de règlement des différends comme la facilitation, la résolution des problèmes, les navettes diplomatiques, la médiation et le soutien personnalisé. Les services d'ombudsman et de médiation sont fournis au cas par cas à des personnes ou à des groupes, dans le cadre de rencontres directes chaque fois que possible et à distance lorsqu'il n'est pas possible d'organiser une rencontre.

16. L'une des principales missions du Bureau consiste à détecter et à surveiller les problèmes structurels, à en informer les principaux intervenants et partenaires au sein de l'Organisation et, en fonction des observations effectuées, à formuler des recommandations.

17. Le Bureau s'attache à promouvoir le règlement amiable des différends et à développer les compétences dans ce domaine en organisant des séances d'information et des ateliers thématiques, en lançant des initiatives de renforcement des compétences et en proposant un accompagnement personnalisé dans le cadre du traitement des dossiers. Dans ce domaine, les compétences englobent les



connaissances, les capacités et les attitudes qui permettent à une organisation et à son personnel de traiter les différends de manière constructive au niveau individuel, à l'échelle d'une équipe et dans le cadre général de l'organisation.

### **C. Domaine d'intervention**

18. Le Bureau œuvre au service des fonctionnaires des entités suivantes, regroupées en trois composantes, dont chacune a été créée et est administrée par l'entité ou les entités dont elle s'occupe : a) le Secrétariat, b) les fonds et programmes; et c) le HCR. Les fonds et programmes comprennent le Programme des Nations Unies pour le développement, le Fonds des Nations Unies pour la population, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

19. Le Bureau, créé par la résolution 62/228 de l'Assemblée générale, dispose d'un service central à New York, dont fait partie le Service de médiation. Ses antennes régionales se trouvent à Bangkok, Entebbe (Ouganda), Genève, Goma (République démocratique du Congo), Nairobi, Santiago et Vienne. Chaque antenne dispose d'un ombudsman attitré.

20. Le Bureau propose ses services à l'ensemble du personnel, qu'il se trouve au Siège ou hors Siège. Dans ce deuxième cas, le dossier est examiné rapidement par l'ombudsman régional ou par un médiateur ou un ombudsman du Siège dans le cadre d'une mission. En poste respectivement à New York et à Genève, les ombudsmans des fonds et programmes et l'Ombudsman du HCR sont à la disposition du personnel des entités concernées partout dans le monde et se rendent dans les différents lieux d'affectation si nécessaire.

21. Pendant la période considérée, les trois composantes du Bureau ont continué de travailler en étroite collaboration pour échanger régulièrement des données sur les meilleures pratiques lors de réunions-bilans. Les bureaux ont également collaboré pour améliorer le système de traitement des dossiers géré en commun, ce qui a permis d'homogénéiser l'analyse statistique et la production de données sur les problèmes et les tendances de fond.

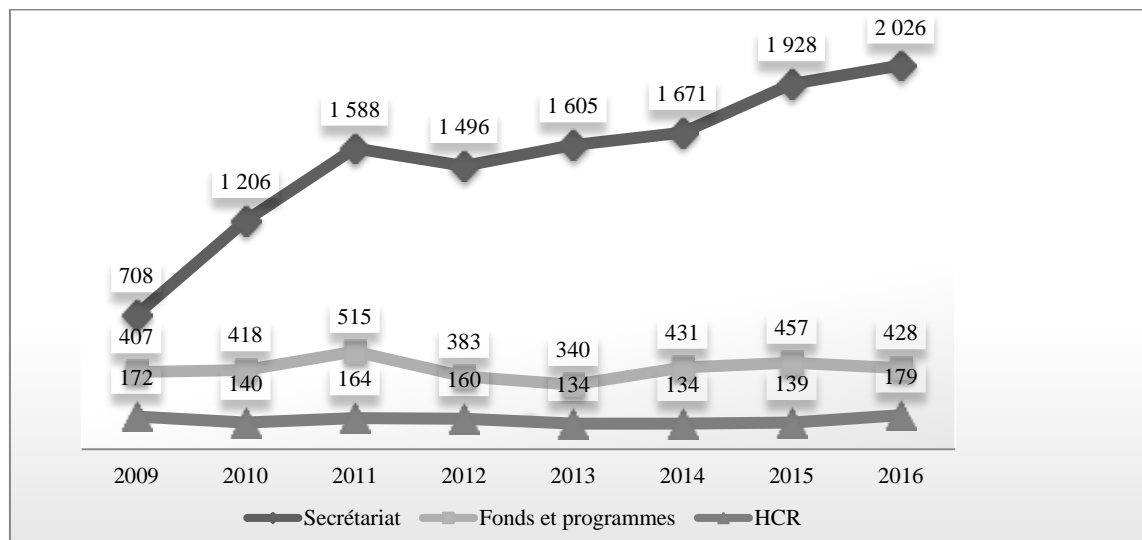
## **III. Aperçu statistique des dossiers et des tendances**

### **A. Nombre de dossiers et tendances**

22. En 2016, le Bureau a ouvert 2 633 dossiers, soit 10 % de plus que l'année précédente<sup>4</sup>. Sur ce nombre, 2 026 demandes provenaient du Secrétariat, 428 des fonds et programmes et 179 du HCR (voir fig. V). Au Secrétariat, on observe une tendance générale à la hausse du nombre de dossiers depuis huit ans. Sur la même période, le nombre de dossiers qui concernent les fonds et programmes et le HCR est resté relativement stable.

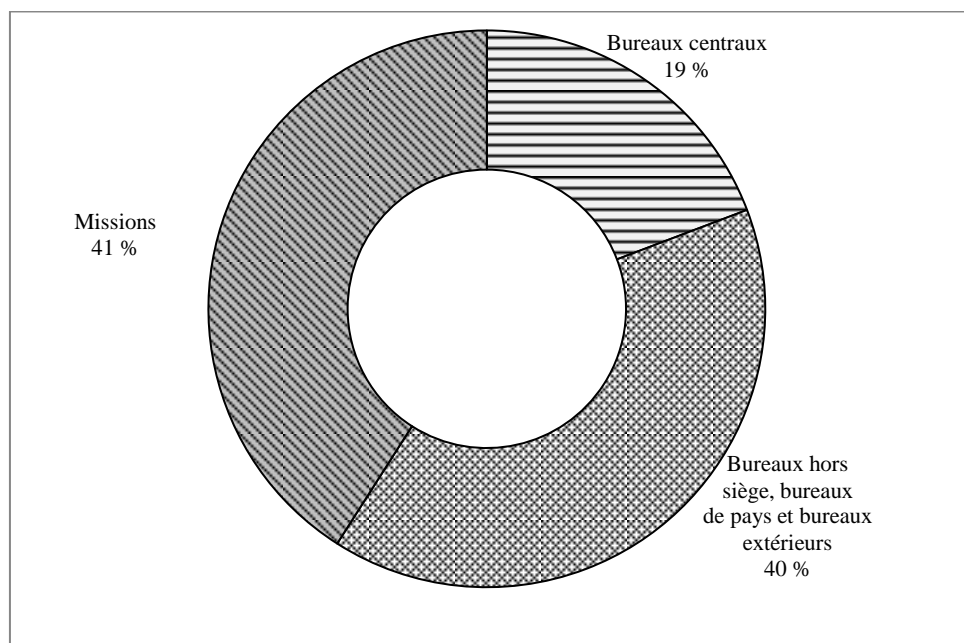
<sup>4</sup> Les dossiers comprennent tous les types d'intervention, y compris la médiation.

Figure V  
Nombre de dossiers ouverts, 2009-2016



23. En 2016, 81 % des demandes émanaient de bureaux non centraux, de bureaux de pays, de bureaux extérieurs, de missions de maintien de la paix et de missions politiques<sup>5</sup>. Sur la période considérée, 19 % des demandes provenaient des bureaux centraux (voir fig. VI).

Figure VI  
Répartition des dossiers par lieu d'affectation, 2016



<sup>5</sup> Les bureaux centraux sont New York pour le Secrétariat, New York et Copenhague pour les fonds et programmes et Genève et Budapest pour le HCR. Les bureaux non centraux correspondent à divers bureaux extérieurs du Secrétariat, des fonds et programmes et du HCR. Les missions sont les missions de maintien de la paix et les missions politiques spéciales.

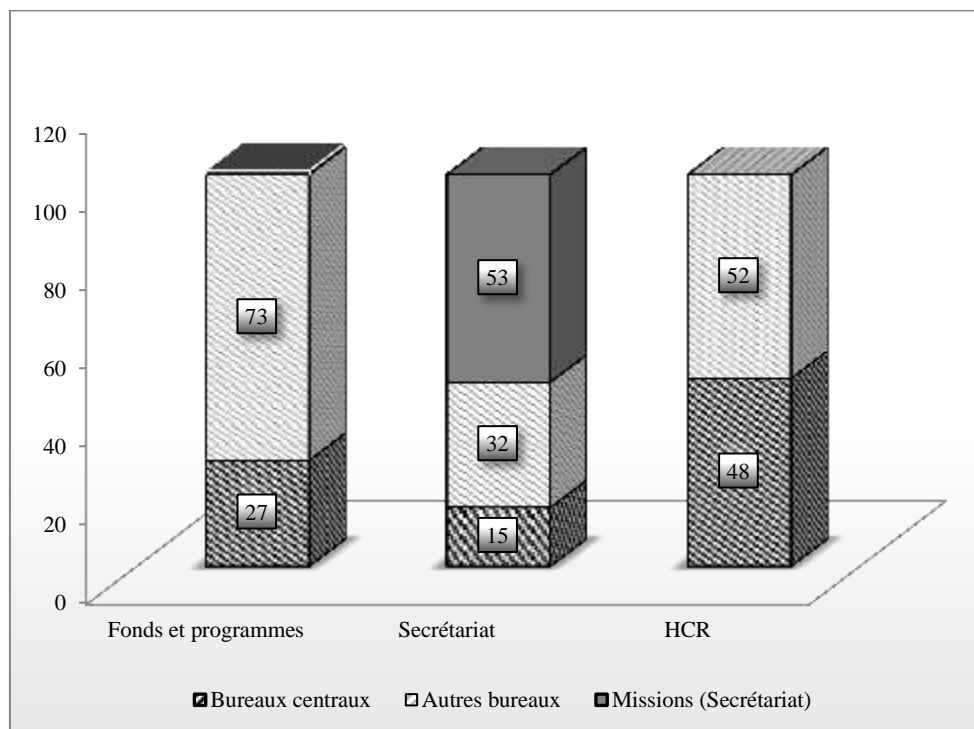
24. En 2016, dans le cas du Secrétariat, 15 % des demandes émanaient du Siège, 32 % des bureaux hors Siège et 53 % des missions de maintien de la paix, y compris les missions politiques.

25. S'agissant des fonds et programmes en 2016, 27 % des demandes provenaient des bureaux centraux et 73 % des bureaux de pays. Au cours de la même période, 48 % des dossiers relatifs au HCR émanaient des bureaux centraux et 52 % des bureaux extérieurs (voir fig. VII).

Figure VII

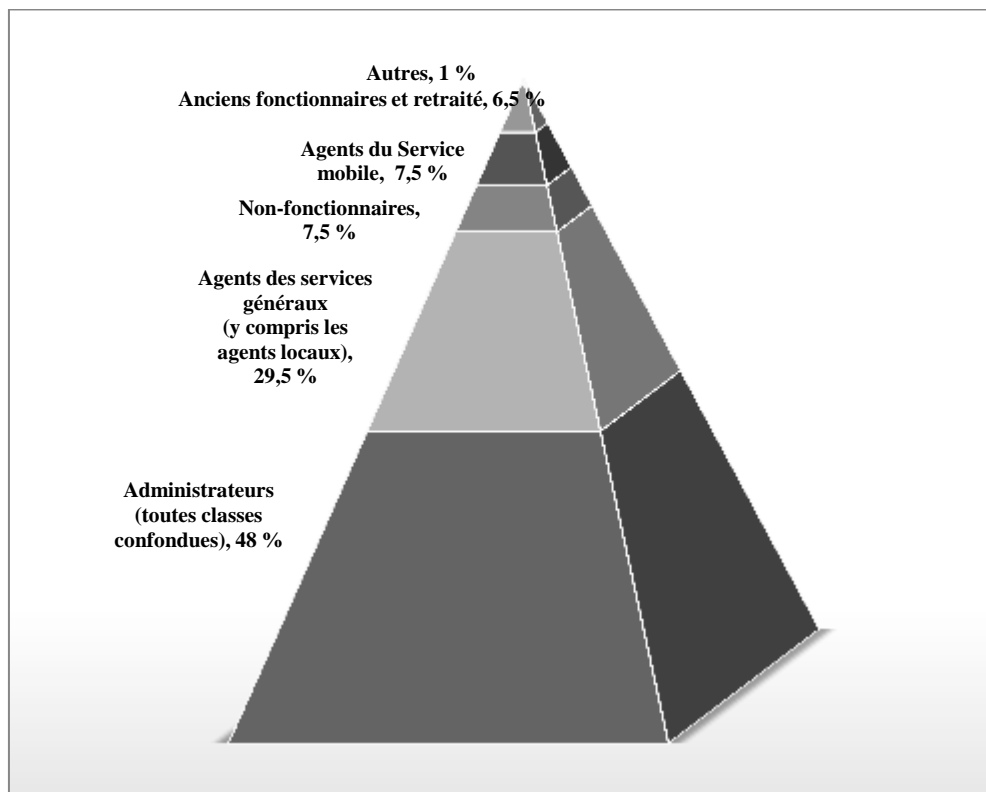
**Répartition des dossiers par lieu d'affectation et par composante, 2016**

(En pourcentage)



26. Dans 48 % des cas, le Bureau a été saisi par des administrateurs, dont des administrateurs recrutés sur le plan international ou national, des administrateurs généraux et des fonctionnaires de rang supérieur, dans 29,5 % des cas par des agents des services généraux, y compris du personnel d'appui recruté localement, dans 7,5 % des cas par des agents du Service mobile et dans 6,5 % des cas par d'anciens fonctionnaires et des retraités (voir fig. VIII).

