

# RAPPORT ANNUEL 2021



New York (siège) Bangkok Copenhague Dakar Istanbul Panama

Travailler ensemble pour  
trouver des solutions



# Table des matières

Introduction	3
--------------	---

---

I. Présentation du travail du Bureau	5
--------------------------------------	---

A. Présentation des dossiers traités	5
--------------------------------------	---

B. Activités de formation et de sensibilisation	6
-------------------------------------------------	---

---

II. Observations et recommandations relatives aux différends en 2021	9
----------------------------------------------------------------------	---

A. Les différends interpersonnels au travail	9
----------------------------------------------	---

B. Cas de sous-performance et plans de gestion de la performance	10
------------------------------------------------------------------	----

C. Épuisement professionnel et santé mentale au travail pendant la pandémie de COVID-19	12
-----------------------------------------------------------------------------------------	----

D. Médiation	13
--------------	----

E. Programme des Facilitateurs pour un environnement de travail respectueux	15
-----------------------------------------------------------------------------	----

---

III. Vision pour l'avenir	19
---------------------------	----

Face au prolongement des restrictions imposées par la pandémie de COVID-19 au cours de l'année 2021, le Bureau de l'Ombudsman chargé des fonds et programmes des Nations Unies a mis à profit les plateformes virtuelles pour poursuivre sa mission. Alors que le nombre de dossiers portés à l'attention de l'Ombudsman par des individus ou des groupes a augmenté de 27 %, il est encourageant de noter que l'Ombudsman et les équipes de médiation ont été à la hauteur de l'enjeu. En parallèle, dans le cadre des activités de sensibilisation et de formation, les équipes ont pu dispenser des cours magistraux, webinaires et modules virtuels sur le renforcement des compétences en gestion des conflits à destination d'un auditoire international, dans les six langues officielles. Certaines interventions ont été structurées de façon à répondre aux besoins spécifiques exprimés par les bureaux de pays ou au niveau régional. Au total, le Bureau a organisé plus d'une centaine de séances virtuelles, notamment destinées aux Facilitateurs pour un environnement de travail respectueux et réservées au programme pilote de certification des compétences en gestion des conflits pour les dirigeants. Ces aspects du travail effectué par le Bureau en 2021 sont abordés plus en détail dans la partie I.

Les cinq organisations qui bénéficient des services de l'Ombudsman ont apporté un soutien logistique et un appui précieux pour la création de bureaux régionaux. Elles ont notamment contribué à la recherche d'emplacements appropriés et favorisé une meilleure communication autour des services fournis par le Bureau de l'Ombudsman, ce qui a permis à un plus grand nombre de pays d'y accéder en 2021. Ces services ne sauraient être maintenus sans l'appui soutenu et régulier des cinq organisations qui y ont recours. Les activités virtuelles menées au cours de la période considérée ont permis au Bureau d'acquérir une expérience qui pourra être mise à profit lorsque les membres de son équipe pourront à nouveau se rendre dans les bureaux de pays pour résoudre les conflits aigus survenant sur le lieu de travail. Par le passé, les entretiens en face à face se sont révélés être la méthode la plus efficace et la plus rapide pour résoudre les différends, en particulier les plus sérieux. Cela dit, les membres de l'équipe, le personnel et la direction des cinq organisations ont eu l'occasion de constater le potentiel des technologies virtuelles pour réunir les parties en lice durant la période difficile que nous venons de connaître, et en ont tiré des enseignements qui leur seront utiles à l'avenir.

**Les activités virtuelles menées au cours de la période considérée ont permis au Bureau d'acquérir une expérience qui pourra être mise à profit lorsque les membres de son équipe pourront à nouveau se rendre dans les bureaux de pays**

Tout au long de l'année, le Bureau a travaillé avec son homologue au sein du Secrétariat des Nations Unies en vue d'améliorer son système de gestion des dossiers. Inchangé depuis plus de cinq ans, il devait être mis à jour pour continuer à remplir son rôle. Les processus d'enregistrement et de gestion des dossiers ont également été revus à cette occasion afin de traiter les plaintes avec plus d'efficacité et d'efficacités. Le nouveau système encourage le recours au numérique afin de décentraliser les processus, tout en préservant la confidentialité. La mise en service de ce système est prévue pour 2022. En parallèle, le Bureau a commencé à travailler au développement d'une application pour orienter le personnel vers l'interlocuteur compétent en fonction du problème rencontré dans le cadre professionnel. L'application fournit une liste des ressources disponibles qui s'appuie sur les données saisies anonymement par les utilisateurs pour les guider auprès des instances à même de les aider. Son principal avantage réside dans sa plateforme unifiée qui recoupe les informations utiles aux cinq organisations. Cela s'avère d'autant plus utile que les modalités contractuelles et les procédures de recrutement diffèrent d'une organisation à une autre. Cette application sera disponible dans les trois langues de travail des organisations : l'anglais, l'espagnol et le français.

Au cours de la période couverte par le rapport, le Bureau de l'Ombudsman a continué à entretenir le dialogue avec les différentes parties prenantes autour de la lutte contre le racisme au sein des organisations. Le Bureau a organisé des présentations et des séances d'information destinées aux groupes de discussion et aux représentants du personnel pour expliquer les modalités de traitement s'appliquant aux dépôts de plaintes informels pour racisme. Plusieurs options s'offrent au personnel pour traiter ces plaintes, notamment la sollicitation de la direction, des services des ressources humaines ou des bureaux de la déontologie. Le Bureau de l'Ombudsman offre un espace sûr, indépendant, neutre et confidentiel où le dialogue peut s'instaurer dans un climat de confiance et où les relations peuvent être rétablies. En revanche, il se garde de participer à la résolution informelle de plaintes pour racisme puisque ce type de comportement, reconnu comme relevant de la faute professionnelle, exige la conduite d'une enquête officielle et la prise de mesures disciplinaires. Dans le cadre de plaintes pour racisme, les interventions du Bureau de l'Ombudsman sont plus efficaces lorsque les autres bureaux de l'organisation concernée sont déjà engagés dans une démarche concertée. Même en cas d'issue positive pour les parties concernées, la résolution informelle des conflits ne saurait être pérenne si l'environnement reste toxique et la division sévit dans l'organisation en raison de comportements racistes ou d'autres fautes professionnelles.

Les observations et recommandations qui ressortent du travail effectué par le Bureau en 2021 sont exposées dans la partie II du présent rapport. Le télétravail a

## **Dans le cadre de plaintes pour racisme, les interventions du Bureau de l'Ombudsman sont plus efficaces lorsque les autres bureaux de l'organisation concernée sont déjà engagés dans une démarche concertée.**

redéfini notre façon d'appréhender les différends interpersonnels et les problèmes connexes, notamment concernant les questions liées à la diversité, à l'inclusion, au handicap, au racisme et à l'identité de genre. Les conclusions et recommandations en la matière sont énoncées dans la [section II.A](#). Les cas de sous-performance et les plans de gestion de la performance ont également constitué des sujets de préoccupation durant la période considérée ; une analyse est présentée à cet égard à la [section II.B](#). Les conditions de travail pendant la pandémie ont aussi suscité de

vives inquiétudes, à commencer par la santé mentale et l'épuisement professionnel – thèmes abordés à la [section II.C](#).

Les progrès réalisés en matière de services de médiation sont décrits dans la [section II. D](#).

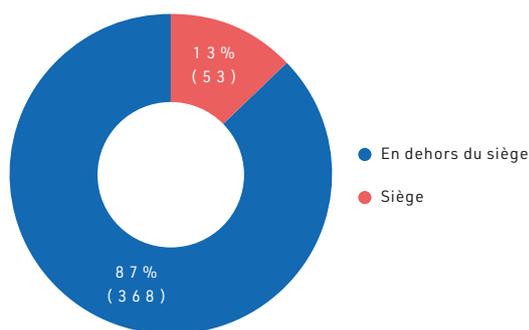
En 2021, l'équipe du Bureau a enregistré des avancées notables dans la mise en œuvre généralisée du Programme des Facilitateurs pour un environnement de travail respectueux. Plus de 50 candidats au programme ont achevé la formation virtuelle et étaient prêts à prendre leurs fonctions avant la fin de l'année. Ils ont accueilli très favorablement la formation, tout en appelant de leurs vœux le retour des interactions en face à face, à l'instar de nombreux collègues au sein du système des Nations Unies. De plus amples détails sont fournis dans la [section II.E](#).

