Office of the
Ombudsman

RAPPORT ANNUEL 2024

Résilience. Réflexion. Renouvellement.
De l'inquiétude à la confiance

Travailler ensemble pour
trouver des solutions

UNDP UNFPA unicef for every child UNOPS UN WOMEN

Les collègues et les consultants de garde du Bureau de l'Ombudsman de l'UNFPA, du PNUD, de l'UNICEF, d'ONU-Femmes et de l'UNOPS se sont réunis pour approfondir la collaboration et réfléchir aux normes en matière d'outils et de processus de résolution des conflits au service des quelque 62 000 employés couverts par le Bureau.

TABLE DES MATIÈRES

I. INTRODUCTION, PRINCIPES ET SERVICES 2

II. PRÉSENTATION DU TRAVAIL DU BUREAU 5

A. Aperçu des dossiers traités 5

B. Activités de formation et de sensibilisation 8

C. Médiation 9

1. Vue d'ensemble 9

2. Intervention réparatrice au sein de l'équipe et médiation : poser les bases de la guérison et de la collaboration 10

D. Facilitateurs pour un environnement de travail respectueux 12

III. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS RELATIVES AUX DIFFÉRENDS 13

A. Sécurité psychologique et mentale 13

1. Sécurité psychologique 13

2. Sécurité mentale 13

B. Usage du pouvoir 16

C. Gestion du changement et restructuration 18

D. Aménagement d'un lieu de travail productif 19

E. Le rôle du Bureau de l'Ombudsman dans les différends relatifs aux performances 20

IV. PERSPECTIVES 22

TÉMOIGNAGES 23

ANNEXE. TERMINOLOGIE 25

I. INTRODUCTION, PRINCIPES ET SERVICES

Introduction

L'année 2024 a été marquée par de nombreux défis qui ont mis la résilience et la capacité d'adaptation du personnel à rude épreuve. Quant à l'année 2025, au moment de l'établissement du présent rapport annuel, elle a déjà donné lieu à une série de défis sans précédent et de changements géopolitiques significatifs. L'évolution de la situation a contraint le Bureau de l'Ombudsman du Fonds des Nations Unies pour la population (UNFPA), du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) et du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) (ci-après, le Bureau) à innover en permanence et à adapter ses méthodes et stratégies de résolution des conflits afin de se conformer aux complexités des lieux de travail des Nations Unies dans le monde entier.

Les délais serrés, les pressions financières, les malentendus interculturels, le ton de plus en plus désagréable des courriels de certains et les différences générationnelles continuent de sous-tendre et d'influencer les conflits, qui s'étendent au-delà des désaccords de fond relatifs au travail. Un constat présenté dans le rapport annuel 2023 est à nouveau à l'ordre du jour : les visiteurs accédant aux services de médiation ou d'ombudsman déclarent souvent que les conflits professionnels ont un effet négatif sur leur santé mentale et leur bien-être. Le traitement des dossiers met également en évidence une augmentation significative du nombre de visiteurs du Bureau faisant état d'une anxiété générale causée par des incertitudes de type organisationnel. Le Bureau fait en sorte de fournir des services en faisant preuve de neutralité et d'une grande empathie et, puisant dans les options étudiées lors de discussions ouvertes, continue d'orienter les collègues vers des services professionnels de conseil au personnel ou des services médicaux. En outre, le Bureau a adapté les processus de résolution des conflits spécifiques à chaque cas, en particulier dans les médiations, afin de prendre en compte les problèmes de santé importants (y compris les problèmes de santé mentale) et de veiller à ce que la participation au processus de résolution soit équitable et efficace.

La période considérée a été particulièrement active et productive pour le Bureau : 712 cas, soit 26 % de plus que l'année précédente, et des activités de sensibilisation auprès de plus de 9 600 membres du personnel, soit une hausse de 38 %. Par ailleurs, le Bureau propose désormais des cours de renforcement des compétences en matière de gestion et de résolution des conflits ; plus facilement accessibles, ces formations en ligne sont disponibles dans plusieurs langues. Le présent rapport fournit des données détaillées sur le traitement des dossiers, la médiation et la sensibilisation, ainsi que des observations générales concernant les conflits, applicables aux cinq organisations. Il met également en évidence les questions émergentes observées dans deux organisations ou plus.

Une relation plus étroite a été établie entre les trois conseils d'administration (du PNUD, de l'UNFPA et de l'UNOPS, de l'UNICEF, et d'ONU-Femmes) et le Bureau. Le Bureau a été invité à présenter son rapport annuel aux conseils d'administration en 2025.