Figure VIII  
Répartition des dossiers par groupe professionnel, 2016



27. Sur la période considérée, 7,5 % des demandes ont été déposées par des non-fonctionnaires. La section III.D ci-après analyse les problèmes soulevés par cette catégorie de personnel en 2016.

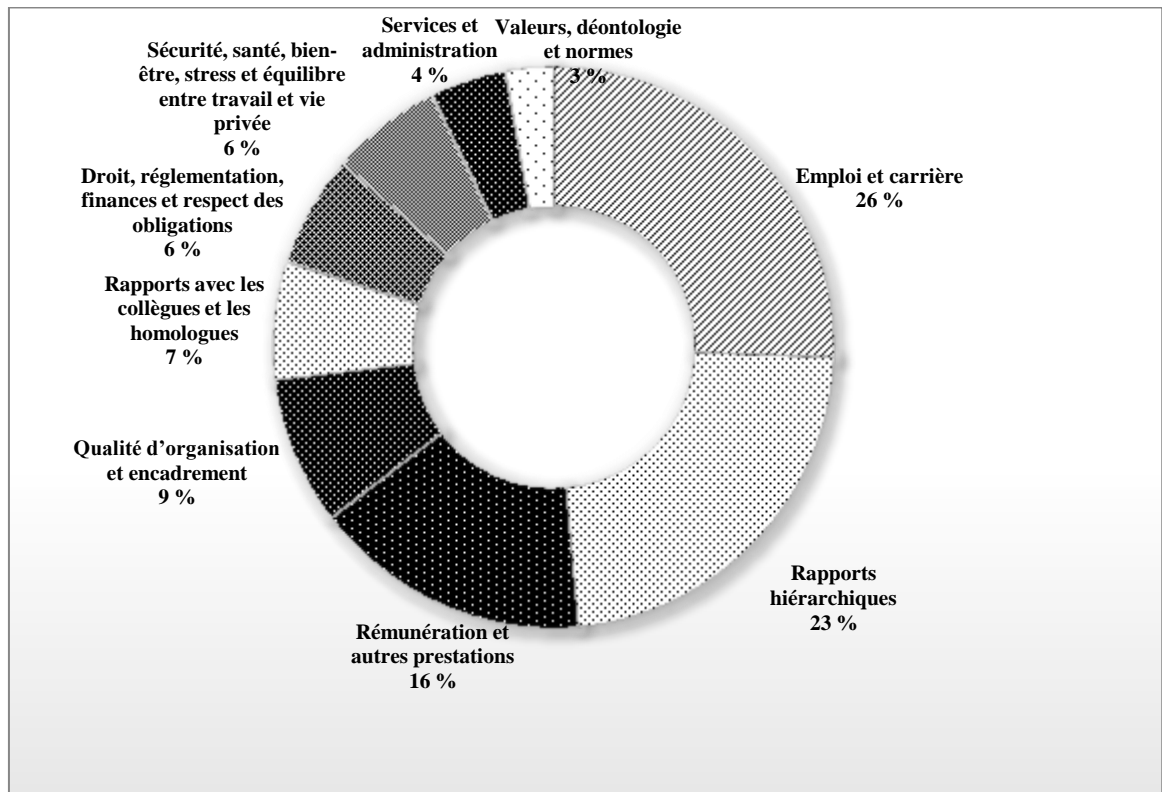
## B. Problèmes et tendances

### 1. Problèmes et tendances

28. Depuis sa création il y a 15 ans, le Bureau se sert d'un système normalisé de classement des problèmes créé à l'origine par l'International Ombudsman Association pour consigner et analyser les problèmes soulevés. Ce système est utilisé par d'autres entités des Nations Unies.

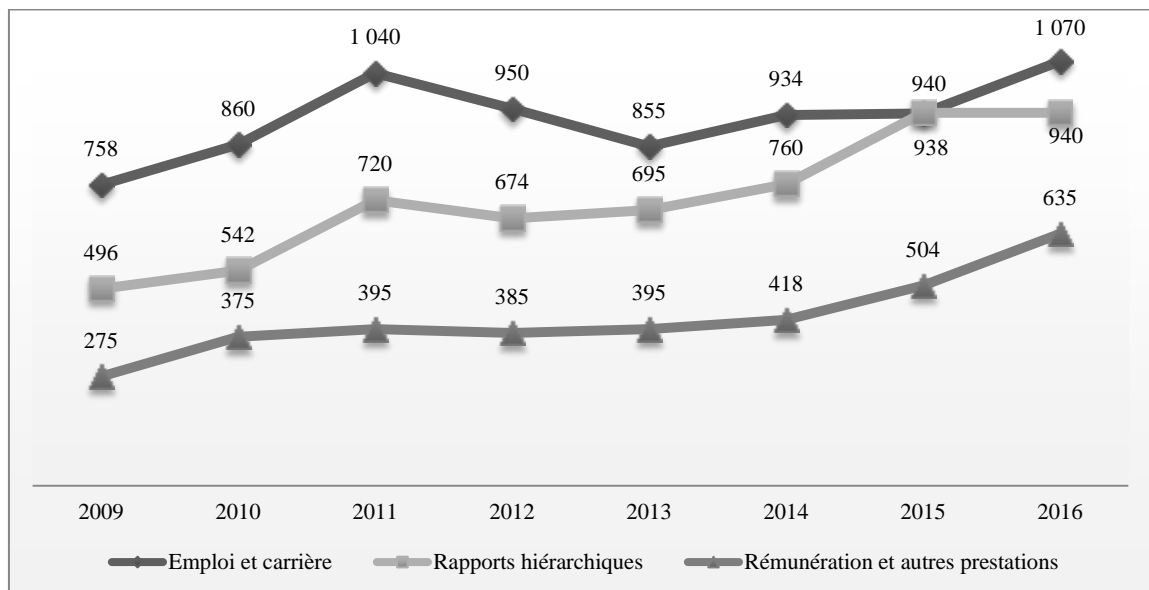
29. La figure IX donne un aperçu de la répartition des dossiers reçus au cours de la période considérée en fonction de neuf grandes catégories de problèmes. Ces catégories sont subdivisées en sous-catégories, ce qui permet d'effectuer une analyse plus précise. On trouvera une analyse de ces problèmes et de ces tendances dans la section suivante.

Figure IX  
Répartition de tous les problèmes portés à l'attention du Bureau, 2016



30. Comme les années précédentes, les trois principaux types de problèmes signalés au Bureau en 2016 concernaient l'emploi et la carrière, les rapports hiérarchiques et la rémunération et les autres prestations (voir fig. X).

Figure X  
Les trois principaux type de problèmes portés à l'attention du Bureau, 2009-2016

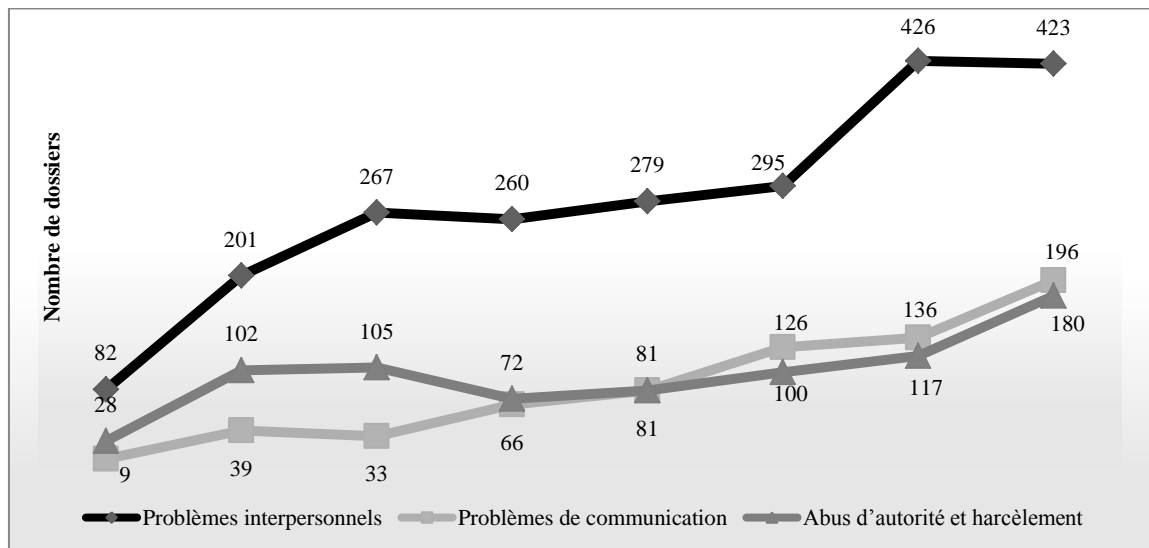


31. S'agissant du Secrétariat, une analyse de la catégorie « Emploi et carrière » pour la période considérée montre que les problèmes signalés le plus souvent concernaient les candidatures, les procédures de sélection et de recrutement, les perspectives de carrière, les suppressions de poste et les mutations ou les réaffectations imposées. Les problèmes liés aux rapports hiérarchiques portaient essentiellement sur le respect, le traitement et la communication, la gestion de la performance et les appréciations formulées. Les pensions, l'administration des états de paie, l'assurance maladie et les indemnités pour personne à charge forment la majeure partie des problèmes signalés dans la catégorie « Rémunération et autres prestations ».

## 2. Tendances au Secrétariat

Figure XI

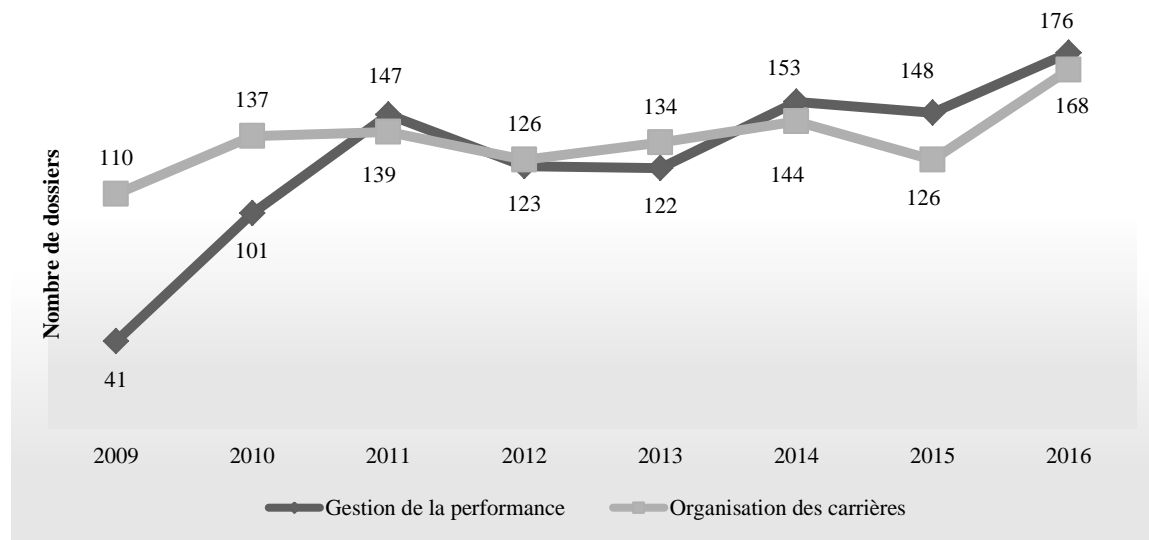
**Nombre de dossiers pour lesquels le problème relève d'un différend interpersonnel, d'un problème de communication, de l'abus d'autorité ou du harcèlement au Secrétariat, 2009-2016**



32. Les dossiers pour lesquels le problème relève d'un différend interpersonnel, d'un problème de communication, ou d'un sentiment d'abus d'autorité ou de harcèlement présentent une évolution similaire au fil du temps (voir fig. XI).

33. Les problèmes relatifs à une mauvaise communication ou à un comportement incorrect semblent avoir un lien avec les différends interpersonnels. La section V du présent rapport contient une analyse structurale plus détaillée de la question du comportement et de ses répercussions négatives possibles sur l'Organisation.