La [partie III](#) du présent rapport aborde les perspectives pour l'avenir.

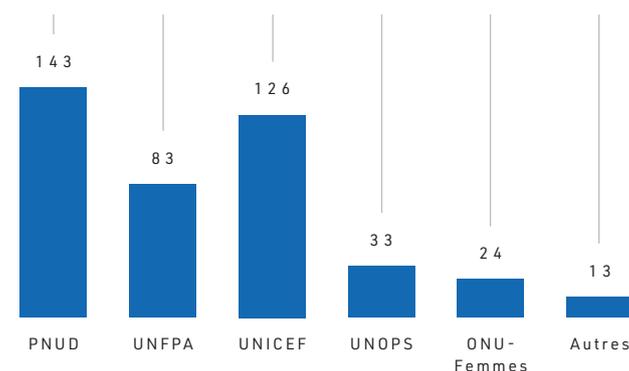
## A. Présentation des dossiers traités

Au cours de la période couverte par le rapport, le Bureau de l'Ombudsman pour les fonds et programmes des Nations Unies a reçu au total 422 dossiers. La figure 1 indique que 143 de ces dossiers provenaient du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), 83 du Fonds des Nations Unies pour la population (UNFPA), 126 du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), 33 du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), 24 de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), et 13 d'autres entités des Nations Unies. La figure 2 montre que 87 % des dossiers émanaient de bureaux hors siège et que 13 % ont été adressés par des bureaux de sièges. La figure 3 présente, pour la période considérée dans ce rapport et pour chaque problème soulevé, la répartition en pourcentage des dossiers. Les dossiers soumis à l'Ombudsman concernaient principalement les trois catégories de problèmes suivantes : les relations avec les supérieurs (relations entre agents et supérieurs hiérarchiques) pour 35 % des dossiers ; l'emploi et la carrière pour 26 % ; la rémunération et les avantages pour 9 %. La partie II du présent rapport comporte une description détaillée des types de problèmes rencontrés par le personnel dans ces trois catégories pendant la période où le télétravail était majoritaire.

**Figure 2. Dossiers traités au siège et en dehors du siège, en pourcentage**



**Figure 1. Nombre de dossiers reçus entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2021, par organisation**



422

dossiers reçus au total

27 %

d'augmentation par rapport à 2020

La figure 2 indique que les bureaux hors siège représentent l'essentiel des dossiers, ce qui concorde avec la répartition du personnel des organisations œuvrant sur le terrain, dont 80 % travaille dans des bureaux de pays.

Une ventilation par genre révèle que le Bureau a reçu 236 dossiers émanant de femmes et 181 émanant d'hommes, dont 5 dossiers collectifs, comme illustré dans la figure 4. La figure 5 présente une analyse des types de problèmes rencontrés par les femmes et les hommes. Comparativement, le personnel féminin a soulevé plus de problèmes dans la catégorie des relations avec les supérieurs, tandis que le personnel masculin était davantage concerné par les questions liées à l'emploi et à la carrière.

**Figure 3. Problèmes traités entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2021, en pourcentage**

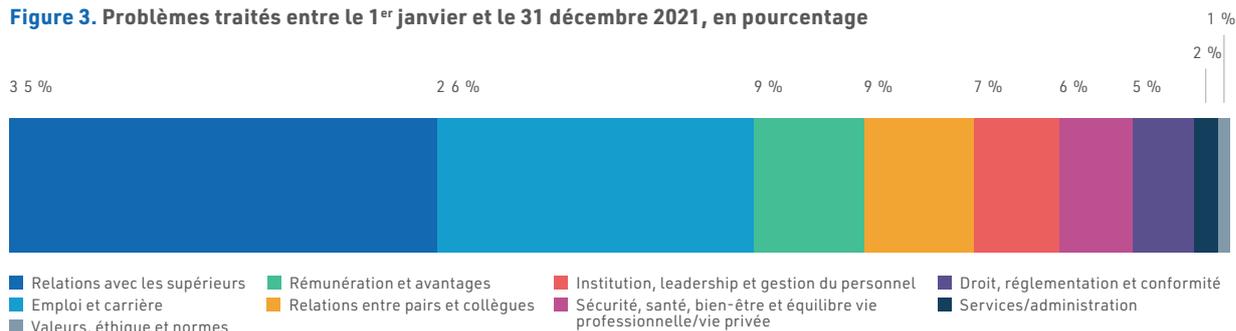


Figure 4. Dossiers, par genre

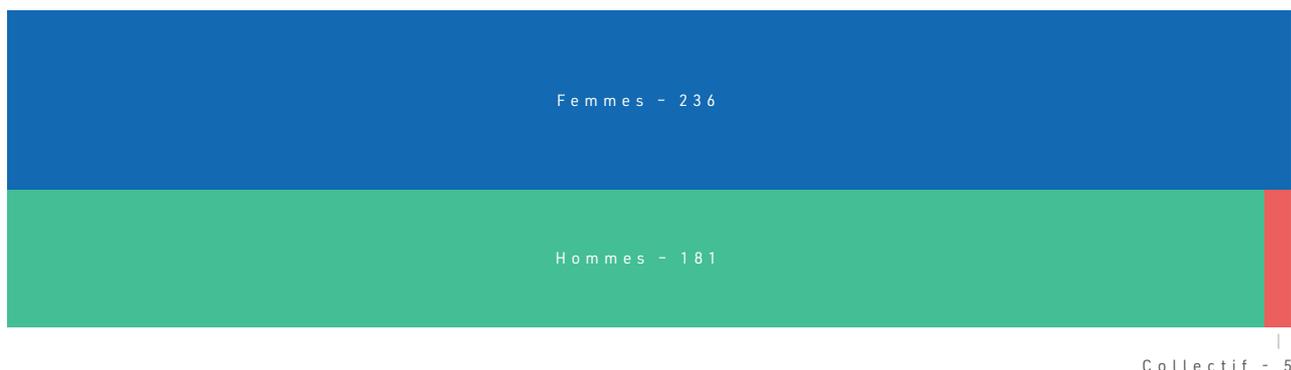
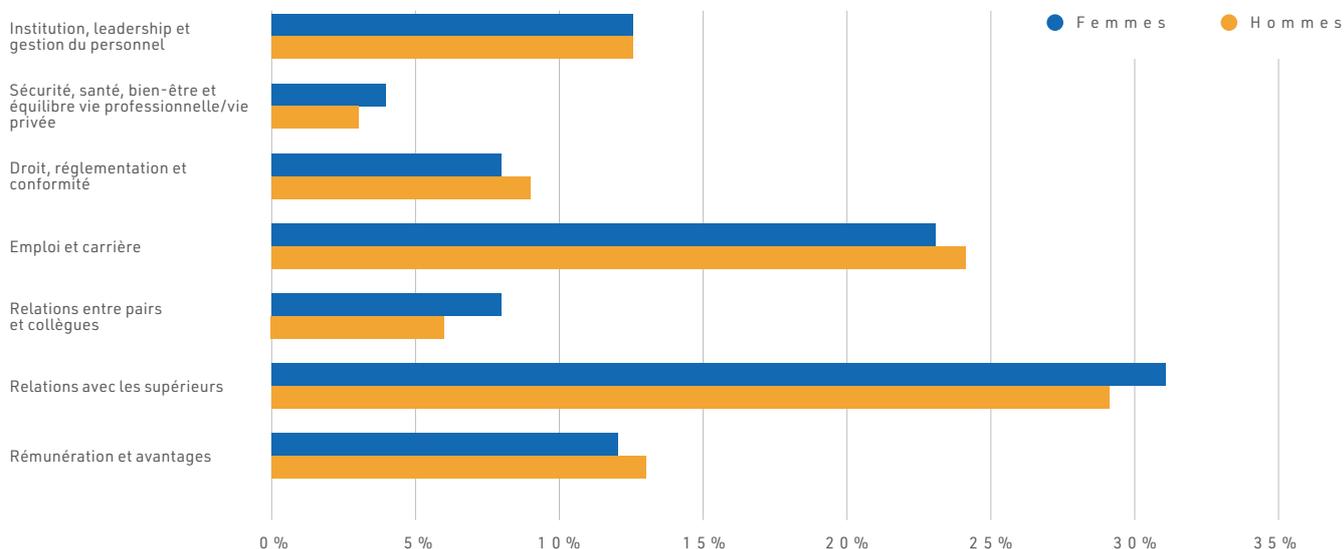


Figure 5. Ventilation des problèmes, par genre



Au total, 45 dossiers ont fait l'objet d'une médiation (contre 40 en 2020), dont 97 % ont été résolus grâce à cette modalité (plus de détails à la [section II.D](#)).