Le Bureau a réalisé des progrès s'agissant des questions administratives complexes nécessitant une coordination entre les cinq organisations. La mise en œuvre complète des observations émises à l'issue de l'audit effectué en 2023 devrait améliorer la budgétisation, les finances, les ressources humaines et les processus de passation de marchés en 2025 et, ce faisant, la prestation de services du Bureau.

Le Corps commun d'inspection a également lancé un nouvel examen de la fonction d'ombudsman et des services de médiation à l'échelle du système des Nations Unies en 2024. Son rapport devrait être publié en 2025.

En 2024, les membres de l'équipe ont tissé des liens personnels et professionnels plus étroits, en se réunissant en personne pour la première fois lors d'un séminaire de planification, ce qui a favorisé la collaboration sur les outils et les processus de résolution des conflits concernant les quelque 62 000 employés couverts par le Bureau. Le Bureau a également renforcé sa collaboration avec d'autres bureaux d'ombudsmans au sein du réseau des ombudsmans et médiateurs et médiatrices du système des Nations Unies, dont il a assuré la coprésidence.

Principes

Le fonctionnement du Bureau est régi par le mandat du Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies défini dans la circulaire du Secrétaire général du 22 juin 2016 (ST/SGB/2016/7). Ses principes clés sont l'indépendance, la résolution informelle des conflits, la confidentialité et l'impartialité, ainsi que la participation volontaire.

Par ailleurs, le Bureau adhère au principe de l'intervention minimale pour la résolution des conflits. Concrètement, il s'agit de traiter en priorité les conflits à leur source ou au niveau hiérarchique approprié, à même de gérer efficacement la situation.

Services

Selon les normes de pratique du réseau des ombudsmans et médiateurs et médiatrices du système des Nations Unies[1], l'ombudsman « est le seul à offrir des services confidentiels, impartiaux et indépendants au sein de l'organisation dont il relève pour répondre de manière informelle aux préoccupations liées au lieu de travail ». L'un des principaux services est l'écoute des visiteurs de sorte qu'ils se sentent pleinement vus et entendus, et l'évaluation des options disponibles, informelles ou formelles, le cas échéant. Les paragraphes ci-dessous présentent les lignes directrices concernant les catégories de services qui font partie intégrante du travail du Bureau. Elles ont été préparées et approuvées par le Bureau intégré des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies, dont le Bureau fait partie.

> Le traitement des dossiers met en évidence une augmentation significative du nombre de visiteurs du Bureau faisant état d'une anxiété générale causée par des incertitudes de type organisationnel.

Discussion autour des options

Après avoir examiné les problèmes soulevés, les différents points de vue et les besoins et intérêts sous-jacents, l'ombudsman aide le visiteur à envisager diverses options susceptibles de résoudre le problème. L'ombudsman fournit également aux visiteurs des informations sur les politiques, les procédures et les droits en vigueur sur le lieu de travail, afin de les aider à comprendre leurs options et leurs possibilités d'action. Les options sont évaluées avec le visiteur, en tenant compte de leurs avantages et de leurs inconvénients, ce qui permet au visiteur de faire un choix éclairé. Les options retenues peuvent inclure la poursuite de l'intervention en utilisant d'autres processus de résolution des conflits ou la mise en relation du visiteur avec un autre bureau disposant d'un mandat plus adapté au traitement des questions concernées.

Médiation

La médiation est un processus structuré et collaboratif utilisé pour aborder et résoudre les divergences, les problèmes ou les conflits sur le lieu de travail avec l'aide d'une tierce partie impartiale et neutre, à savoir le médiateur ou la médiatrice. Elle peut prendre la forme d'un dialogue facilité entre deux collègues ou d'un

1 https://www.un.org/ombudsman/sites/www.un.org.ombudsman/files/standards-of-practice-network-fr.pdf

> La période considérée a été particulièrement chargée et fructueuse pour le Bureau : 712 dossiers ont été recensés, soit 26 % de plus que l'année précédente, et des activités de sensibilisation ont été mises en œuvre auprès de plus de 9 600 membres du personnel, ce qui représente une hausse de 38 %.

processus plus complexe concernant plusieurs personnes ou bureaux. La médiation peut se dérouler dans le cadre de réunions conjointes ou de discussions séparées, ou les deux, en fonction de ce qui convient le mieux aux parties. Elle est particulièrement utile lorsque les parties cherchent à résoudre un problème spécifique de manière constructive et confidentielle. Les parties peuvent demander une médiation de leur propre chef – individuellement ou collectivement – ou une question peut être soulevée par d'autres personnes (telles que des supérieurs hiérarchiques, des collègues des ressources humaines, des conseillers juridiques, des spécialistes de l'éthique ou le Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies), avec l'accord des parties. Une médiation fructueuse peut aboutir à un accord. Il incombe aux parties d'en documenter les conditions, soit par écrit, soit par courrier électronique. Un accord de médiation avec une organisation des Nations Unies pertinente peut être appliqué par le Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies.