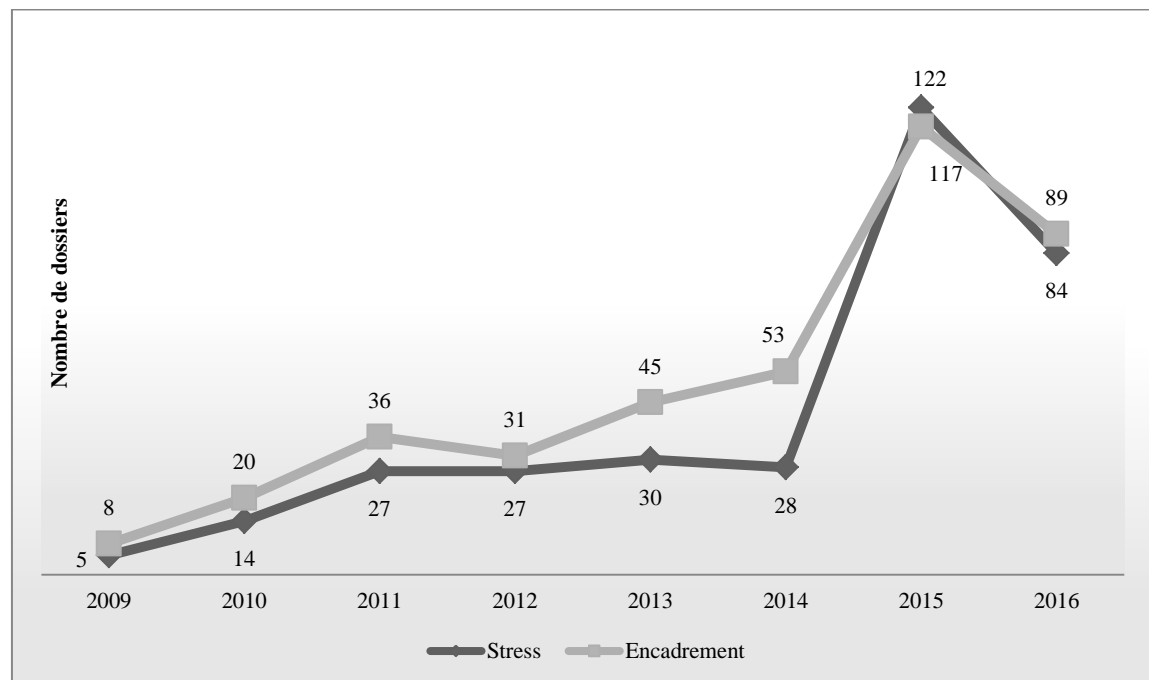
Figure XII  
**Au Secrétariat, nombre de dossiers pour lesquels le problème porte sur la gestion de la performance ou l'organisation des carrières, 2009-2016**



34. L'évolution observée au fil des ans montre le lien qui existe entre la gestion de la performance et l'organisation des carrières des fonctionnaires (voir fig. XII).

35. Lorsque les outils de gestion de la performance et de planification ne sont pas pleinement utilisés et que la formation, l'accompagnement professionnel individualisé et le mentorat sont insuffisants, les fonctionnaires risquent d'en subir les conséquences pour leur évolution de carrière. On trouvera une analyse structurelle plus détaillée de cette question dans la section V ci-après.

Figure XIII  
**Nombre de dossiers : stress et encadrement au Secrétariat, 2009-2016**



36. On observe des similitudes dans l'évolution du nombre de dossiers liés au stress et du nombre de plaintes relatives à l'encadrement (voir fig. XIII).

37. La catégorie « Encadrement » comprend les problèmes liés à la qualité ou aux capacités des responsables hiérarchiques, aux décisions de la direction, aux styles de direction, à la responsabilité, à la transparence, à la définition des priorités et au financement. Le phénomène observé peut amener à penser que la qualité de l'encadrement et le style de direction peuvent avoir une incidence sur la santé psychologique et le bien-être du personnel. Cette question est examinée plus en détail dans la section V ci-après.

### C. Taux d'utilisation au Secrétariat

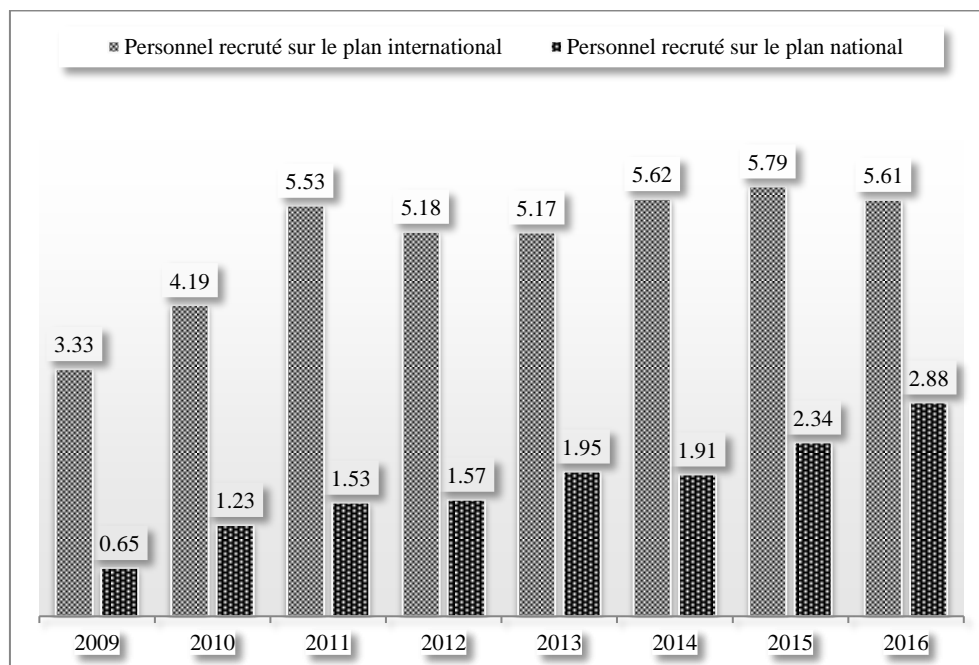
38. Le taux d'utilisation des services du Bureau correspond au nombre de dossiers qui concernent le personnel recruté sur le plan international ou national en pourcentage du nombre total de fonctionnaires recrutés sur le plan international ou national au Secrétariat. Le premier groupe comprend les administrateurs recrutés sur le plan international, les administrateurs généraux, les fonctionnaires de rang supérieur et les agents du Service mobile. Le deuxième englobe les agents des services généraux, les autres agents locaux et les administrateurs recrutés sur le plan national.

39. Pour le personnel recruté sur le plan international, le taux d'utilisation a fortement augmenté entre 2009 et 2011 puis s'est stabilisé à environ 5,48 dossiers pour 100 fonctionnaires. Pour le personnel recruté sur le plan national, le taux d'utilisation, bien qu'inférieur à celui qui a été calculé pour le personnel recruté sur le plan international, s'accroît régulièrement et sensiblement au fil des ans (voir fig. XIV).

Figure XIV

#### Taux d'utilisation des services d'ombudsman et de médiation au Secrétariat par catégorie de personnel, 2009-2016

(En pourcentage)





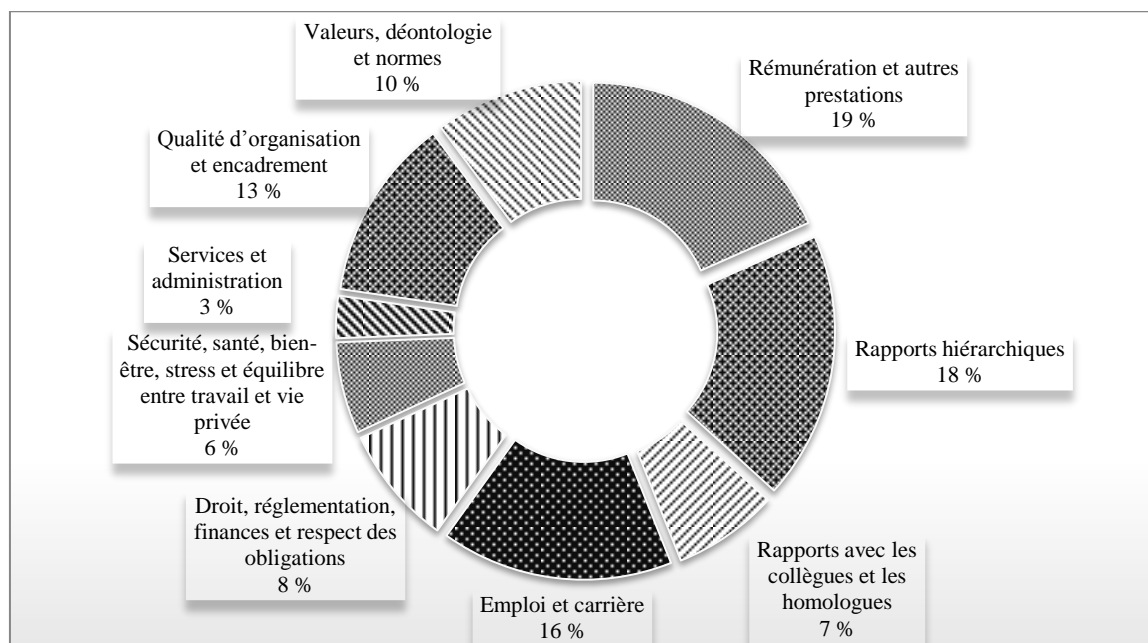
## D. Problèmes soulevés par les non-fonctionnaires<sup>6</sup>

40. Sur la période considérée, les trois principaux sujets de différents portés à l'attention du Bureau par des non-fonctionnaires étaient la rémunération et les autres prestations (19 %), les rapports hiérarchiques (18 %) et l'emploi et la carrière (16 %).

41. On trouvera de plus amples informations sur l'accès aux services de règlement amiable des différends par les non-fonctionnaires dans la section VII.B ci-après.

Figure XV

### Répartition des problèmes signalés par les non-fonctionnaires, 2016



## IV. Services de médiation

42. La création par l'Assemblée générale d'un dispositif permanent de médiation chargé de régler les différends à l'amiable constituait un élément important de sa réforme du système de justice interne de l'ONU. Elle procédait de la réalisation que la médiation joue un rôle crucial pour aplanir les divergences de vues et qu'elle favorise par conséquent l'harmonie et la collaboration dans le milieu de travail (résolution 62/228, par. 24).

43. Pendant la période à l'examen, le Service de médiation a poursuivi son dialogue avec les grandes parties prenantes, conformément aux priorités arrêtées dans le plan stratégique du Bureau. Il a notamment eu des échanges avec le Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies, le Groupe du contrôle hiérarchique et le Bureau de l'aide juridique au personnel, dans le cadre de l'action menée en permanence à l'ONU pour renforcer la collaboration entre les procédures formelle et informelle d'administration de la justice.

<sup>6</sup> La composante du Bureau qui s'occupe du Secrétariat n'est pas tenue de répondre aux demandes des non-fonctionnaires et ne le fait qu'à titre exceptionnel et lorsque cela est matériellement possible, dans la limite des ressources disponibles.

44. La présente section traite spécifiquement des affaires de médiation qui ont été renvoyées devant le Service de médiation par le Tribunal du contentieux administratif ou qui ont lui été soumises suite à un compromis de médiation intervenu entre les parties et qui, si elles ont trouvé une solution, ont abouti à un accord de règlement couché par écrit. En sus de ces affaires, le Bureau a continué d'aider certaines parties à dialoguer entre elles hors du cadre d'une médiation classique. Ces derniers cas ne sont pas inclus dans l'analyse ci-après.

## **A. La médiation et le rôle des responsables hiérarchiques**

45. À sa soixante et onzième session, l'Assemblée générale a souscrit à plusieurs des recommandations formulées par le Groupe d'experts chargé de l'évaluation indépendante intermédiaire et prié le Secrétaire général de faire en sorte qu'elles soient appliquées dans la limite des ressources disponibles et de lui faire rapport à ce sujet dans ses futurs rapports (résolution 71/266, par. 12). Parmi ces recommandations figurait la recommandation n° 33 du Groupe d'experts selon laquelle il faudrait encourager les responsables hiérarchiques à se prêter volontiers à toute tentative de médiation et à en prendre eux-mêmes l'initiative (A/71/62/Rev.1).

46. La médiation à l'ONU se fait sur une base volontaire et doit donc recevoir l'accord des deux parties, puisqu'elle ne peut avoir lieu si l'une des parties la refuse. En faisant se rencontrer les parties dans un cadre strictement confidentiel, le médiateur facilite l'émergence d'un dialogue direct qui permet aux deux parties de sentir qu'elles ont été entendues et qui les aide à mieux percevoir leurs besoins et leurs intérêts sous-jacents, ce qui rapproche la possibilité d'un règlement amiable. La médiation aide aussi à réparer des relations de travail compromises et, ce faisant, à créer un milieu de travail durablement harmonieux.