## B. Activités de formation et de sensibilisation

L'Ombudsman a conscience que dans la plupart des cas, le meilleur moyen de résoudre un conflit est de le gérer à la source, dans le bureau concerné. Malheureusement, dans certains cas, les responsables et membres du personnel ignorent le conflit ou le laissent s'envenimer, dans l'espoir qu'il finisse par s'apaiser. Force est de constater que c'est généralement l'inverse qui se produit, les conflits ayant tendance à s'aggraver au fil du temps.

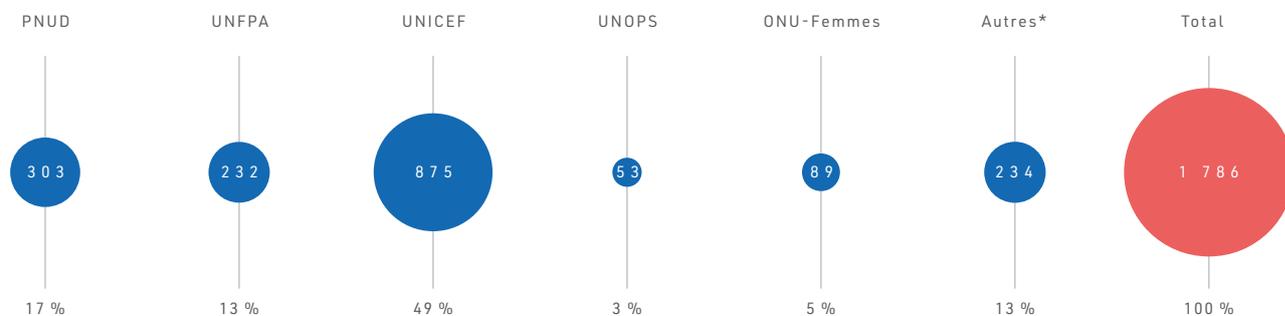
Au-delà de son activité principale de résolution des conflits en réponse aux dossiers de médiation reçus, le Bureau remplit sa mission en proposant des ateliers de renforcement des capacités sur de nombreux aspects de l'accompagnement, de la prévention et de la gestion des conflits. La branche du Bureau consacrée à la formation vise essentiellement à élargir les compétences des membres du personnel et des responsables dans la prise en charge précoce des conflits afin d'éviter autant que possible tout risque d'escalade. Un cercle vertueux s'ensuit : instauration d'un climat de confiance et de sécurité psychologique, constitution d'équipes épanouies et création d'un lieu de travail harmonieux.

**...les responsables et membres du personnel ignorent le conflit ou le laissent s'envenimer, dans l'espoir qu'il finisse par s'apaiser. Force est de constater que c'est généralement l'inverse qui se produit...**

En 2021, en raison du contexte sanitaire mondial, la majorité des activités de renforcement des capacités du Bureau se sont déroulées en ligne. Si certains avantages de la formation en présentiel ont été sacrifiés, les webinaires et séances de formation à distance ont néanmoins été l'occasion de couvrir un éventail plus large de sujets et de langues, impliquant davantage d'animateurs et élargissant la portée géographique. Cette approche pluridimensionnelle, continuellement améliorée, tient également compte de l'éventuelle surcharge d'informations que peut subir le personnel en raison des nombreuses autres opportunités de formation offertes par les cinq organisations auprès desquelles le Bureau intervient.

S'inspirant des expériences concluantes menées en 2020, le Bureau a lancé deux séries de webinaires consacrées au renforcement des capacités en 2021, l'une au cours du premier trimestre et l'autre au cours du troisième. Proposés à l'ensemble du personnel des cinq entités, les webinaires ont été organisés par régions, en tenant compte des fuseaux horaires et des langues pratiquées. Les thèmes abordés étaient variés : « Les relations interculturelles », « La sécurité psychologique au sein des équipes », « Introduction à la médiation », « Les complexités du mécanisme formel de règlement des différends (arbitrage) » et « Apprendre à connaître votre Ombudsman ». Les séances ont été dispensées en anglais, arabe, chinois, espagnol, français et russe. La figure 6 montre la participation de chacune des organisations.

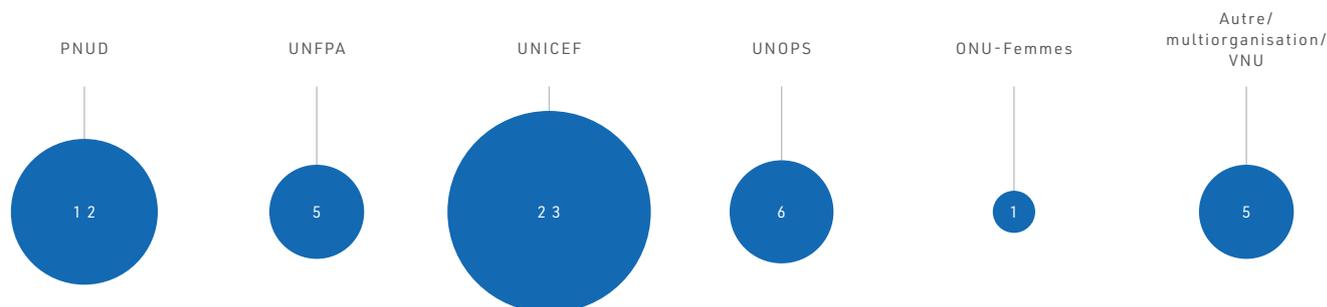
**Figure 6. Participation aux 35 webinaires de renforcement des capacités proposés en 2021, par organisation**



\*Ces participants n'ont pas indiqué le nom de leur organisation

Un second ensemble de webinaires sur mesure a été organisé en 2021 pour répondre à la demande de formations spécifiques adressée par des collègues au Bureau, notamment dans le prolongement des activités de sensibilisation et de présentation des services dudit Bureau. Celui-ci a dispensé plus de 50 webinaires de ce type, comme l'illustre la figure 7.

**Figure 7. Nombre de webinaires adaptés, par organisation**



En outre, le Bureau a continué à étoffer et à améliorer son catalogue de modules de formation en ligne, accessibles depuis le site Web du Bureau ([fpombudsman.org/training](http://fpombudsman.org/training)) et par l'intermédiaire des systèmes de gestion de l'apprentissage des cinq organisations auprès desquelles il intervient. Le catalogue comporte désormais quatre modules de formation asynchrones : « La gestion efficace des conflits au travail à l'ONU », « Les conversations difficiles au travail (et ailleurs) », « L'efficacité de la médiation dans le règlement des différends » et « La gestion des émotions dans le cadre du travail : préoccupations prioritaires ». Deux modules de formation en ligne supplémentaires sont prévus pour le premier semestre de 2022 : « La sécurité psychologique au sein des équipes » et « Les interactions interculturelles ».

Enfin, un cours de certification en gestion des conflits à l'intention des dirigeants a été élaboré et lancé en 2021 par le Bureau, en coopération avec le personnel de direction de l'UNFPA. Étant donné l'impact considérable que peuvent avoir les bons dirigeants sur l'environnement de travail et sur la sécurité

psychologique de leurs équipes, ce cours sera élargi pour venir compléter les formations proposées aux cinq organisations en matière de renforcement des compétences en gestion des conflits.