Retour d'information sur les tendances systématiques

Le Bureau recueille et analyse les données générées dans le cadre de ses activités. Il publie un rapport annuel, formule un retour d'information sur les problèmes systémiques à l'intention de l'administration et émet des recommandations sur la manière de remédier à certaines des causes profondes des conflits au sein de l'organisation.

Diplomatie de la navette

Lorsque les parties ne peuvent ou ne veulent pas interagir directement les unes avec les autres, pour quelque raison que ce soit, l'ombudsman peut jouer le rôle d'intermédiaire et transmettre les préoccupations, les points de vue et les intérêts de chaque partie. Il est fréquent que la diplomatie de la navette constitue un processus de médiation ou en fasse partie.

Coaching en matière de règlement des conflits

Les visiteurs peuvent opter pour un coaching individuel avec un professionnel de la résolution des conflits. L'objectif de cette modalité est d'améliorer les relations professionnelles actuelles ou futures et de permettre à chaque visiteur de gérer et de prendre en main les problèmes liés aux relations sur le lieu de travail. Le visiteur peut ainsi se préparer à des conversations difficiles et appréhender de nouvelles façons de communiquer avec les autres. Il apprend en outre à élaborer de meilleures stratégies pour résoudre les problèmes sur le lieu de travail avant qu'ils ne s'aggravent ou ne s'enlisent. Plusieurs membres de l'équipe du Bureau sont des coachs certifiés par l'International Coaching Federation ; leur rôle complète celui des consultants de garde spécialistes du coaching en matière de règlement des conflits professionnels.

II. PRÉSENTATION DU TRAVAIL DU BUREAU

A. Aperçu des dossiers traités

Au cours de l'année 2024 couverte par le présent rapport, le nombre de dossiers traités par le Bureau a sensiblement augmenté, passant de 565 à 712, soit une progression de 26 % (figure 1). Cette tendance à la hausse reflète, outre le recours accru au Bureau, une meilleure sensibilisation et une confiance renforcée dans les mécanismes de résolution des conflits disponibles pour traiter les questions relatives au lieu de travail.

La répartition des dossiers par organisation montre que le PNUD arrive largement en tête (277), devant l'UNICEF (215), l'UNOPS (87), l'UNFPA (79), ONU-Femmes (52), et d'autres entités (2). Toutes les organisations ont constaté une augmentation du nombre des dossiers reçus par rapport à l'année précédente (figure 2). L'effectif total couvert par le Bureau en 2024 s'élève à quelque 62 000 personnes, réparties approximativement comme suit : 37,7 % pour le PNUD, 38,9 % pour l'UNICEF, 7,9 % pour l'UNFPA, 9 % pour l'UNOPS et 6,5 % pour ONU-Femmes.