47. Les responsables hiérarchiques participant à une médiation se heurtent souvent à une difficulté particulière, qui est celle des autorisations qu'ils doivent obtenir à l'extérieur de la médiation proprement dite si la partie qui représente l'administration ne dispose pas de l'autorité ou de la délégation de pouvoir voulues pour prendre des engagements sur place et sur-le-champ. Lorsque le responsable hiérarchique en question est un haut fonctionnaire ou un représentant ayant un accès direct aux décideurs, la médiation peut se dérouler très rapidement et l'affaire en cause peut trouver une conclusion satisfaisante en moins d'une semaine. Par contre, dans des situations où certaines dispositions administratives ou financières doivent recevoir l'approbation de plusieurs services avant que la médiation puisse trouver sa conclusion, le processus risque de durer plus longtemps – on parle ici de plusieurs mois –, ce qui explique pourquoi des prorogations des délais sont souvent demandées dans les affaires renvoyées devant le Service de médiation par le Tribunal du contentieux administratif ou le Groupe du contrôle hiérarchique.

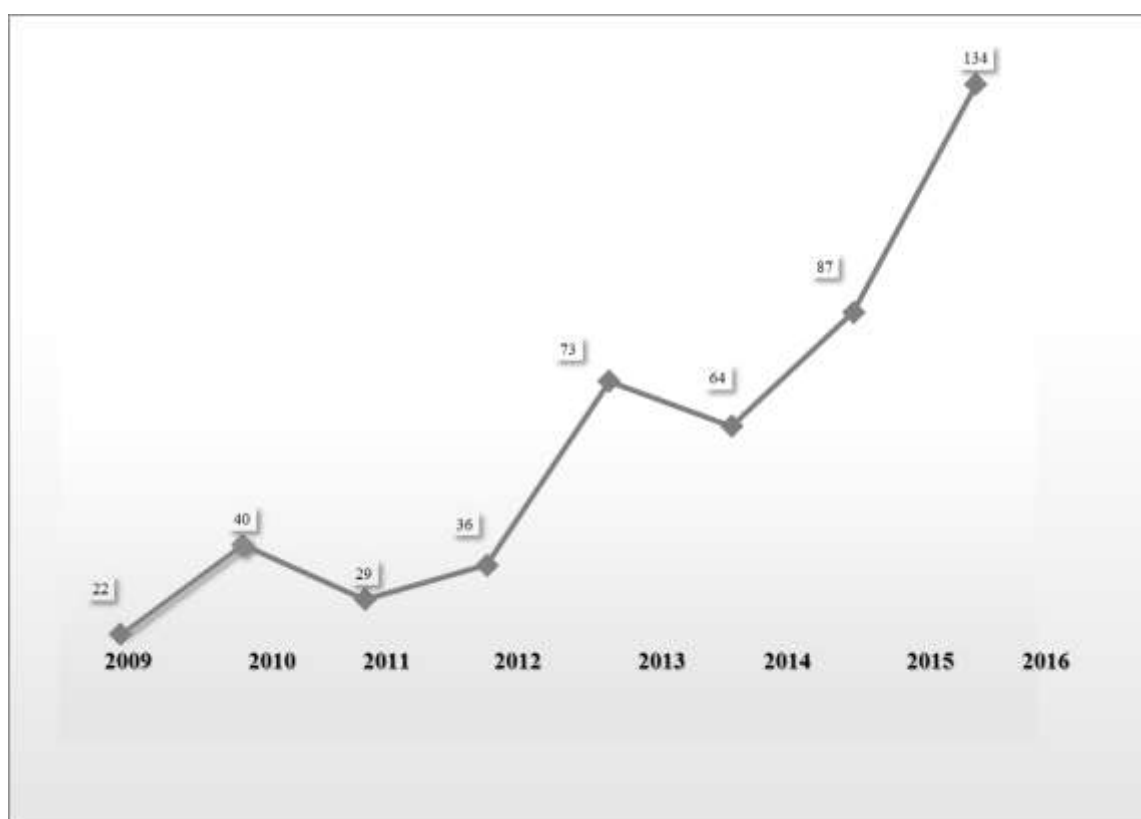
48. De plus, le fait qu'un responsable hiérarchique différent représente l'administration à la table de médiation dans chaque nouvelle affaire de médiation peut poser problème. Il n'existe en effet aucun service qui ait pour mission d'aider et de guider les responsables hiérarchiques dans une médiation, notamment pour leur expliquer comment leur rôle dans ce processus peut servir les intérêts de l'Organisation, pour examiner avec eux les solutions possibles et compatibles avec les règles de l'Organisation et pour leur faciliter l'obtention des autorisations nécessaires.

## B. Aperçu statistique des affaires de médiation

49. Un examen des données recueillies et des tendances observées depuis la création du Service de médiation en 2009 met en évidence une augmentation régulière du nombre des affaires soumises à médiation et permet de mieux apprécier les avantages de la médiation au fil du temps (voir la figure XVI). Bien que certaines difficultés pourtant repérées de longue date perdurent, des progrès importants ont été accomplis et ont permis de jeter les fondations d'une pratique efficace de la médiation, de réunir les moyens et le savoir-faire requis pour faciliter la médiation des litiges survenant dans une organisation et de renforcer la prestation de services à cette fin.

Figure XVI

**Nombre de dossiers de médiation ouverts (2009-2016)<sup>7</sup>**



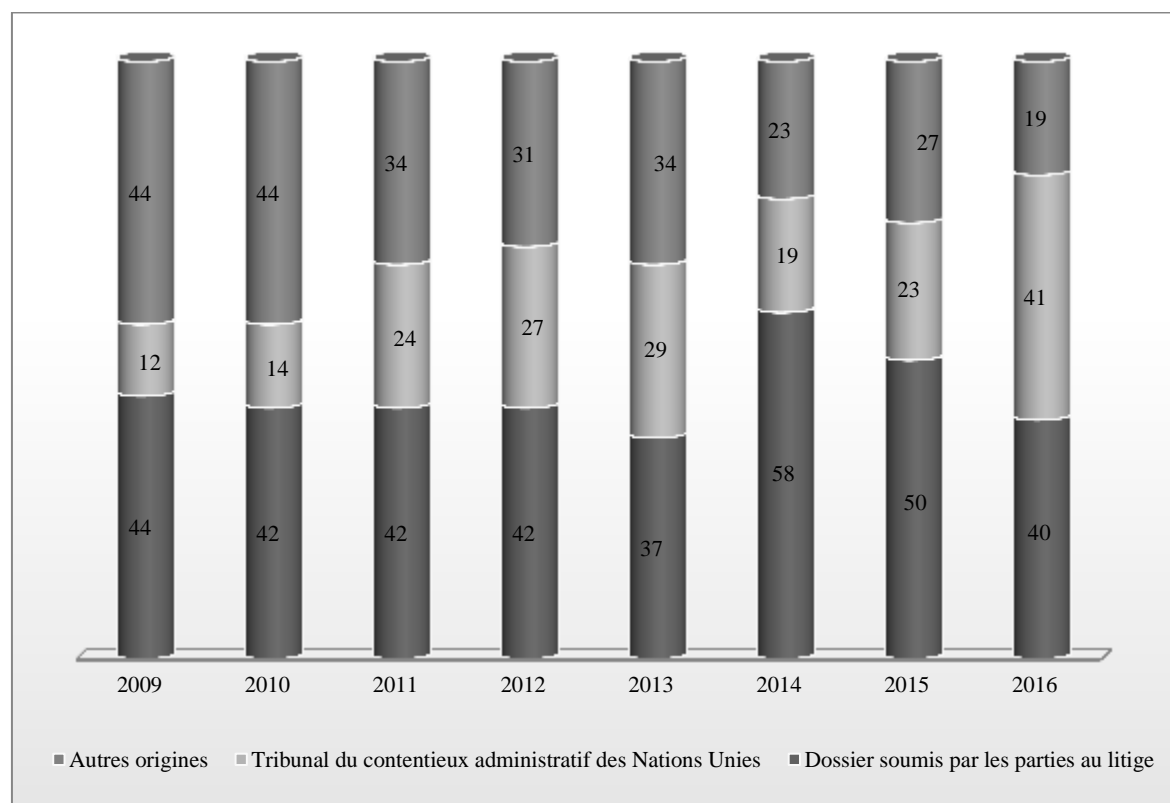
50. Pendant la période considérée, 134 dossiers de médiation ont été ouverts, dont 4 dossiers de groupe (ou collectifs). Quarante-vingt-dix-sept de ces dossiers venaient du Secrétariat, 10 des fonds et programmes et 27 du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR). Les affaires confiées à la médiation peuvent compter deux parties ou plus suivant leur complexité. Les dossiers de groupe, qui sont comptés comme une seule affaire de médiation pour chaque groupe, peuvent

<sup>7</sup> Le nombre total des dossiers de médiation ouverts en 2015, qui était de 78 dans le rapport précédent du Secrétaire général sur les activités du Bureau (A/71/157), a été corrigé et porté à 87 dans le présent rapport pour inclure les chiffres du Haut Commissariat pour les réfugiés et des fonds et programmes. Le nombre total des dossiers de médiation ouverts en 2016, soit 134, comprend 53 ordonnances individuelles de renvoi en médiation du Tribunal du contentieux administratif, qui concernent toutes des questions similaires nées d'une décision administrative d'une seule mission de maintien de la paix.

comprendre plusieurs composantes ou activités : organisation d'ateliers visant à aider des équipes à améliorer leurs compétences communicationnelles, promotion de l'esprit d'équipe, accompagnement individuel, règlement informel des conflits et médiation des plaintes. Un dossier de groupe peut renforcer la cohésion et le moral d'une équipe et résoudre les problèmes interpersonnels ou structurels qui empêchent cette équipe de réaliser pleinement son potentiel. En 2016, quatre dossiers de groupe ont été ouverts par le Service de médiation, dont l'un est encore actif. Ces dossiers de groupe ont impliqué de travailler avec environ 65 fonctionnaires répartis entre quatre groupes dont le plus nombreux comptait 25 membres et le moins nombreux 12.

51. Quarante et un pour cent des dossiers de médiation concernant le Secrétariat, les fonds et programmes et le HCR (soit 54 dossiers) ont été renvoyés devant le Service de médiation par le Tribunal du contentieux administratif (voir la note infrapaginale de la figure XVI), 40 % lui ont été directement adressés par les parties au litige et le reste, soit 19 %, lui ont été soumis pour médiation par d'autres bureaux et services (parmi lesquels le Bureau des services d'Ombudsman, le Bureau de l'aide juridique au personnel, le Groupe du contrôle hiérarchique et l'administration). La figure XVII donne l'origine des dossiers de médiation pendant la période 2009-2016.

Figure XVII

**Origine des dossiers de médiation ouverts, en pourcentage (2009-2016)<sup>8</sup>**

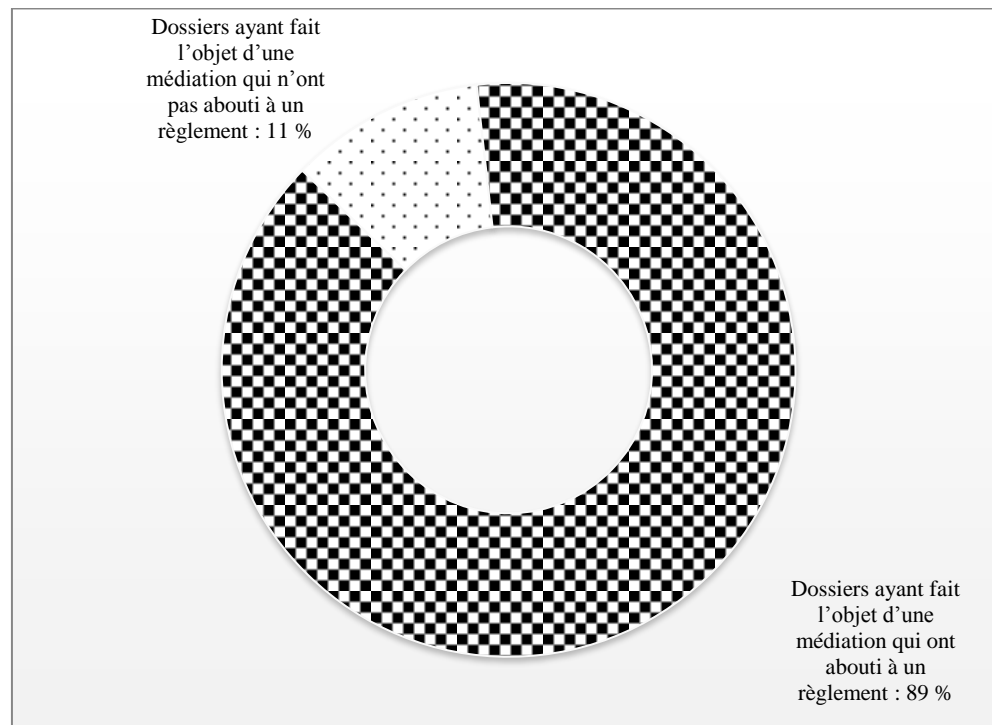
<sup>8</sup> Le pourcentage des renvois par le Tribunal du contentieux administratif a fortement augmenté (41 %) en 2016 à cause des 53 ordonnances individuelles de renvoi mentionnées dans la note de la figure XVI. Si ces 53 dossiers individuels étaient considérés comme constituant un seul dossier de groupe, les renvois pour médiation par le Tribunal en 2016 représenteraient seulement 2 % du total des dossiers ouverts.