## II. Observations et recommandations relatives aux différends en 2021

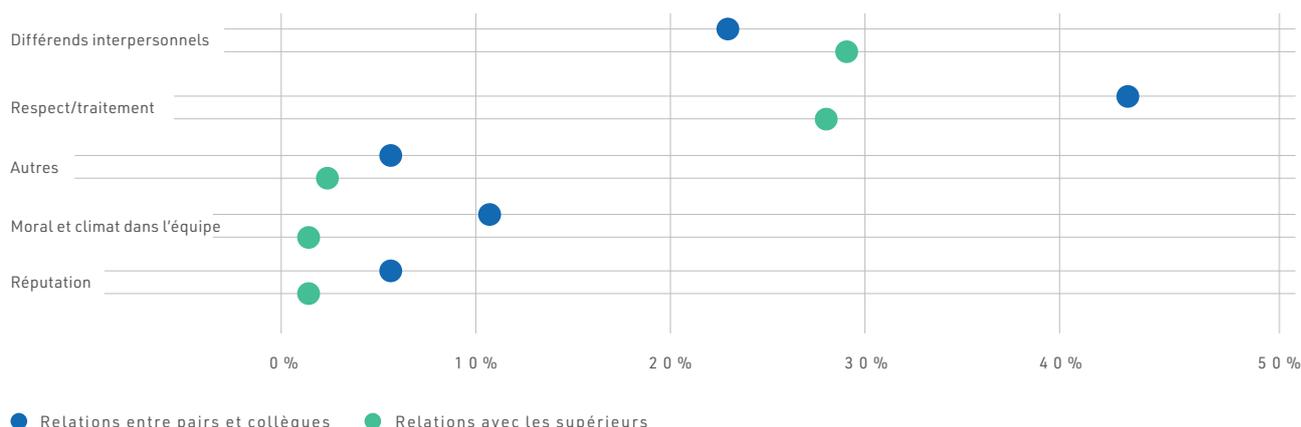
### A. Les différends interpersonnels au travail

L'Ombudsman s'est déjà penché sur les conflits interpersonnels et leurs retombées sur le lieu de travail dans nombre de rapports antérieurs. Bien que l'éloignement du bureau ait considérablement réduit les interactions en face à face pendant la première

**L'Ombudsman tient à réaffirmer que, lorsqu'ils ne sont pas gérés, les conflits interpersonnels peuvent rendre un lieu de travail toxique et se traduire par de piètres performances.**

année de la pandémie pour la majorité du personnel des fonds et des programmes, le télétravail n'a pas pour autant facilité la gestion des conflits interpersonnels. La figure 8 montre que les problèmes liés au respect/traitement et les différends interpersonnels étaient l'objet principal des plaintes visant des supérieurs et des collègues adressées au Bureau. L'Ombudsman tient à réaffirmer que, lorsqu'ils ne sont pas gérés, les conflits interpersonnels peuvent rendre un lieu de travail toxique et se traduire par de piètres performances.

**Figure 8. Répartition des problèmes soulevés dans les relations entre pairs et avec les supérieurs hiérarchiques**



Les relations interpersonnelles ont évolué depuis le début de la pandémie que nous traversons, au niveau des bureaux en général comme au sein des équipes. Pour nouer une relation de confiance, les équipes ont besoin d'entretenir le dialogue et les interactions afin que chaque membre comprenne son rôle et les contributions escomptées, ainsi que la mission assignée à chaque équipe. Toutefois, des collègues ont observé que la diminution des interactions physiques, la transition vers des réunions virtuelles et l'effacement de la frontière entre vie professionnelle et vie privée ont eu des effets dévastateurs sur le degré de confiance au sein de leur équipe. Nombre de visiteurs ont indiqué s'être retrouvés en territoire inconnu et en perte de contrôle, ce qui s'est traduit par des signalements de niveaux de stress et d'anxiété accrus, lesquels ont eu pour effet d'exacerber les différends interpersonnels.

Il a été porté à la connaissance de l'équipe de l'Ombudsman que ces mauvaises relations interpersonnelles s'étaient manifestées sous forme de rupture de communication, d'abus de pouvoir et d'autorité, de harcèlement et, dans certains cas, de discrimination. Par ailleurs, des conflits de

communication ont émergé du fait de pratiques perçues comme non raisonnables (notamment l'envoi d'un grand nombre de courriels en dehors des horaires de travail et pendant le week-end), d'un manque de clarté ou d'une incohérence dans les instructions, d'une rétention d'informations utiles ou encore de méthodes de communication jugées irrespectueuses. Les visiteurs ont rapporté avoir été critiqués et traités avec condescendance au cours de réunions du personnel, ainsi qu'avoir subi des réprimandes, des menaces et d'autres formes de comportement intimidant et agressif.

Les accusations d'abus de pouvoir et d'autorité concernaient des décisions ou des actions clairement fondées sur le pouvoir conféré par un statut ou une fonction plutôt que sur des motifs opérationnels concrets. Si les personnels d'encadrement ne sont pas tenus de rendre des comptes, cette tendance risque d'avoir de graves conséquences et de banaliser les modes de direction inappropriés. Certains conflits interpersonnels résultant d'un abus de pouvoir impliquaient des suppressions de poste ou des changements de fonction sans préavis, des résiliations de contrat soudaines, des formes de

## Toutes les stratégies de gestion efficaces ont en commun la mise en place d'un environnement qui encourage les membres de l'équipe à discuter...

harcèlement, des comportements agressifs et des violences verbales. Ce type d'accusations affectait particulièrement le personnel, des manifestations de détresse psychologique importante étant présentes chez de nombreux visiteurs. Ceci est préoccupant dans la mesure où les différends entre agents et supérieurs hiérarchiques conduisent souvent à une résiliation de contrat ou à une cessation de service.

Certains visiteurs sont fermement convaincus que les plaintes visant des responsables et supérieurs hiérarchiques ne sont non seulement jamais résolues en faveur des plaignants, mais les exposent de surcroît à des représailles, ce qui les décourage de signaler les abus de pouvoir. Des conflits entre pairs peuvent également survenir lorsqu'un agent tente d'asseoir son pouvoir et son autorité au sein de son équipe, ou bien lorsque celui-ci est perçu comme trop proche du personnel d'encadrement. Si de tels conflits ne sont pas résolus, leur ampleur peut s'étendre à l'ensemble du lieu de travail, comme cela a été rapporté au Bureau dans certains cas.

Au cours de la période couverte par le rapport, de nouveaux différends interpersonnels ont été signalés au sein des cinq organisations, portant sur la diversité, l'inclusion, le handicap, le racisme ou l'identité de genre. Une légère hausse des cas de discrimination et de préjugés racistes a été constatée. Des visiteurs ont rapporté avoir subi des inégalités de traitement, dont les principaux moteurs étaient l'appartenance ethnique et l'identité de genre. Si le harcèlement sexuel concerne à la fois les hommes et les femmes dans l'organisation, le personnel féminin signale toujours plus de cas de harcèlement sexuel que le personnel masculin, notamment des accusations de propositions et de commentaires déplacés. S'agissant des plaintes relatives à l'identité de genre, les personnes concernées ont déclaré être traitées différemment, exclues ou ciblées par des commentaires avilissants. Toutes les stratégies de gestion efficaces ont en commun la mise en place d'un environnement qui encourage les membres de l'équipe à discuter de ces stratégies. C'est pourquoi l'Ombudsman recommande de nourrir le dialogue sur ces aspects de l'environnement de travail à tous les niveaux institutionnels.

### Recommandations

L'Ombudsman conseille aux cinq organisations de redoubler d'efforts pour s'assurer que le personnel d'encadrement abusif réponde de son comportement et pour favoriser une communication efficace et des méthodes de gestion inclusives.

L'Ombudsman recommande aux cinq organisations de poursuivre leurs efforts de sensibilisation et de promotion du dialogue autour des questions de diversité, d'inclusion, de handicap, de lutte contre le racisme et d'identité de genre, pour favoriser la diversité au sein du personnel.

## B. Cas de sous-performance et plans de gestion de la performance

La gestion de la performance reste une préoccupation majeure pour les visiteurs du Bureau de l'Ombudsman. En dépit des difficultés opérationnelles occasionnées par la pandémie de COVID-19, certains responsables attendaient néanmoins des agents qu'ils continuent à remplir certaines tâches : visites sur le terrain, tenue de réunions avec des partenaires ou encore organisation d'événements en présentiel. Avec la mise en place du télétravail à temps partiel ou complet, le personnel a été contraint d'adapter son mode de vie, ce qui a pu avoir un impact négatif sur les performances de certains agents. Les méthodes de gestion des performances actuelles ont été conçues dans un contexte différent et devraient éventuellement être adaptées pour tenir compte des bouleversements causés par la pandémie, afin d'éviter de pénaliser involontairement le personnel.

Un examen plus approfondi des dossiers liés à la performance révèle que les différends à ce sujet sont souvent symptomatiques d'une relation initialement épineuse entre les deux parties. Les processus de planification et les évaluations à mi-parcours et annuelles pâtissent de ces différends. Dans certains cas, cela s'est traduit par l'omission pure et simple de l'étape cruciale qu'est l'évaluation à mi-parcours, ce qui prive le superviseur de la possibilité de fournir un retour d'information et la personne supervisée d'en prendre acte et de discuter de ses éventuelles préoccupations liées à la performance. Sans intervention préalable, ce manque de dialogue peut engendrer un conflit lors de l'évaluation finale des performances.