52. Pendant l'année considérée comme pendant les années précédentes, les affaires soumises à médiation concernaient d'abord et surtout des problèmes d'emploi et de carrière, puis des problèmes de rapports hiérarchiques (notation des fonctionnaires), et ensuite des problèmes de relations entre pairs et entre collègues.

53. Comme dans les rapports précédents, le taux de règlement des dossiers ayant fait l'objet d'une médiation dans l'ensemble du Bureau est resté élevé, puisque 89 % des dossiers traités en 2016 ont connu une issue favorable (voir la figure XVIII). Sur les 134 dossiers ouverts en 2016, 64 ont fait l'objet d'une médiation et ont été clos, dont 57 après conclusion d'un règlement amiable et 7 sans règlement. Cinquante-huit dossiers n'ont pu être traités parce que l'une des parties a refusé la médiation. Parmi ces 58 dossiers figuraient 53 renvois par le Tribunal administratif du contentieux qui concernaient tous le même grief dans une mission de maintien de la paix. Un dossier a pu être réglé avant même l'ouverture de la négociation. Onze dossiers étaient encore en instance à la date d'établissement du présent rapport.

Figure XVIII

**Issue des dossiers ayant fait l'objet d'une médiation en 2016**



## V. Causes profondes des conflits : les problèmes structurels

54. Les problèmes structurels sont des problèmes qui existent indépendamment des personnes concernées. Une fois identifiés, ils offrent à l'Organisation l'occasion d'en tirer les enseignements et de procéder à des changements positifs qui peuvent aider à prévenir certains types de conflit. De nombreux conflits trouvent leur origine dans des problèmes structurels qui peuvent naître de simples lacunes ou contradictions dans les politiques, procédures, pratiques et structures de l'Organisation ou avoir des racines plus profondes, par exemple dans la culture de l'Organisation ou dans une cohérence imparfaite entre les principes, les buts et la mise en oeuvre.

55. Ces problèmes structurels sont identifiés à partir des plaintes et griefs exprimés par les fonctionnaires, à l'occasion d'échanges avec les parties à des litiges, au cours du dialogue permanent qu'entretient le Bureau avec les parties prenantes au Siège et sur le terrain, ainsi que sur la base d'observations directes. Ils peuvent nécessiter des interventions et des mesures correctives qui vont au-delà du règlement d'affaires individuelles et relèvent plutôt du développement organisationnel ou de réformes éventuelles.

56. Le rôle du Bureau par rapport à ces problèmes structurels s'apparente à celui d'un détecteur de fumée. C'est à l'Organisation, qui a accès à des informations plus complètes, qu'il appartient ensuite d'apprécier s'il y a effectivement incendie ou risque d'incendie et, dans l'affirmative, quelles mesures préventives ou immédiates il est impératif, préférable ou simplement souhaitable d'adopter. Une autre analogie utile pour comprendre le rôle du Bureau serait de voir dans son travail sur des dossiers individuels l'élément qui permet de passer du simple traitement d'un patient particulier à une stratégie générale de lutte contre un problème de santé publique. Les questions d'examen, d'analyse et de décision qui se posent sont similaires dans les deux cas, y compris en ce qui concerne les mesures préventives et curatives à prendre.

57. Le Bureau est idéalement placé pour rendre compte des problèmes structurels parce qu'il étudie les dossiers de façon confidentielle et impartiale, s'entretient avec les parties prenantes à tous les niveaux de l'échelle hiérarchique et dans tous les départements et lieux d'affectation, tant au Siège que dans les bureaux extérieurs, y compris dans les lieux d'affectation les plus difficiles. Cela lui permet d'appréhender le système depuis des points de vue très différents et à tous les niveaux, et de percevoir des « points de collision » qui se trouvent hors du champ de vision d'autres bureaux.

58. Le quinzième anniversaire de la création des services d'ombudsman au sein du Secrétariat coïncide avec la première année du mandat du nouveau Secrétaire général. Le moment est donc opportun pour rappeler et analyser les problèmes structurels évoqués dans des rapports précédents qui persistent encore aujourd'hui et signaler quelques problèmes qui ont émergé en 2016. On trouvera dans le tableau figurant à la fin de la présente section une recension des problèmes structurels qui ont été portés à l'attention de l'Assemblée générale au fil des années.

## **A. Problèmes structurels observés depuis la création du Bureau en 2002**

59. Dans cette section, les problèmes structurels sont distribués en deux grandes catégories qui se sont révélées durablement problématiques : la gestion de la performance et la gestion du comportement. Ces problèmes se posent principalement quand des fonctionnaires ne sont pas suffisamment équipés pour avoir de ces entretiens difficiles sans lesquels on ne peut espérer créer un milieu de travail harmonieux et respectueux. Il convient cependant de noter que les ressources nécessaires pour s'attaquer à ces problèmes ne devraient pas être considérables et qu'il suffit parfois de prêter attention auxdits problèmes à tous les échelons de la hiérarchie et de fournir quelques orientations aux intéressés pour provoquer une amélioration.

### **1. Gestion de la performance**

60. L'Ombudsman a régulièrement mentionné dans ses rapports ce problème posé par la gestion de la performance et les différentes formes qu'il peut prendre. On trouvera dans le tableau récapitulatif ci-après les renvois à ces mentions.

61. Le problème fondamental est que les fonctionnaires et leurs responsables hiérarchiques consacrent souvent beaucoup de temps et d'énergie à accomplir mécaniquement les formalités du système de gestion de la performance sans se soucier d'optimiser pleinement le processus de planification et de gestion de la performance au niveau de leur département, de leur bureau, de leur service ou à leur niveau individuel. Cette façon de procéder peut leur paraître plus « efficace » sur le moment, mais au bout compte elle finit par avoir un impact sur l'Organisation et sur les fonctionnaires considérés individuellement.

62. Le problème tient en partie à ce que les fonctionnaires et leurs responsables hiérarchiques ne semblent pas être capables d'utiliser avec l'efficacité voulue les outils de planification et de gestion mis à leur disposition, ou semblent insuffisamment motivés pour le faire. La façon dont l'Organisation tient ses cadres comptables de leur bonne ou mauvaise gestion de la performance pourrait être considérablement améliorée. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a déjà commencé à traiter la gestion de la performance comme une question de comportement à modifier et de culture organisationnelle, au lieu d'y voir seulement une question de respect des formalités administratives. Cette approche est prometteuse et originale, car elle s'attaque à une préoccupation réelle qui, jusqu'à maintenant, n'avait jamais fait l'objet d'une réponse à l'échelle de l'Organisation. Elle pourra atteindre son objectif à condition d'être adoptée sans réserve par la haute direction. Les rapports précédents du Bureau ont souligné l'importance que revêt dans ce contexte l'exemple montré par les plus hauts échelons de la hiérarchie.

63. Si l'Organisation attache véritablement de l'importance à la bonne gestion, elle le manifestera par la façon dont, sur le plan individuel, elle saura recruter, affecter, promouvoir, évaluer, perfectionner et récompenser ses bons cadres, et dont, sur le plan général, elle saura appliquer un régime d'incitations à une bonne gestion du comportement et de la performance.

64. Un autre problème, lié au précédent, vient de ce que les responsables hiérarchiques hésitent souvent à se servir de leurs outils de gestion de la performance pour signaler les défaillances éventuelles et inviter leurs subalternes à se perfectionner, et ce en raison des cas trop réels de fonctionnaires qui se sont opposés à de telles appréciations en intentant des actions en harcèlement et en abus de pouvoir. À l'inverse, des fonctionnaires se plaignent d'avoir parfois l'impression que l'évaluation de leur performance est utilisée abusivement comme une menace, au lieu d'être l'occasion de formuler des observations honnêtes et de bonne foi visant à faciliter leur développement professionnel.

65. Cette situation témoigne d'une insuffisante culture du dialogue dans le contexte de la gestion de la performance. Elle témoigne aussi de l'importance qui s'attache à mieux définir le harcèlement et l'abus de pouvoir. En fait, les fonctionnaires et leurs responsables hiérarchiques – les premiers notateurs comme les deuxièmes notateurs – auraient tout avantage à être encore mieux formés à l'utilisation des outils actuels de gestion de la performance, afin que nul ne puisse plus confondre une mesure de gestion prise de bonne foi et un abus de pouvoir. En particulier, les différentes étapes que le processus d'évaluation de la performance a instituées aux fins de faciliter un dialogue devraient être mises à profit par les responsables hiérarchiques pour répondre aux questions de leurs subordonnés ou réagir aux éventuelles divergences d'opinion au fur et à mesure qu'elles surgissent. Si cette condition était remplie, aucun fonctionnaire n'éprouverait plus le besoin, réel ou imaginaire, de porter plainte pour des infractions prétendues dans le contexte de la gestion de la performance.

66. Il importe de pouvoir compter sur une bonne gestion de la performance tant au niveau du processus dans son ensemble qu'au niveau de la notation des

fonctionnaires, et ceci à la fois par souci de justice envers les fonctionnaires eux-mêmes et pour réduire certains risques courus par l'Organisation. Ainsi, dans les missions touchées par des réductions d'effectif, les rapports de notation des fonctionnaires sont pris en compte quand il faut décider qui va conserver son poste, qui peut être muté ailleurs et qui devra quitter l'Organisation. Si un souci de justice ne préside pas à l'établissement de ces rapports, il risque d'en résulter que, pour éviter toute contestation, l'Organisation gardera les fonctionnaires dont le rapport de notation est le plus favorable, alors même que ce ne sont pas nécessairement les meilleurs. Ce problème se pose aussi au niveau de la haute direction en général, et des seconds notateurs en particulier en leur qualité de responsables hiérarchiques des premiers notateurs.

67. De solides compétences communicationnelles et relationnelles, ainsi que des compétences élémentaires en matière de règlement des conflits, devraient figurer parmi les compétences attendues des cadres. Au niveau de l'exécution, la gestion de la performance prend la forme d'une série d'entretiens qui couvriront une large gamme de sujets : plan de travail de l'intéressé, retours d'information réguliers, discussions sur divers aspects de la performance, modifications du plan de travail, accompagnement du développement professionnel et conseils en cas de sous-performance. Certains de ces entretiens sont difficiles pour le responsable hiérarchique autant que pour le fonctionnaire concerné, ce qui peut déboucher sur un conflit. Pour répondre à ce risque, le Bureau a organisé en 2016, en collaboration avec le Bureau de la gestion des ressources humaines, des formations pilotes en gestion de la performance.

68. Ces formations consistaient en ateliers et en séances individuelles consacrés aux complexités interpersonnelles du processus de gestion de la performance en milieu multiculturel et visant à renforcer la capacité des fonctionnaires et de leurs responsables hiérarchiques d'avoir des échanges productifs dans le cadre de leurs entretiens sur la performance. Lancée en concertation avec le Bureau de la gestion des ressources humaines, cette initiative s'inscrivait en complément des ateliers organisés par ce dernier sur la question de l'application des directives, procédures et bonnes pratiques en matière de gestion de la performance. Les formations susmentionnées, auxquelles participaient responsables hiérarchiques et subordonnés, ont aidé à établir les bilans d'étape de l'exercice 2016-2017. De nouveaux ateliers ont été mis au point et se tiendront au Siège et dans certains bureaux extérieurs pour les étapes consécutives du cycle d'évaluation de la performance.

## **2. Gestion du comportement et mise en cause de la responsabilité**

69. Le Bureau a déjà évoqué dans ses rapports précédents le lien qui existe entre, d'une part, la création et la consolidation effectives d'un milieu de travail exempt de harcèlement, de discrimination, d'abus de pouvoir et d'autres comportements abusifs, et d'autre part l'existence de moyens d'enquête efficaces et fiables chargés de dissuader, voire de prévenir, de tels comportements. Il importe aussi de lutter contre l'impression que des comportements condamnables jouiraient de l'impunité à tous les niveaux de l'Organisation, y compris au niveau le plus élevé. En effet, que de tels comportements persistent sans que leurs auteurs soient amenés à en répondre peut effectivement passer pour une autorisation donnée à d'autres de faire de même et dissuader ceux qui voudraient les dénoncer. Le Bureau a analysé dans son rapport précédent, publié sous la cote A/71/157, ce phénomène de la peur de s'exprimer et ses effets préjudiciables sur les départements et l'Organisation dans son ensemble.

70. Les cris, les brimades et l'intimidation sont des exemples de comportement condamnable. Il importe que l'Organisation continue de prendre les dispositions



voulues pour encourager les collègues et les responsables hiérarchiques à dénoncer ces comportements et à promouvoir activement une culture dans laquelle tous les fonctionnaires à tous les échelons soient traités avec respect et dignité.

71. Ce problème joue également un rôle important dans les relations parfois tendues qui existent dans les missions entre fonctionnaires recrutés sur le plan international et fonctionnaires recrutés sur le plan national; il risque en effet de compliquer l'accès aux autorités du pays hôte parce que les fonctionnaires recrutés sur le plan national ont souvent d'étroites relations avec les élites politiques de toutes les parties avec lesquelles l'Organisation doit pouvoir travailler.

## **B. Problèmes en voie d'émergence à observer**

72. Parmi les tensions croissantes qui affectent la productivité, la santé et le moral des fonctionnaires, il convient de signaler les suivantes :

a) Des niveaux de stress dépassant les limites acceptables semblent être un des facteurs expliquant le déclin ressenti de la civilité sur les lieux de travail, qui produit parfois des affrontements publics entre fonctionnaires;

b) Il faudrait peut-être que la direction de l'Organisation trouve un juste équilibre entre un devoir de sollicitude à l'égard de fonctionnaires qui ont été trop exposés à des situations tendues et sont surmenés ou en crise, ce qui les amène à commettre des actes inappropriés, et un devoir de protection des victimes et de strict respect des valeurs et des normes de l'Organisation. La direction de l'Organisation devrait jouer un rôle actif à cet égard, car il n'est pas normal de laisser des subordonnés supporter les conséquences du comportement de responsables hiérarchiques débordés;

c) Le Bureau a également observé que les responsables hiérarchiques ont de plus en plus de mal à gérer une situation caractérisée par des mandats toujours plus lourds et des moyens toujours plus légers. Une telle situation conduit à des malentendus et à des conflits à différents niveaux, et elle a un impact défavorable sur le moral et la productivité du personnel;

d) Comme les diverses campagnes de réforme en cours ne semblent pas être parfaitement coordonnées, la situation déjà tendue évoquée plus haut est parfois encore aggravée par des demandes concurrentes quand elles ne sont pas contradictoires. Il se pourrait que des ressources supplémentaires soient nécessaires pour gérer les changements transformationnels et importants que l'Organisation est en train de subir

e) On ne saurait surestimer l'importance que revêtent les stratégies de communication et de gestion du changement et les compétences correspondantes en matière d'encadrement. Une saine gestion du changement qui tient compte de l'ensemble du système permet d'optimiser et de sécuriser l'investissement de l'Organisation et aide les fonctionnaires touchés par le changement à effectuer leur transition vers une nouvelle situation dans le respect de leur dignité et de leurs conditions d'emploi.

## **C. Enquête auprès du personnel**

73. L'Ombudsman se félicite des efforts que fait l'Organisation pour recueillir l'opinion des fonctionnaires sur leur milieu de travail dans le cadre d'une enquête générale. Les conclusions de cette enquête aideront à établir des données de référence mondiales sur les conditions de travail et sur les opinions des

fonctionnaires au sujet de la productivité et des conflits sur les lieux de travail, et notamment leur coût. Cette enquête sera peut-être aussi l'occasion de formuler une stratégie et des recommandations basées sur ses conclusions.

### **Principaux problèmes structurels signalés à l'Assemblée générale par l'Ombudsman**

<i>Problème structurel</i>	<i>Référence</i>
Sélection, recrutement, affectation et mobilité	A/60/376 (par. 37); A/61/524 (par. 58, 59, 60, 62 à 66); A/62/311 (par. 41, 42, 43, 44, 45, 70); A/63/283 (par. 42, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 60); A/64/314 (par. 60, 61, 62, 76 à 81); A/65/303 (par. 59 à 66); A/66/224 (par. 59 à 66); A/67/172 (par. 110, 111, 115)
Emploi et carrière	A/60/376 (par. 37); A/64/314 (par. 56); A/65/303 (par. 59 à 66); A/66/224 (par. 59 à 66); A/67/172 (par. 110, 111); A/70/151 (par. 81)
Direction	A/60/376 (par. 37); A/64/314 (par. 66 à 71); A/65/303 (par. 73 à 77); A/66/224 (par. 84 à 86); A/67/172 (par. 117 à 119); A/68/158 (par. 64 à 66); A/69/126 (par. 53); A/70/151 (par. 67); A/71/157 (par. 88)
Gestion de la performance	A/60/376 (par. 37, 46); A/61/524 (par. 61, 74); A/64/314 (par. 57, 58, 59); A/65/303 (par. 75); A/66/224 (par. 70); A/67/172 (par. 107, 109 à 127, 130); A/68/158 (par. 61 à 66); A/69/126 (par. 52, 53, 57); A/70/151 (par. 67, 81); A/71/157 (par. 46)
Gestion du comportement	A/64/314 (par. 69, 74); A/65/303 (par. 78); A/66/224 (par. 69); A/67/172 (par. 121); A/68/158 (par. 61, 67 à 69); A/69/126 (par. 45, 56); A/70/151 (par. 63 à 70); A/71/157 (par. 82)
Peur de s'exprimer	A/60/376 (par. 37); A/63/283 (par. 40, 52); A/64/314 (par. 73); A/65/303 (par. 72, 78); A/66/224 (par. 92 (2)); A/68/158 (par. 70, 73, 74); A/71/157 (par. 75 à 80)
Enquêtes	A/61/524 (paras 53, 56); A/63/283 (52); A/64/314 (72 à 75), A/65/303 (83); A/66/224 (81 à 83); A/67/172 (121, 140 à 142, 145, 146); A/68/158 (61, 67 à 69, 72); A/69/126 (54, 55, 57); A/70/151 (71 à 73); A/71/157 (81 à 83)
Réforme de l'Organisation, direction et gestion du changement	A/61/524 (par. 51, 53, 54); A/64/314 (94); A/65/303 (par. 67, 75); A/66/224 (par. 76, 84 à 86); A/67/172 (par. 115, 122, 133, 134); A/70/151 (par. 83 à 86); A/71/157 (par. 73, 74)
Devoir de protection	A/61/524 (par. 67); A/62/311 (par. 52); A/64/314 (par. 88 à 91); A/65/303 (par. 94, 96, 97); A/66/224 (par. 87, 90 à 92); A/68/158 (par. 78 à 81); A/69/126 (par. 48 à 51, 64); A/70/151 (par. 78, 79); A/71/157 (par. 58 à 65)
Santé mentale	A/61/524 (par. 67); A/62/311 (par. 52); A/64/314 (par. 86 à 91), A/65/303 (par. 91 à 97); A/66/224 (par. 87, 90 à 92); A/67/172 (par. 91 à 93); A/70/151 (par. 67); A/71/157 (par. 58, 59)
Certificats d'aptitude médicale partielle	A/66/224 (par. 90 à 92); A/68/158 (par. 61, 78, 79); A/69/126 (par. 48 à 51); A/71/157 (par. 66 à 69)
Administration des congés de maladie	A/66/224 (par. 91, 92); A/68/158 (par. 78 à 82); A/71/157 (par. 66 à 69)

<i>Problème structurel</i>	<i>Référence</i>
Droits et prestations	A/60/376 (par. 37); A/61/524 (par. 69, 72); A/64/314 (par. 82 à 85); A/65/303 (par. 85 à 89); A/66/224 (par. 76 à 80); A/69/126 (par. 43, 45, 49); A/71/157 (par. 63 à 65, 70, 74)
Problèmes administratifs	A/60/376 (par. 37); A/61/524 (par. 72, 73, 74); A/62/311 (par. 47, 48, 50); A/63/283 (par. 43, 49); A/64/314 (par. 51); A/65/303 (par. 60,65); A/66/224 (par. 74 à 80, 87, 92); A/67/172 (par. 160); A/69/126 (par. 50, 53); A/70/151 (82); A/71/157 (par. 64, 68, 70 à 74)
Égalité des sexes	A/60/376 (par. 37); A/61/524 (par. 58); A/64/314 (par. 82 à 85); A/66/224 (par. 62); A/67/172 (par. 96); A/71/157 (par. 84 à 89);
Diversité	A/60/376 (par. 37); A/66/224 (par. 73); A/67/172 (par. 109, 113); A/71/157 (par. 88)

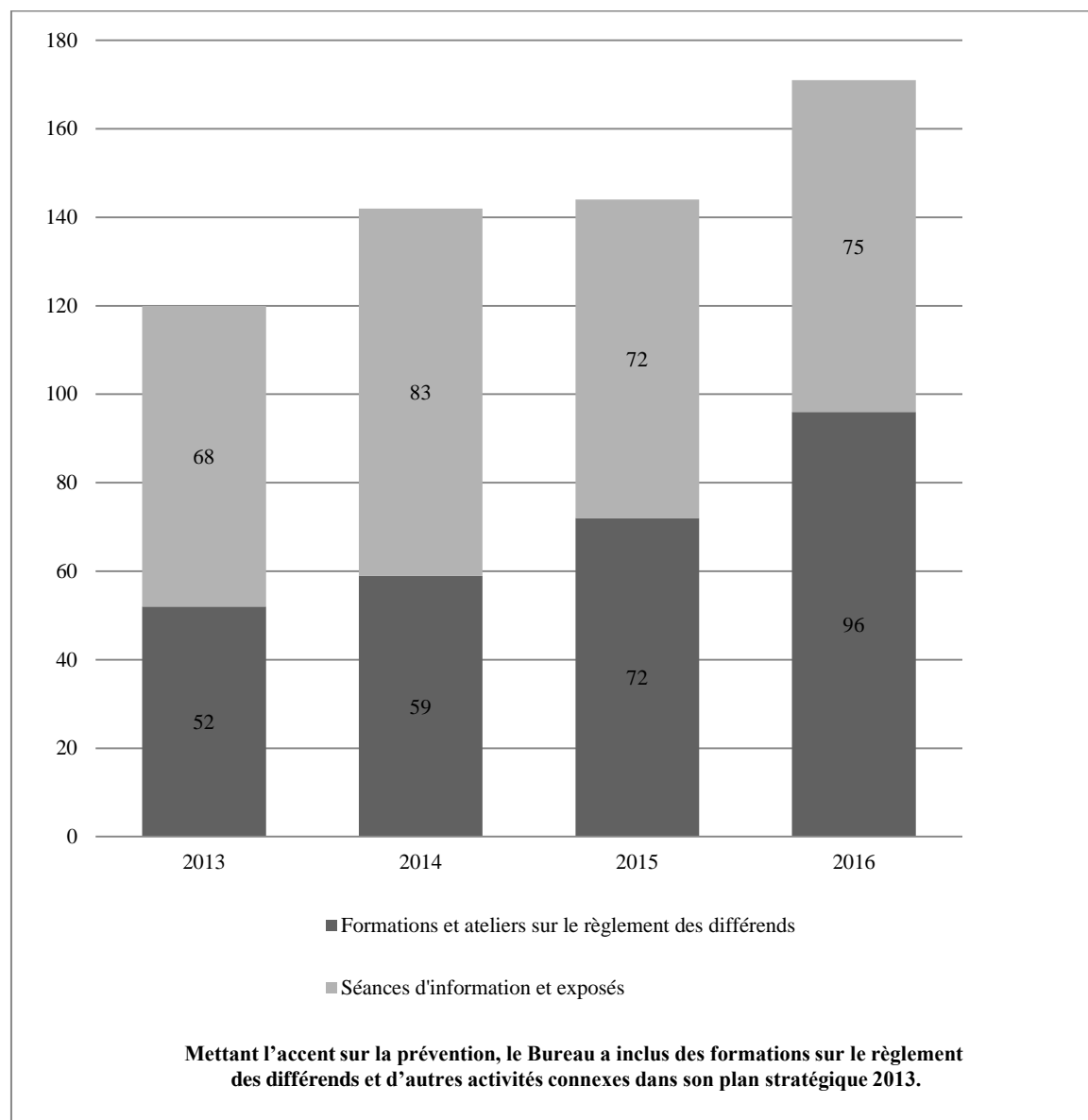
## **VI. Activités d'information et de sensibilisation et création de partenariats au Secrétariat**

### **A. Activités d'information et de sensibilisation menées en 2016**

74. Au paragraphe 22 de sa résolution 71/266, l'Assemblée générale a engagé le Bureau à intensifier ses activités de sensibilisation et, au paragraphe 25 de la même résolution, elle a souligné qu'il importait que les fonctionnaires et les responsables hiérarchiques acquièrent des compétences dans le domaine du règlement des différends et les mettent en pratique pour éviter les conflits, gérer les différends qui se déclenchent ou risquent de se déclencher et faire preuve de résilience.

75. En 2016, le Bureau a mené 354 activités d'information et de sensibilisation, dont 171 ateliers, sessions de formation, séances d'information et exposés destinés à plus de 4 000 membres du personnel, et 170 réunions avec des hauts fonctionnaires et consultations avec des groupes partenaires internes et externes (voir fig. XIX).

Figure XIX  
**Activités de renforcement des compétences menées au Secrétariat entre 2013 et 2016**



76. Le mécanisme de règlement informel des différends étant de plus en plus sollicité, le Bureau continue d'intensifier ses activités de sensibilisation, de création de partenariats et de renforcement des compétences en matière de règlement des différends, son objectif étant de mieux faire connaître les avantages du règlement informel des différends dans le système des Nations Unies et de renforcer les compétences et les connaissances des fonctionnaires concernant les moyens de régler efficacement les différends sur le lieu de travail.