En matière d'évaluation, la valeur attribuée aux résultats obtenus est généralement supérieure à celle accordée à la façon dont ces résultats ont été obtenus. Les superviseurs semblent attacher plus d'importance

aux résultats techniques ou fonctionnels qu'aux compétences comportementales et de gestion des personnes. Par conséquent, lorsque ces compétences font défaut, le personnel n'est pas tenu responsable et l'impunité comportementale peut s'installer. Certains dossiers traités en 2021 suggèrent que les responsables

Bien que toutes les organisations aient accompli de grandes avancées pour apporter une valeur ajoutée à l'exercice de gestion de la performance, il est nécessaire de poursuivre les efforts de formation et de sensibilisation pour faire en sorte que l'ensemble du personnel soit correctement informé.

### **...la valeur attribuée aux résultats obtenus est généralement supérieure à celle accordée à la façon dont ces résultats ont été obtenus.**

négligent les comportements agressifs ou abusifs du personnel hautement performant, tant que les résultats obtenus sont satisfaisants. Adresser des remarques rabaissantes ou remettre en question les compétences des autres agents en présence de leurs pairs ou lors de réunions du personnel sont des comportements fréquemment reprochés à des agents perçus comme très performants. Parmi les autres problèmes soulevés, figuraient un manque de confiance mutuel, une tendance à la microgestion, des modifications apportées sans préavis au cahier des charges ou encore l'exigence soudaine d'un plan d'amélioration de la performance (PIP).

Le PIP a été mis en place pour fournir un outil permettant de combler les écarts de performance et d'aider le personnel à s'améliorer dans les domaines qui ont été jugés insatisfaisants ou à renforcer. Le périmètre du plan d'action et de sa mise en œuvre est clair : la définition de cibles, la prise en compte du besoin de supervision étroite et la tenue de discussions régulières sur les progrès en matière de performance. Néanmoins, le PIP était associé dans certains cas à des mesures punitives telles que la cessation du contrat, générant un stress mental, psychologique et émotionnel démesuré. Il fut déconcertant de noter que dans de nombreux cas, le personnel n'avait pas connaissance du PIP, de son processus ou des mécanismes de recours existants.

Fermement persuadé que les PIP nuisent systématiquement aux agents supervisés, le personnel est de ce fait susceptible de rechercher un autre emploi et de quitter l'organisation lorsqu'un processus de PIP est lancé. Le personnel a fait part à l'Ombudsman d'une préoccupation causant stress et anxiété lorsqu'ils sont soumis à ce processus : une recommandation d'un ancien supérieur hiérarchique est nécessaire pour tout processus de recrutement. Ils ont de ce fait l'impression que le processus de PIP influence excessivement les probabilités de recrutement d'un(e) candidat(e) et peut même compromettre ses perspectives de carrière.

Le Bureau a également reçu des dossiers émanant de consultants à propos de retards de paiements, pouvant parfois s'étendre sur plusieurs mois. Lorsqu'un consultant a accompli sa mission de manière satisfaisante, le paiement devrait être effectué dans les plus brefs délais. Si certains consultants enregistrent effectivement des performances insatisfaisantes, le sujet doit néanmoins être traité rapidement et tout paiement dû sera réglé le plus rapidement possible.

En outre, certains consultants n'étaient pas informés du processus d'évaluation finale des performances. Certaines unités ayant recours à leurs services ne délivraient pas ces évaluations et les consultants se voyaient dans l'obligation d'insister pour les obtenir. L'évaluation finale revêt une grande importance pour les consultants car elle assoit leur réputation et conditionne leurs chances d'être rengagés. L'Ombudsman est également conscient que les pratiques d'évaluations diffèrent selon les bureaux et les organisations, ce qui complique la réalisation d'évaluations des performances objectives et harmonisées.

## **Recommandations**

L'Ombudsman recommande aux cinq organisations de :

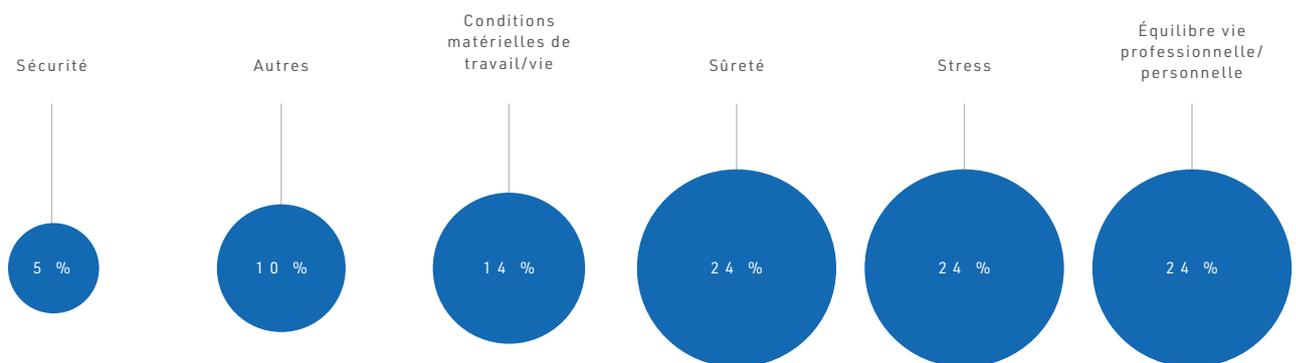
Renforcer les compétences comportementales des responsables et du personnel ;  
Poursuivre les activités de formation, d'accompagnement et de renforcement des compétences qui améliorent la capacité à formuler et à recevoir des retours d'information de façon positive et constructive ;  
Harmoniser le processus d'évaluation des consultants et s'assurer de son application systématique ;  
Veiller à ce que les consultants soient payés en temps opportun pour leurs services ;  
Promouvoir la médiation comme outil d'amélioration de l'efficacité du système de gestion de la performance.

## C. Épuisement professionnel et santé mentale au travail pendant la pandémie de COVID-19

La pandémie a montré qu'il était possible pour les organisations de remplir leurs missions respectives même lorsque leur personnel était astreint au télétravail. Le fait de travailler dans un environnement virtuel a effectivement présenté certains avantages, notamment celui de diluer l'impact négatif de la toxicité et des conflits sur le lieu de travail. La distance physique a permis au personnel connaissant une situation de conflit d'éviter la confrontation directe avec un(e) collègue, par exemple, ou d'éviter plus facilement de participer à des commérages néfastes. Cela ne signifie pas pour autant que les environnements toxiques ou les conséquences des dysfonctionnements des bureaux ont disparu pendant la pandémie ; au contraire, l'évitement d'un problème interpersonnel récurrent se traduit souvent par la manifestation de ce problème sous d'autres formes, comme indiqué dans la [section II.A](#) du présent rapport. Il a par ailleurs été signalé à l'Ombudsman que l'une des conséquences majeures de la gestion de conflit dans un lieu de travail

virtuel est l'augmentation des niveaux de stress et d'épuisement. La nécessité de continuer à remplir ses obligations au travail et à la maison a provoqué une accumulation de stress et un sentiment d'impuissance chez certaines personnes. Le personnel a fait état, par exemple, d'horaires de travail plus longs qu'auparavant et d'une tendance à devoir se contenter de congés plus rares et plus espacés. Les politiques d'équilibre entre travail et vie privée n'ont donc pas été entièrement respectées. Le suivi des congés, bien qu'étant un processus automatisé, exige un minimum d'interaction humaine. Alors même que les registres indiquaient que le personnel n'avait pas pris suffisamment de congés ou avait négligé de communiquer ses préférences de télétravail, les responsables n'ont pas nécessairement entrepris les actions nécessaires pour réduire leurs niveaux de stress. Il est important de noter que l'Ombudsman a reçu des plaintes concernant des inégalités de mise à disposition des principes d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour l'ensemble des titulaires de contrat, y compris le personnel affilié. La figure 9 montre que la plupart des plaintes relatives aux conditions de travail concernaient l'équilibre entre travail et vie privée ainsi que le stress.

**Figure 9. Répartition des dossiers par objet, dans la catégorie Sécurité, santé, bien-être et équilibre vie professionnelle/vie privée**



### ...les plaintes relatives à l'épuisement et au stress ont abondé, touchant tous les niveaux du personnel

Dans sa 11<sup>e</sup> révision de la classification internationale des maladies (CIM-11), l'Organisation mondiale de la Santé définit l'épuisement professionnel comme un phénomène lié à l'emploi « résultant d'un stress professionnel chronique qui n'a pas été géré avec succès ». Au cours de la période considérée, les plaintes relatives à l'épuisement et au stress ont abondé, touchant tous les niveaux du personnel. Si les superviseurs ont encouragé le personnel à lutter contre l'épuisement à l'aide des ressources institutionnelles disponibles, ils n'ont souvent pas suivi leur propre recommandation en raison de la charge de travail et de la pression d'obtenir des résultats pendant la pandémie. Le personnel se retrouvait ainsi face à deux messages

contradictoires, en entendant d'une part que leur bien-être était important et en observant d'autre part que la direction délaissait les bonnes pratiques en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Par ailleurs, l'Ombudsman a reçu des plaintes de la part d'agents rapportant avoir été qualifiés de paresseux ou d'inefficaces après avoir pris des congés ou tiré parti des outils en place pour gérer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Le personnel a fait part à l'Ombudsman de sa crainte à solliciter des congés auprès des supérieurs hiérarchiques ou à demander un respect plus rigoureux des horaires de travail établis. En effet, la stigmatisation du personnel considéré comme inefficace est telle que la plupart préfère ne pas s'exprimer.

Des superviseurs ont quant à eux fait état de présentisme, se matérialisant par un désintérêt ou une moindre performance du personnel en raison du manque d'interactions en face à face. Ils se sont adressés à l'Ombudsman pour rechercher des moyens de responsabiliser le personnel ayant choisi de télétravailler mais ne respectant pas les normes de performances. L'aménagement des modalités de télétravail suppose un accord entre le personnel et les superviseurs quant aux tâches, aux missions et à leurs échéances. Cet accord doit être rédigé et communiqué aux représentants des ressources humaines et à la personne chargée du suivi des congés. L'Ombudsman a constaté que les superviseurs et le personnel n'observaient pas toujours cette pratique. Bien souvent, l'accord de télétravail est communiqué par courriel ou par messagerie électronique exclusivement entre les agents et leurs supérieurs hiérarchiques. En plus de fragiliser la responsabilisation du personnel en cas de performances insuffisantes, cela génère une impression de favoritisme ou d'inégalité de traitement entre collègues. L'Ombudsman a formé le personnel au dialogue sur la responsabilité et les abus en matière d'aménagement du télétravail pour répondre à ce type de situations. Afin de favoriser la confiance et le respect au travail, il convient d'avoir des discussions plus fréquentes et mieux structurées à propos de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Les efforts de sensibilisation à propos de l'épuisement professionnel et du stress déployés par les organisations sont encourageants. L'organisation de webinaires, l'augmentation du nombre de conseillers du personnel et l'actualisation des politiques ont permis une plus grande souplesse dans la gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. L'Ombudsman a également noté que dans certains bureaux, la direction avait mis l'accent sur les stratégies de renforcement de la cohésion et du sentiment d'appartenance du personnel, deux facteurs contribuant à réduire l'épuisement professionnel et le stress. L'adaptation au travail à distance pour les organisations et l'effacement de la frontière entre obligations professionnelles et personnelles pour les agents accroissent considérablement le besoin de soutien psychologique professionnel au travail. Les conseillers du personnel sont en mesure d'aider à prévenir le stress et les autres difficultés liées à la santé mentale. L'Ombudsman a remarqué que les professionnels de la santé mentale, bien qu'à la disposition du personnel, étaient débordés en raison de la hausse des demandes de soutien psychologique. À cet égard, il n'est pas rare de constater que les agents de santé mentale souffrent eux-mêmes d'épuisement professionnel et de stress.

**Afin de favoriser la confiance et le respect au travail, il convient d'avoir des discussions plus fréquentes et mieux structurées à propos de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.**

## Recommandations

L'Ombudsman recommande que les cinq organisations, en vertu de leur devoir de protection, encouragent l'ensemble du personnel à avoir recours aux mécanismes en place pour aider à gérer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

L'Ombudsman recommande aux cinq organisations d'évaluer continuellement les ressources de santé mentale à la disposition du personnel pour s'assurer qu'elles sont toujours adaptées et aptes à remplir leurs fonctions.

## D. Médiation

Le Bureau a maintenu sa progression en matière d'initiatives de médiation malgré les difficultés posées par le travail à distance pendant la pandémie. La réponse au nombre grandissant de demandes de médiation, le maintien d'un degré élevé de satisfaction des participants au processus de médiation et l'élaboration de nouveaux projets sont autant d'exemples de cette réussite.

Le Bureau a répondu à 154 demandes de médiation en 2021, dont 45 ont effectivement abouti à une médiation, soit une légère hausse par rapport à 2020. Un accord a été trouvé dans 94 % des dossiers clos. Les demandes qui ne se prêtaient pas à la médiation ont été prises en charge à l'aide d'autres moyens de gestion des conflits, tels que l'intervention de l'Ombudsman, les navettes diplomatiques et l'accompagnement au règlement des différends.

## ...92 % des parties recommanderaient la médiation comme moyen de gérer les différends, quelle qu'en soit l'issue.

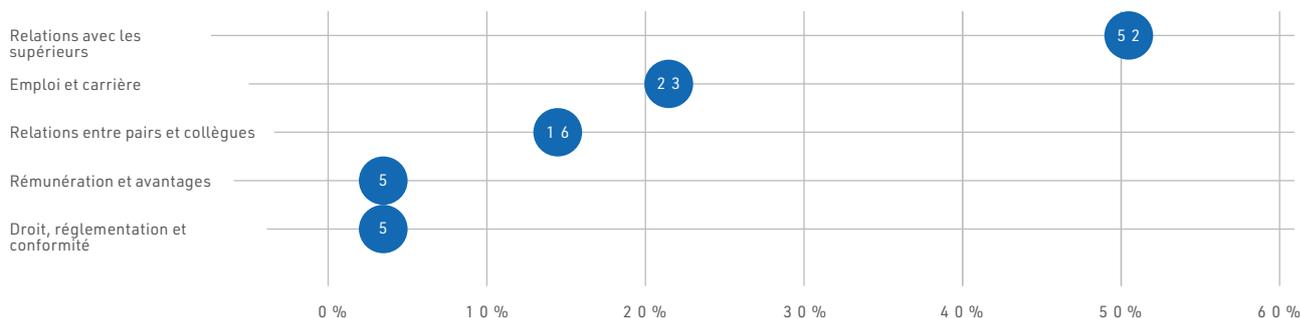
L'engagement à la médiation, signé par les cinq organisations, a contribué à mettre en avant son potentiel. Le programme « Une conversation avec le médiateur », lancé par le Bureau dans 30 bureaux de pays répartis dans les sept régions, a également été suivi par plus de 750 collègues des cinq organisations auprès desquelles le Bureau intervient. Quatorze médiateurs du Groupe mondial de médiation ont participé au règlement des conflits dans 45 % des cas de médiation, principalement selon des modalités de co-médiation, et les 55 % de dossiers restants ont été gérés directement par le personnel du Bureau. En outre, 31 médiateurs ont pris part à d'autres activités du Bureau, notamment à la formation et à la sensibilisation. Il est important de noter que d'après les réponses aux enquêtes menées par le Bureau, 92 % des parties recommanderaient la médiation comme moyen

de gérer les différends, quelle qu'en soit l'issue. Les enquêtes ont également révélé que 84 % des cas ont été résolus en moins de 16 heures une fois la médiation entamée par les deux parties.

L'expérience comme les résultats obtenus ont montré que la médiation était un outil redoutablement efficace pour gérer certains conflits liés au travail entre les agents et leurs supérieurs hiérarchiques, en particulier au moment de l'évaluation des performances, laquelle fait resurgir des différends latents. D'ailleurs, comme les années précédentes, la plupart des dossiers de médiation concernaient les relations avec les supérieurs. La répartition des types de différends dans les dossiers de médiation traités est présentée dans la figure 10.

Si le recours à la médiation est de plus en plus fréquent, le Bureau note toutefois que certains membres du personnel sont préoccupés par les éventuelles représailles lorsqu'ils envisagent cette voie. Pour répondre à ces préoccupations, l'Ombudsman recommande aux organisations de renforcer davantage les politiques encourageant le recours à la médiation, notamment en appliquant les dispositions de l'engagement à la médiation.