77. Les activités comprenaient essentiellement :

a) Des réunions d'information, dont des exposés, des réunions-débats et des séances d'orientation, principalement sous forme de communications suivies de séances de questions-réponses. Ces activités visaient essentiellement à fournir des

informations sur le Bureau et le règlement amiable des différends, et notamment à dispenser certaines connaissances en matière de règlement des différends;

b) Des séances et des ateliers de formation en matière de règlement des différends, comprenant à la fois des conférences, des exercices et d'autres activités interactives visant à aider les participants à comprendre la nature et l'origine des différends sur le lieu de travail et à explorer les moyens concrets d'y faire face;

c) Des réunions avec des hauts fonctionnaires et des groupes partenaires internes et externes, dans le cadre des activités de création de partenariats et de mobilisation des parties prenantes menées par le Bureau. Les participants comprenaient de hauts responsables chargés de l'élaboration des politiques et de la prise de décisions, des fonctionnaires chargés des questions administratives dans des entités comme le Bureau de la gestion des ressources humaines, le Département de l'appui aux missions, ou les missions de maintien de la paix, le système formel d'administration de la justice, les associations du personnel, les services médicaux et les conseillers du personnel.

78. Dans le cadre de la stratégie de sensibilisation et d'information lancée en 2016, le bureau régional de Vienne, en coopération avec l'Office des Nations Unies à Vienne, a organisé une journée consacrée à la résolution des différends, au Centre international de Vienne en juin, et mis sur pied une série d'ateliers de renforcement des compétences qui avaient pour thèmes les émotions, le changement et la coopération dans un milieu de travail caractérisé par la diversité. Les ateliers ont fourni aux participants, fonctionnaires et cadres, des connaissances et des stratégies précieuses devant leur permettre d'optimiser leur capacité à travailler ensemble de façon productive et de mieux communiquer.

79. Le bureau régional de Bangkok a organisé trois ateliers au Cambodge à l'intention du personnel de l'Assistance des Nations Unies aux procès des Khmers rouges, qui a, à cette occasion, appris comment gérer les comportements inadaptés sur le lieu de travail et comment formuler des commentaires et les accueillir de façon constructive. De plus, un atelier visant à faire connaître les directives destinées aux cadres a été organisé, conformément à la circulaire du Secrétaire général sur l'interdiction de la discrimination, du harcèlement, y compris le harcèlement sexuel, et de l'abus de pouvoir (ST/SGB/2008/5), pour un petit groupe de parties prenantes. Les participants à ces trois ateliers se sont dits extrêmement satisfaits.

80. En avril 2016, à la demande et à l'initiative de la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali, le bureau régional de Goma (République démocratique du Congo) a conduit à Bamako, sur quatre jours, une formation bilingue (français et anglais) sur la résilience à l'intention des formateurs, qui visait notamment à dispenser des compétences en matière de règlement des différends et de négociation. Cette formation avait pour objet de renforcer la capacité des membres du personnel de prévenir, atténuer ou résoudre les différends sur leur lieu de travail, et leur assurance dans ce domaine. Elle a permis aux participants d'acquérir des connaissances devant leur permettre de comprendre et de régler des différends ou conflits touchant à des points particuliers, tels que la formulation et l'accueil des commentaires et la prise en considération constructive des critiques. À cette occasion, les services proposés par le Bureau ont en outre été présentés. La formation était destinée à 20 membres de groupes d'entraide de la mission, qui se sont dits très satisfaits.

81. Lors d'une mission à Abyei, en mars 2016, le bureau régional d'Entebbe (Ouganda) a invité le personnel de la Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei à participer à un atelier de formation consacré à la gestion efficace des différends. Ce même atelier a également été organisé à Kadougli

(Soudan) et Gok Machar (Soudan du Sud). À chaque fois, un bref exposé a été présenté sur le mandat et le rôle du Bureau. Les participants ont dit être très satisfaits et ont notamment demandé que ce type d'atelier ait lieu régulièrement car il était utile pour gérer les problèmes sur le lieu de travail.

82. Dans le cadre de sa mission de sensibilisation et d'information, le bureau régional de Santiago s'est rendu dans neuf pays, dans lesquels il a organisé 23 ateliers d'une demi-journée. Ces ateliers avaient différents thèmes : la gestion et la prévention des violences et du harcèlement sur le lieu de travail, le dialogue en tant qu'outil et la prévention des différends sur le lieu de travail, et les moyens de conserver une équipe productive et heureuse. Visant à mieux faire connaître les Normes de conduite, à clarifier le rôle de l'Ombudsman et à présenter des moyens concrets de régler les différends, notamment au moyen d'exercices de dialogue de 5 minutes, ces formations ont été suivies par 367 membres du personnel. Plus de 90 % des participants ont jugé que les outils qui y ont été présentés leur seraient très utiles pour gérer les différends sur le lieu de travail.

83. Des ateliers consacrés à la gestion efficace des différends et aux compétences de médiation applicables à la gestion des différends ont été organisés par le bureau régional de Genève à l'intention du personnel, des administrateurs et des cadres de l'Office des Nations Unies à Genève et du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme. Ils visaient à renforcer la capacité des membres du personnel de prévenir, atténuer et régler les différends sur leur lieu de travail, et leur assurance dans ce domaine. Des moyens de comprendre et de gérer les différends ou les conflits y ont été présentés.

84. Au Secrétariat à New York, le Bureau a organisé une série de séances mensuelles d'introduction et de formation en matière de règlement des différends, ouvertes à tous le personnel du Siège. Les nombreux participants à ces ateliers, organisés chaque mois, se sont dits extrêmement satisfaits. Ils ont pu, à cette occasion, acquérir des compétences utiles pour gérer les différends sur leur lieu de travail et parfaire leur connaissance du Bureau, de ses principes et des services qu'il propose. Le Bureau prévoit de poursuivre ces sessions en 2017.

## **B. Améliorer l'impact et la portée au moyen de mesures novatrices**

85. Le Bureau a étendu son utilisation stratégique des données en développant les enquêtes et questionnaires multilingues visant à recueillir des commentaires et à repérer les tendances et les schémas. Les informations ainsi recueillies lui permettent de proposer des services sur mesure, par exemple des programmes de formation adaptés aux besoins des différents services du Siège, des unités sur le terrain et des missions de maintien de la paix.

86. De plus, le Bureau se sert d'outils pour évaluer les éléments qui ont une influence sur la résilience du personnel sur le lieu de travail, en particulier le stress, les différends et la productivité.

### **Enquêtes préalables**

87. Le Bureau a amélioré la conception et la conduite des enquêtes qu'il mène avant de se rendre dans un bureau extérieur ou une mission de maintien de la paix. Ces enquêtes visent à engager un dialogue, à cerner les principaux problèmes sur le lieu de travail et à évaluer les connaissances du personnel en matière de règlement amiable des différends. Menées avant les missions de règlement des différends, elles ont également pour objet de repérer les conflits en cours, les principaux problèmes et le temps passé à gérer ces problèmes. Ces informations sont utiles pour

déterminer les cours, les ateliers et les supports d'information qui seront fournis à chaque département, unité ou mission de maintien de la paix, et permettent au Bureau de mener une intervention adaptée.

88. En 2016, le questionnaire confidentiel et anonyme de l'enquête préalable a été envoyé à 38 services et départements du Secrétariat et missions, répartis entre 19 pays d'Afrique, d'Asie, d'Amérique latine et des Caraïbes, et le Siège. En tout, 1 060 personnes y ont répondu. Les conclusions sont présentées en détail à la section I.B du présent rapport.

### **Groupes de discussion**

89. Le Bureau a organisé plusieurs discussions de groupe, sous la direction d'un ombudsman ou médiateur, dans différents services du Secrétariat à travers le monde. Ces discussions avaient pour objet de mieux comprendre les éléments qui contribuent aux différends sur le lieu de travail, de déterminer quelle était l'influence des facteurs de stress et des différends sur la résilience du personnel, et d'explorer le rapport entre les différends et la productivité. Elles devaient permettre de recueillir et d'analyser des données qui faciliteraient la recherche de moyens permettant au personnel, aux cadres et à l'Organisation dans son ensemble, de mieux gérer les facteurs de conflit.

90. En 2016, le Bureau a conduit 17 discussions de groupe, auxquelles ont participé 139 fonctionnaires. Dans chacun des groupes, les discussions ont porté sur les causes et les effets des différends sur le lieu de travail et sur les différents moyens de les prévenir ou de les atténuer.

## **C. Renforcement des partenariats au Secrétariat**

### **1. Collaboration avec les parties prenantes**

91. Le Bureau a renforcé sa collaboration avec le Bureau de la gestion des ressources humaines, en particulier avec les services chargés de la direction, de la formation et du développement organisationnel, en coopérant sur un certain nombre de sujets, afin de s'assurer que les informations sur les problèmes structurels qu'il pourrait faire remonter soient prises en compte le cas échéant. Ces sujets incluaient les fonctions de direction, la performance et la gestion des comportements, l'égalité des sexes, les interactions entre les composantes formelle et informelle du système d'administration de la justice et le rôle des ressources humaines. En plus de réunions trimestrielles ordinaires, la collaboration a inclus la présentation d'exposés sur les problèmes structurels à la conférence annuelle des fonctionnaires chargés de la formation, afin de profiter de l'effet multiplicateur que pourraient avoir ses participants et faciliter ainsi l'émergence de solutions structurelles pour les problèmes mentionnés par l'Ombudsman.

92. Ces points comprennent la formation aux fonctions de direction et de gestion, la promotion d'un milieu de travail exempt de discrimination, de harcèlement et d'abus de pouvoir, et la présence de préjugés inconscients dans les programmes de formation sur la diversité et l'inclusion. Par ailleurs, lors de la conférence mondiale sur les ressources humaines, organisée à New York du 13 au 15 juin 2016, le Bureau a présenté un exposé sur la prestation de services, expliquant comment une mauvaise gestion de la performance ou des comportements influait sur la prestation de services dans l'Organisation et décrivant l'aide que pouvait apporter le Bureau.

93. Le Bureau a continué de collaborer avec le Département de l'appui aux missions dans le cadre de réunions régulières et d'échanges d'informations

concernant les faits nouveaux qui ont une incidence sur le personnel des missions de maintien de la paix.

94. Le Bureau a poursuivi sa collaboration régulière avec le Bureau de la déontologie dans des domaines d'intérêt commun, notamment pour l'organisation du dialogue en cascade de l'ONU de 2016.

95. Une évolution particulièrement importante, en 2016, a été l'institutionnalisation d'un forum des parties prenantes à l'Office des Nations Unies à Genève, organisé sous la direction du Directeur général, et avec la participation du Service de la gestion des ressources humaines, du Bureau du Conseiller du personnel, du Service médical, du Centre de formation et de multilinguisme, du Conseil de coordination du personnel de l'Office des Nations Unies à Genève (syndicat) et du Bureau de l'ombudsman régional à Genève. D'autres services ont été invités à y participer, en fonction des questions à l'ordre du jour. Les réunions ont été présidées par l'ombudsman régional, ou le Conseiller du personnel en son absence.

96. Le Bureau entretient des relations régulières avec les associations du personnel recruté sur le plan national dans les différents lieux d'affectation, le Syndicat du personnel des missions hors Siège des Nations Unies et d'autres représentants du personnel, avec lesquels il débat de questions concernant le personnel dans son ensemble ou le personnel de lieux d'affectation particuliers, les points à améliorer, ou les domaines dans lesquels des progrès ont été accomplis sur la base de remarques formulées précédemment. Le Bureau coopère également avec des représentants du personnel pour mener ses activités de sensibilisation et d'information, ou organiser des sessions de formation ou d'autres activités décrites ci-dessus.

97. Le Bureau a poursuivi sa collaboration avec d'autres ombudsmans du système des Nations Unies grâce au réseau des ombudsmans et médiateurs des Nations Unies et des organisations internationales apparentées. À sa réunion annuelle, à Vienne en 2016, le groupe a notamment débattu des incidences des interventions d'ordre structurel et du rôle des ombudsmans et médiateurs en tant qu'agents du changement au sein de l'Organisation.

## **2. Coopération entre les composantes formelle et informelle du système interne d'administration de la justice**

98. Au paragraphe 24 de sa résolution 71/266, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de fournir des renseignements plus détaillés sur les initiatives destinées à renforcer la coopération entre les composantes formelle et informelle du système d'administration de la justice.

99. Afin de faciliter la collaboration en ce qui concerne le règlement des différends issus de décisions administratives, le Bureau a continué de coopérer avec les différents services qui constituent la composante formelle du système d'administration de la justice, notamment le Tribunal du contentieux administratif, le Groupe du contrôle hiérarchique et le Bureau de l'aide juridique au personnel.

100. À Genève, Nairobi et New York, le personnel du Bureau a entretenu des contacts fréquents avec le greffe et les juges du Tribunal du contentieux administratif, en fonction des besoins, et promu le règlement des différends au moyen de la médiation.

101. La collaboration avec le Bureau de l'aide juridique au personnel a été utile pour régler les différends à l'amiable dès qu'ils surgissent et pour clarifier le cadre juridique applicable aux nouveaux problèmes qui se présentent. Le Bureau de l'aide



juridique au personnel peut favoriser le règlement amiable des différends tôt dans le processus. Pour ce faire, il renvoie au Bureau des Services d'Ombudsman et de médiation les dossiers qu'il juge les mieux adaptés à un règlement amiable. De son côté, le Bureau des Services d'Ombudsman et de médiation recommande aux personnes qui le consultent de s'adresser au Bureau de l'aide juridique lorsqu'il lui semble que les problèmes qui lui sont soumis ne se prêtent pas à une procédure non formelle.