Figure 10. Dossiers de médiation en 2021, par catégorie



## Ressources allouées à la médiation

En 2021, le Bureau a publié quatre éditions de sa lettre d'information *Mediating around the World* (La médiation à travers le monde), qui comporte des articles rédigés par des membres du Groupe mondial de médiation et du Conseil consultatif international, ainsi que par des collègues des cinq organisations. Les lettres d'information sont disponibles sur le site Web du Bureau, à l'adresse suivante : <https://fpombudsman.org/fr/what-we-do-2/la-mediation/>.

« Une conversation avec le médiateur » : ce programme comportait des sessions de formation et de visites en ligne dispensées à 30 bureaux de pays, suivies de séances d'accueil confidentielles. Les médiateurs du Groupe mondial de médiation ont participé à ces sessions afin de sensibiliser au sujet de la médiation et d'aider le personnel à régler d'éventuels différends. Sur une échelle de 1 à 10, les participants ont évalué l'utilité du programme à 8,34.

Le Bureau a également démarré un nouveau projet, « La paix au travail », dans l'objectif de produire une série de courts entretiens avec des médiateurs internationaux et d'autres professionnels de la gestion du conflit, pour promouvoir une meilleure compréhension des bienfaits de la médiation sur le lieu de travail. La liste complète des entretiens est disponible sur le site Web du Bureau à l'adresse suivante : <https://fpombudsman.org/fr/what-we-do-2/la-mediation/>.

## Le Groupe mondial de médiation

En 2021, le Bureau a poursuivi l'élargissement du Groupe mondial de médiation, qui compte actuellement 70 médiateurs à travers le monde.

## Recommandation

L'Ombudsman recommande à nouveau aux cinq organisations de mettre en place des politiques pour lutter contre toute pratique, notamment les représailles, visant à détourner le personnel d'une possibilité de règlement à l'amiable des différends, et pour encourager leur direction à préconiser le recours à la médiation.

## E. Programme des Facilitateurs pour un environnement de travail respectueux

L'initiative pilote Facilitateurs pour un environnement de travail respectueux (RWF) a enregistré des progrès significatifs en 2021, dans les domaines opérationnel et programmatique, y compris le renforcement des capacités, l'élargissement et l'infrastructure. La valeur et la durabilité de cette initiative seront évaluées à l'aune de ces facteurs.

Former les candidats au programme RWF à remplir leur rôle était l'une des priorités majeures du Bureau pendant la période couverte par le rapport. Au vu des contraintes imposées par la pandémie de COVID-19, l'équipe de gestion a pris la décision de former les candidats en ligne plutôt qu'en présentiel, comme cela était prévu à l'origine. Le programme de formation a dû être adapté en conséquence, en veillant rigoureusement à conserver et à mettre en avant les éléments pratiques de la formation : écoute active, écoute avec posture neutre, questions ouvertes et non dirigées, aide à la définition des objectifs du visiteur à travers des jeux de rôle, des exercices et une autoréflexion. Les cohortes ont été limitées à 24 personnes pour optimiser l'apprentissage. Une attention particulière a été portée aux emplois du temps des candidats et de leurs superviseurs en répartissant les séances sur plusieurs semaines, à raison de deux par semaine. Au total, 72 candidats (55 femmes et 22 hommes) ont suivi 24 heures de formation en direct. Lancée en septembre, la formation en ligne a été dispensée en anglais, espagnol et français à quatre cohortes réparties dans différentes régions.

Les retours anonymes adressés lors de l'évaluation de la formation étaient largement positifs : Les candidats ont indiqué que la formation était bénéfique non seulement au regard de leur nouveau rôle, mais aussi de leur perfectionnement professionnel et de leur vie personnelle. Ils ont exprimé des idées pertinentes pour améliorer la formation, en suggérant notamment davantage de temps d'entraînement et d'informations sur les ressources institutionnelles qu'ils peuvent

conseiller à leurs collègues dans le cadre de leur travail de Facilitateur pour un environnement de travail respectueux. Si les modalités virtuelles de formation ont été comprises et acceptées dans le contexte de la pandémie, les candidats ont toutefois demandé à ce que des cours de remise à niveau en présentiel aient lieu à l'avenir. Ils ont également suggéré de programmer la formation sur une période plus courte avec des séances plus longues, faisant observer leurs difficultés à assister aux séances en raison d'autres priorités et de sollicitations de dernière minute. Ayant effectué un suivi de l'assiduité et de la participation tout au long de la formation, l'équipe de formation a remarqué qu'en plus des priorités empiétant sur la formation, l'accès instable à Internet constituait un obstacle majeur pour certains candidats. L'équipe de formation a donc organisé et animé des séances de rattrapage pour les collègues qui avaient manqué des séances, et a régulièrement distribué les enregistrements ainsi que les supports de présentation des séances aux candidats. À la fin du cycle, 52 des 72 candidats désignés pour participer à la session du troisième trimestre 2021 ont terminé la formation et ont pris leurs fonctions. Les candidats restants ont été intégrés à la formation du premier trimestre 2022.

Les candidats ont montré un haut niveau de développement de leurs compétences au cours de la formation en ligne, tout comme ceux qui ont participé aux sessions de formation en présentiel de 2020. Si l'on peut en conclure que la formation est utile et efficace, les défis pratiques qui se sont posés aux candidats, tels que la charge de travail concomitante et les problèmes d'accès à Internet ne doivent pas être sous-estimés. S'ils n'ont pas assisté et participé activement à la formation, les Facilitateurs pour un environnement de travail respectueux ne sont pas habilités à remplir leurs fonctions. À cet égard, l'équipe de formation va assurer une coordination plus étroite avec les supérieurs hiérarchiques des Facilitateurs, et l'Ombudsman exhorte la direction des bureaux participants à offrir plus de soutien aux Facilitateurs afin qu'ils puissent assister aux sessions de formation et devenir opérationnels pour mener leur mission auprès de leurs collègues.

L'élargissement de l'initiative étant également une priorité, l'équipe a travaillé avec les partenaires du programme RWF au sein du PNUD, de l'UNFPA et d'ONU-Femmes. Au terme de l'année 2021, on comptait 78 bureaux participants (PNUD : 40 ; UNFPA : 22

et ONU-Femmes : 16) et 158 Facilitateurs pour un environnement de travail respectueux (en exercice, anciens, entièrement ou partiellement formés et en attente de formation), comme l'illustre la figure 11.

**Figure 11. Bureaux participant au programme RWF, par pays et par organisation, 2022<sup>1</sup>**

● PNUD ● UNFPA ● ONU-Femmes

Pays/bureau	Nombre de Facilitateurs dans le pays
Afghanistan	● 2
Afrique du Sud	●● 2
Arabie saoudite	● 1
Arménie	● 2
Bangladesh	●●● 8
Barbade	● 2
Bosnie-Herzégovine	● 2
Botswana	● 2
Brésil	●●● 4
Bureau multipays des Fidji	●●● 3
Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes	● 2
Bureau sous-régional pour le Pacifique	● 3
Bureau sous-régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes	● 3
Burkina Faso	● 2
Cambodge	● 2
Chine	● 2
Colombie	●● 2
Côte d'Ivoire	● 2
Djibouti	● 2
Égypte	●●● 4
Éthiopie	●●● 4
Géorgie	●●● 4
Guyana	● 2
Iraq	● 2
Jordanie	●●● 4
Kenya	● 2
Kirghizistan	● 2
Koweït	● 1
Libye	●● 2

Pays/bureau	Nombre de Facilitateurs dans le pays
Libéria	●● 2
Malaisie	● 2
Mali	●● 2
Maroc	● 2
Mexique	●●● 4
Mozambique	●●● 4
Niger	● 2
Nigéria	●●● 4
Népal	● 2
Ouganda	●● 2
Ouzbékistan	● 2
Pakistan	●●● 4
Panama	● 2
Papouasie-Nouvelle-Guinée	●●● 5
Pérou	● 2
République de Macédoine du Nord	● 2
République de Moldova	● 2
Samoa	● 2
Sénégal	● 2
Sierra Leone	● 2
Site régional de Bangkok	● 2
Soudan	● 3
Soudan du Sud	● 2
Sri Lanka	●●● 4
Tadjikistan	● 2
Tunisie	●●● 4
Türkiye	●●● 4
Ukraine	●●●● 7
Zimbabwe	● 2

1 Inclut tous les Facilitateurs participants (en exercice, anciens, entièrement ou partiellement formés et en attente de formation)

## ... la perspective d'un point focal local, informel et confidentiel était prometteuse pour l'ensemble du bureau.

Comme lors des années précédentes, les bureaux participants ont organisé les processus de candidature et de vote afin de déterminer quels collègues endosseraient volontairement le rôle. Avant la fin de l'année 2021, 33 bureaux avaient achevé le processus de candidature. Tout au long du processus de candidature, l'équipe de formation est restée en contact avec les coordonnateurs pour veiller à la clarté des informations et apporter un soutien au besoin. Plusieurs coordonnateurs ont signalé que des priorités concomitantes – généralement en lien avec la pandémie et la réponse à la crise – ont retardé le processus de candidature. D'autres facteurs de retard sont survenus lorsque les processus de candidature n'étaient pas articulés correctement, lorsque le nombre de collègues éligibles à ce rôle était limité, ou lorsque des inquiétudes étaient soulevées quant à l'éventuelle surcharge de travail pour les Facilitateurs. Ces retours d'information utiles aideront le Bureau à rationaliser le processus de candidature. Par ailleurs, d'autres retours ont indiqué que le processus de candidature avait rehaussé le moral des collègues et les avait rapprochés, et que la perspective d'un point focal local, informel et confidentiel était prometteuse pour l'ensemble du bureau. Bien que les retards dans le processus de candidature aient ralenti la mise en œuvre, celui-ci a permis d'identifier les collègues qui satisfaisaient les critères d'éligibilité et possédaient les dispositions et la personnalité adéquates pour répondre aux spécificités de ce rôle. L'Ombudsman salue les coordonnateurs pour leurs efforts et leur soutien au processus de candidature ; et pour cause, sans eux, le programme RWF n'existerait pas.

Comme mentionné dans le rapport annuel de 2020, la restructuration du Bureau a été bénéfique pour le programme RWF. Le Bureau a pu apporter son soutien aux Facilitateurs pour un environnement de travail respectueux grâce à la présence de spécialistes de la médiation dans les bureaux régionaux. Les coordonnateurs régionaux du programme RWF aident notamment les Facilitateurs à mettre le mécanisme en œuvre, à traiter les dossiers, à appuyer le renforcement de la communauté et à coordonner les initiatives de consolidation des capacités du Bureau. Les parties prenantes telles que la direction des bureaux participants, les coordonnateurs de candidatures et les Facilitateurs ont fait part de leur reconnaissance pour ce soutien.

Fait positif, les Facilitateurs pour un environnement de travail respectueux ont indiqué que plus le mécanisme était compris par leurs collègues, plus ceux-ci lui faisaient confiance et y recouraient. Dans les bureaux où les collègues sont réticents à y recourir, les Facilitateurs se mettent tout de même à leur disposition pour leur expliquer leur rôle et écouter leurs préoccupations, renforçant ainsi la confiance dans le mécanisme. Les Facilitateurs actifs ont fait état de 26 dossiers en 2021, soit une légère augmentation par rapport aux 23 dossiers traités en 2020. Les dossiers concernaient divers problèmes, dont trois en particulier : le respect et le traitement entre agents et supérieurs hiérarchiques ; le retour au bureau après la pandémie ; et les préoccupations liées à l'emploi. Un dossier concernait un cas de harcèlement sexuel.

### Recommandations

L'Ombudsman recommande d'accroître le soutien apporté aux coordinateurs dans l'organisation du processus de candidature lié au programme des Facilitateurs pour un environnement de travail respectueux au sein des bureaux participants.

L'Ombudsman recommande également un rapprochement entre les superviseurs des candidats aux postes de Facilitateur pour un environnement de travail respectueux et la direction des bureaux participants afin de s'assurer que les candidats sont en mesure d'assister à toutes les sessions de formation en ligne.

Alors que le système des Nations Unies reprend prudemment ses opérations après la pandémie, l'équipe du Bureau de l'Ombudsman se réjouit à l'idée de multiplier les contacts en face à face avec les collègues dans le cadre de la résolution des conflits au travail et de ses activités de sensibilisation. L'environnement de travail international a connu de nombreux défis inédits au cours des deux dernières années et les types de conflits et de préoccupations portés à l'attention du Bureau ne font pas exception, comme le décrit le présent rapport. Limitée par les restrictions de déplacement pendant la pandémie, l'équipe de l'Ombudsman a dû apprendre à poursuivre la prestation de ses services à distance et de façon virtuelle. De nombreux collègues en position de vulnérabilité avaient besoin de l'intervention à la fois empathique et impartiale qu'offrent les services de médiation. Les nouvelles compétences acquises par l'équipe pendant cette période sans précédent constitueront un complément précieux à la démarche interpersonnelle de l'équipe, essentielle à la résolution constructive des conflits sur le lieu de travail, alors que les Nations Unies trouvent un nouvel élan.

Le retour progressif au bureau après une longue période de travail à distance fera également émerger de nouveaux défis. Des collègues ont notamment fait part au Bureau de l'appréhension occasionnée par la préparation à l'organisation de travail postpandémique. L'équipe du Bureau a donc discuté de ces défis de façon approfondie à de multiples niveaux et se tient prête à fournir une assistance aussi constructive que possible dans les mois à venir. Celle-ci s'appuiera sur les webinaires, cours magistraux et autres supports pédagogiques utilisés pour tenir les collègues informés des services offerts par le Bureau et maintenir le contact. Des visites sur le lieu de travail pour régler des conflits en face à face sont prévues alors que les restrictions de déplacement s'allègent. Tous les membres du personnel des cinq organisations sont encouragés à contacter le Bureau au plus tôt. En effet, comme l'expérience le montre, les conflits sont souvent résolus plus efficacement lorsque l'intervention a lieu à un stade précoce, avant que les parties ne se braquent sur leurs positions.

L'engagement à la médiation signé par les chefs de secrétariat impose à l'ensemble des organisations d'envisager la médiation comme moyen de régler les différends. Afin de favoriser la culture de la médiation au sein de l'organisation, le Bureau continuera à renforcer ses capacités en rapport avec cet engagement. Cela se traduira notamment par des dialogues proactifs avec les parties au conflit dès le stade de la prise de décision, avant de s'engager dans l'une des options formelles ou informelles de résolution. La multiplication des échanges individuels avec une partie du personnel au stade de la réflexion sur la façon de remédier aux plaintes aura pour effet de donner aux autres membres les moyens de gérer les conflits efficacement.

L'équipe du Bureau de l'Ombudsman se tient prête à aider tous les collègues à s'adapter aux ajustements qui accompagneront leur retour sur le lieu de travail. La créativité dont ont fait preuve les individus et les organisations pour se plier aux normes exigeantes et assurer leurs responsabilités tout en maintenant la productivité au sein de la fonction publique internationale pendant la pandémie de COVID-19 est une source d'inspiration pour tout le monde ; l'équipe de l'Ombudsman estime qu'elle contribuera à établir de nouvelles normes relatives au lieu de travail dans le système des Nations Unies. Cela conduira inévitablement à des divergences de points de vue et à des conflits. Toutefois, comme souligné maintes fois par le Bureau dans ses rapports annuels et par les membres de l'équipe, le conflit est un élément consubstantiel aux interactions humaines qui, s'il est géré de façon appropriée, peut s'avérer un puissant moteur de changement. Au cours de ce processus, dès lors qu'elle sera sollicitée, l'équipe du Bureau mettra son expertise professionnelle en matière de conflit au service des nouveaux environnements de travail. L'équipe poursuivra également son travail de sensibilisation auprès de l'ensemble du personnel des cinq organisations, par des moyens électroniques mais également en face à face de plus en plus souvent, avec des suggestions pour arriver à des solutions en travaillant main dans la main – une devise immuable du Bureau, symbole du dévouement des services d'ombudsman et de médiation.

**...l'équipe de l'Ombudsman estime que cette créativité contribuera à établir de nouvelles normes relatives au lieu de travail dans le système des Nations Unies.**

INDÉPENDANCE  
NEUTRALITÉ  
CONFIDENTIALITÉ  
INFORMALITÉ



**BUREAU DE L'OMBUDSMAN CHARGÉ  
DES FONDS ET PROGRAMMES  
DES NATIONS UNIES**

+1 646 781 4083  
ombudsmediation@fpombudsman.org  
<https://fpombudsman.org/fr>

(Siège) 304 East 45th St  
Room FF-671  
New York, NY 10017, États-Unis