102. Dans le cadre des efforts menés en vue de rationaliser le processus de renvoi des dossiers entre les composantes formelle et informelle, le service de médiation du Bureau des Services d'Ombudsman et de médiation, en collaboration avec le Groupe du contrôle hiérarchique et le Bureau de l'aide juridique au personnel, a organisé une séance visant à définir quelles affaires renvoyer à la composante informelle et pourquoi. Cette séance a notamment porté sur les types de problèmes qui se prêtent à la médiation et les avantages de la médiation.

## **VII. Améliorer l'accès aux services d'ombudsman et de médiation**

### **A. Accès du personnel hors siège aux services d'ombudsman et de médiation**

103. Dans sa résolution 71/266, l'Assemblée générale, ayant constaté que les membres du personnel des missions, y compris les missions politiques spéciales, pouvaient difficilement se rendre au Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies, a préconisé que des solutions novatrices soient trouvées pour remédier à cette difficulté.

104. Il est difficile pour le personnel des missions de profiter des services d'ombudsman et de médiation dans les régions où le Bureau n'est pas représenté. Beaucoup de ces fonctionnaires n'ont pas nécessairement une bonne connaissance d'Internet même s'ils y ont accès, ce qui peut constituer un obstacle supplémentaire, qui s'ajoute aux différences de fuseaux horaires et à la barrière linguistique. Même lorsque le Bureau encourage l'utilisation de programmes en ligne pour communiquer en direct, certains fonctionnaires craignent que le caractère privé et confidentiel des informations échangées ne soit pas respecté.

105. Afin de pallier son absence dans la plupart des lieux d'affectation, le Bureau effectue souvent des visites dans les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales où il n'est pas représenté. Cependant, au vu du temps limité dont il dispose sur le terrain, il est souvent contraint de faire un choix parmi les personnes qu'il reçoit. Compte tenu des restrictions qui continuent d'être imposées aux allocations budgétaires destinées aux voyages, le Bureau devra probablement encore restreindre ces visites.

### **B. Accès des non-fonctionnaires aux services d'ombudsman et de médiation**

106. Au paragraphe 18 de sa résolution 71/266, l'Assemblée générale a demandé des informations sur les différends impliquant des non-fonctionnaires et sur les mesures prises pour institutionnaliser les bonnes pratiques de gestion qui visent à gérer ces différends.

107. Compte tenu des ressources limitées dont il dispose, le Bureau ne peut pas fournir aux non-fonctionnaires la totalité des services qu'il propose aux fonctionnaires, mais il reçoit néanmoins les non-fonctionnaires qui lui demandent directement une assistance. Dans la pratique, il lui est difficile de refuser des dossiers soumis par des non-fonctionnaires lorsqu'un fonctionnaire ou l'Administration est impliqué. Les conflits interpersonnels, en particulier, peuvent avoir un effet sur un service tout entier et l'absence d'intervention risque de nuire à la productivité de ce service et de l'empêcher de s'acquitter de son mandat. Ce risque est d'autant plus prononcé dans les missions.

108. Les non-fonctionnaires tendant à représenter une part croissante des effectifs, comme l'a relevé le Corps commun d'inspection (JIU/REP/2014/8), le Bureau aurait des difficultés à répondre à la demande si le nombre de non-fonctionnaires s'adressant à lui augmentait encore. Bien que le Bureau juge important de fournir des services à l'ensemble du personnel des Nations Unies, il aurait besoin de ressources supplémentaires si les non-fonctionnaires du Secrétariat étaient autorisés à faire appel à ses services. Les besoins supplémentaires en ressources qui découleraient de cette ouverture ont été communiqués à l'Assemblée générale à sa soixante-septième session (voir A/67/265, annexe 5). Le type de ressources demandées alors n'a pas changé, mais les montants devraient être adaptés aux coûts en vigueur le moment venu.

### **C. Augmenter les ressources pour renforcer la procédure non formelle de règlement des différends**

109. Au paragraphe 47 de la résolution 71/266, l'Assemblée générale a décidé d'examiner à sa soixante-douzième session les questions relatives aux ressources nécessaires pour améliorer le fonctionnement d'un système d'administration de la justice transparent, professionnalisé, doté de ressources suffisantes et décentralisé.

110. Le Bureau a vu sa charge de travail augmenter de manière sensible car il a intensifié ses activités préventives de renforcement des compétences, qui requièrent une analyse des besoins, l'acquisition du savoir-faire nécessaire et l'introduction du changement correspondant dans la culture organisationnelle. De plus, il s'est attaché à mener davantage d'analyses quantitatives et qualitatives des problèmes auxquels le personnel fait face, afin de pouvoir définir les interventions appropriées et fournir des informations pertinentes en retour à la direction. Pour pouvoir s'acquitter de ces nouvelles fonctions, le Bureau aurait besoin qu'un poste d'analyste de classe P-3 soit ajouté à son tableau d'effectifs.

111. Cette augmentation de la charge de travail dans toutes les régions a également rendu nécessaire la mise en place d'un mécanisme de coordination plus solide à l'appui des opérations, de la gestion des dossiers, des analyses structurelles et des activités d'information et de sensibilisation à l'échelle mondiale. Un fonctionnaire d'administration de niveau P-4 qui assisterait le Chef du Bureau est nécessaire pour faire face à l'augmentation de la charge de travail.

112. Enfin, au vu des effectifs relevant des bureaux régionaux de Genève et de Nairobi, et des demandes provenant du Tribunal du contentieux administratif, notamment en matière de médiation, l'ajout d'un spécialiste du règlement des différends de classe P-4 dans chacun des deux bureaux améliorerait fortement les services fournis au personnel.

## VIII. Orientations futures

113. Le quinzième anniversaire de la création des Services d'ombudsman et de médiation, célébré cette année, offre une occasion de réfléchir à la fois au passé et à l'avenir.

114. Beaucoup a été accompli depuis que l'ONU a investi dans la création d'un programme professionnel de services d'ombudsman en 2002. Dès le début, alors que le programme n'était encore qu'un petit service basé au Siège, les premiers ombudsmans ayant participé à sa création ont veillé à ce que le fonctionnement du Bureau soit conforme aux normes professionnelles généralement reconnues. Ce point de départ a fourni une orientation qui a guidé le développement du Bureau au fil des ans et garanti l'intégrité de sa structure et de son fonctionnement. En 2015, ces mêmes normes ont constitué un important point de référence pour l'examen des services d'Ombudsman dans les organismes du système des Nations Unies mené par le Corps commun d'inspection (JIU/REP/2015/6). Il est important que l'Organisation continue de promouvoir le respect de ces normes à l'avenir.

115. Tandis que le Bureau continue d'améliorer et de perfectionner ses services, il met l'accent sur la définition des problèmes, politiques et procédures d'ordre structurel qui contribuent aux différends et aux problèmes, et en a fait une démarche analytique régulière. Du fait de sa position neutre de médiateur chargé de régler les problèmes, le Bureau peut encore travailler de concert avec le personnel et la direction pour déterminer dans quels domaines l'Organisation peut être améliorée, contrairement à d'autres entités qui décident ou prennent des décisions déterminantes. Un des atouts du Bureau est sa capacité double, qui lui permet à la fois de repérer les problèmes structurels et de collaborer avec l'Organisation et sa direction à leur résolution.

116. De plus, le Bureau s'est lancé dans des projets visant à améliorer la collecte et l'analyse de données, de façon à pouvoir cerner les problèmes auxquels fait face l'Organisation et contribuer à définir des interventions adaptées. En fournissant des données utiles et en définissant les tendances et les schémas en vigueur dans différents secteurs du système, le Bureau offre des informations précieuses qui peuvent contribuer à améliorer l'Organisation.

117. Ces dernières années, en élaborant son plan stratégique, le Bureau s'est concentré sur la promotion des formations fondées sur les compétences en vue de renforcer les compétences du personnel et des cadres en matière de règlement des différends. Cette stratégie a été bien accueillie dans l'Organisation. Au paragraphe 25 de sa résolution 71/266, l'Assemblée générale a souligné qu'il importait que les fonctionnaires et les responsables hiérarchiques acquièrent des compétences dans le domaine du règlement des différends et les mettent en pratique pour éviter les conflits, gérer les différends qui se déclenchent ou risquent de se déclencher et faire preuve de résilience.

118. Tous ces efforts ont contribué à donner au Bureau une image d'efficacité. En 2012, un groupe d'experts indépendant a procédé à un examen du Bureau, dans lequel il a salué sa façon de communiquer sur ses services, son rôle d'agent du changement dans l'Organisation et sa façon de gérer et de surmonter les difficultés, notamment les besoins administratifs découlant de la création de sept représentations, dans un environnement organisationnel très peu propice au règlement amiable des différends.

119. Dans son rapport de 2016 sur le système d'administration de la justice des Nations Unies, le Groupe d'experts chargé de l'évaluation indépendante intermédiaire a déclaré que de nombreux responsables sur le terrain appréciaient le

rôle de l'Ombudsman. Dans un lieu d'affectation, les cadres ont informé le Groupe d'experts que la moitié des litiges potentiels avaient été évités grâce à la procédure non formelle. Selon eux, c'était à l'intérêt que l'on portait désormais en très haut lieu à la procédure non contentieuse et au dialogue entretenu avec l'Ombudsman dans le but de déceler tous germes de litige que l'on devait ce succès (voir A/71/62/Rev.1, par. 116). C'est là un point de départ solide.

120. Il est clair que les Nations Unies ont adopté le Bureau et l'idée d'améliorer l'Organisation de façon continue. Toutefois, il reste encore beaucoup à faire. L'Organisation doit garder à l'esprit que son système de contrôles et contrepoids, mis en place en partie en vue de favoriser la responsabilité, crée un système bureaucratique qui est souvent lourd et rigide, et qui ne favorise pas toujours la responsabilité individuelle ou la créativité. Cette structure ne peut pas survivre dans l'environnement actuel. Les Nations Unies devraient continuer de s'attacher à améliorer l'équilibre entre les droits accordés au personnel et les responsabilités qui lui incombent, de chercher des responsables qui ne sont pas seulement des experts dans leur domaine mais également de bons dirigeants, d'intensifier les activités visant à créer une culture du respect et de la civilité, et de se montrer plus disposées à adopter des meilleures pratiques et gains d'efficacité venant de l'extérieur. Pour y parvenir, cependant, il faut une prise de conscience que la structure politique des Nations Unies rend difficile, car c'est un environnement dans lequel les mandats ne cessent de s'élargir, alors que les fonds et les ressources à disposition sont de plus en plus limités.

121. Néanmoins, le Bureau reste optimiste, car l'ONU a pris des mesures visant à renforcer ses systèmes et ses structures et continue de chercher des moyens de s'améliorer. Ceux qui travaillent dans le système sont déterminés à faire progresser les mandats importants de l'Organisation. Un des plus importants domaines auxquels s'intéresser ces prochaines années pourrait être l'investissement à consacrer à ces personnes en favorisant leur résilience et en leur offrant un cadre de travail propice à l'harmonie et au respect.

122. L'objectif premier d'un robuste système de règlement amiable des différends est de prévenir et de gérer les différends et les problèmes qui risquent de distraire le personnel et les cadres des tâches importantes qui leur incombent. Il est important que les fonctionnaires et les cadres continuent de pouvoir s'appuyer sur ce système dans l'exercice de leurs fonctions. Le succès de l'Organisation dépend des fonctionnaires qui consacrent leur vie à ce travail essentiel. Car il n'y a pas d'autres limites à l'action de l'ONU que celles des hommes et des femmes qui la composent.

## Annexe

[En anglais uniquement]

### **Core principles of the Office of the United Nations Ombudsman and Mediation Services**

As the informal pillar of the system of administration of justice at the United Nations, the Office of the United Nations Ombudsman and Mediation Services uses informal and collaborative approaches to resolve workplace conflict. It is guided by the core principles of independence, neutrality, confidentiality and informality, which are summarized below.

#### **Independence**

The Office maintains independence from other organizational entities, organs or officials and has direct access to the Secretary-General, the executive heads of the funds and programmes, the United Nations High Commissioner for Refugees and senior management throughout the Organization, as needed. It has access to information relevant to cases, except medical records, and access to individuals in the Organization who request advice, information or an opinion on any particular matter.

#### **Neutrality**

The Office serves as an advocate for fair and equitably administered processes, not on behalf of any individual within the Organization, taking into account the rights and obligations of the Organization, the staff member and the equity of the situation.

#### **Confidentiality**

The Office maintains strict confidentiality and does not disclose any information about individual cases or visits from staff members. Its staff members cannot be compelled by any United Nations organ or official to testify or disclose information about cases.

#### **Informality**

In respect of its informality, the Office does not keep records for the United Nations or any other party. It does not conduct formal investigations or accept legal notice on behalf of the United Nations. It does not have decision-making powers, nor does it make determinative findings or judgments.

---