FIGURE 1. Nombre de dossiers traités par année, 2016-2024

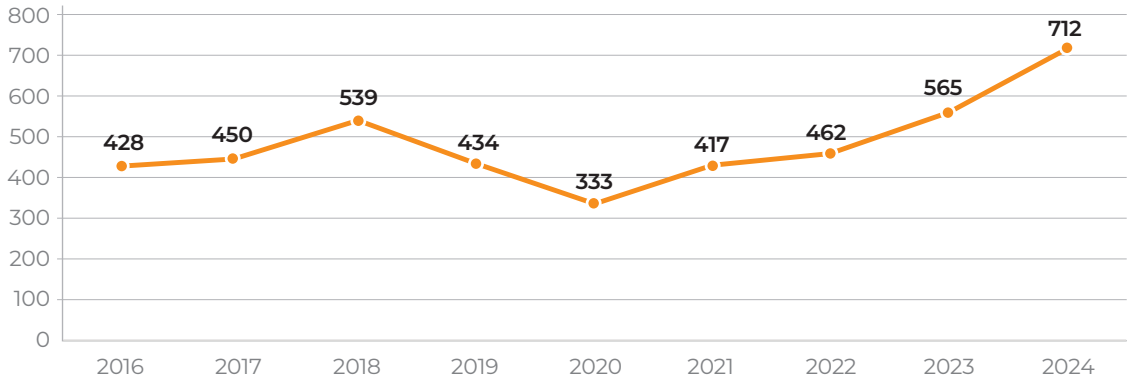
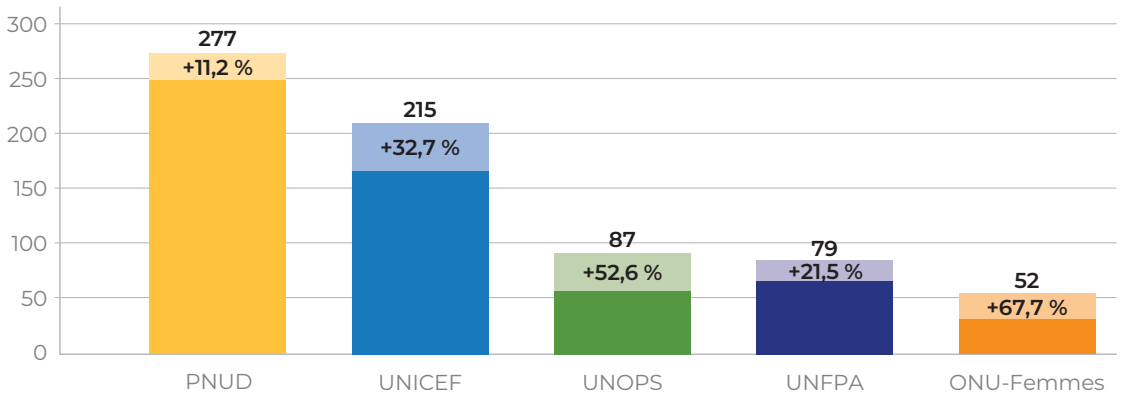


FIGURE 2. Dossiers traités par organisation (2024) et variation en pourcentage par rapport à 2023



Du point de vue du genre, le personnel féminin représente 65 % de tous les cas individuels, le personnel masculin 33 % (figure 3), et les groupes 2 %. Depuis 2020, les dossiers concernant le personnel féminin ont augmenté de 182 %, contre 75 % pour le personnel masculin. Cette tendance souligne la possibilité et la nécessité de mener une réflexion sur la dynamique du lieu de travail et aux systèmes de soutien propres à chaque genre.

En 2024, les membres du personnel (administrateurs recrutés sur les plans international et national, et agents des services généraux) représentaient 71 % des dossiers reçus, le personnel affilié (consultants, vacataires et prestataires de services, Volontaires des Nations Unies) 16 % et les autres catégories (anciens fonctionnaires/retraités ou autres catégories non spécifiées) 13 %. Cela suggère que le personnel affilié, bien que ne disposant pas des mêmes voies de recours institutionnelles formelles, consulte activement le Bureau. Le Bureau a toutefois observé que, globalement, de nombreux collègues semblaient encore mal connaître les services mis à leur disposition et gagneraient à recevoir une orientation plus claire sur les mécanismes de traitement des réclamations sur le lieu de travail mis à la disposition du personnel et du personnel affilié. Pour y remédier, la section I du présent rapport fournit une vue d'ensemble des services assurés par le Bureau, tandis que d'autres activités de sensibilisation aborderont également cette question.

Au niveau régional, l'Asie et le Pacifique sont à l'origine du plus grand nombre de dossiers reçus (26 %), devant le Moyen-Orient et l'Afrique pris conjointement (24 %), et l'Amérique latine et les Caraïbes (21 %) (figure 4). Dans l'ensemble, les bureaux hors siège ont traité 80 % des dossiers, et les lieux d'affectation du siège (New York et Copenhague) 20 % (figure 5).

FIGURE 3. Nombre de dossiers traités par genre

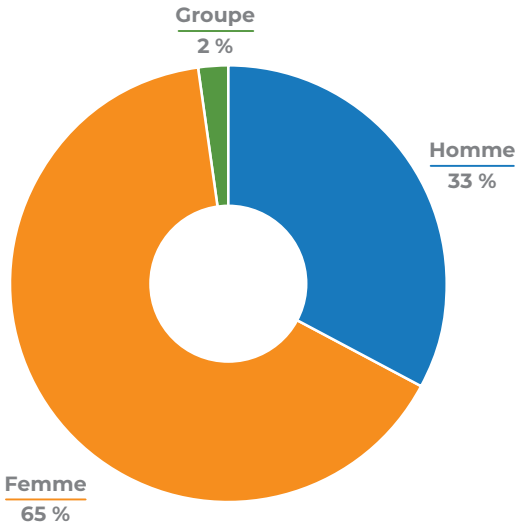


FIGURE 4. Dossiers traités par région

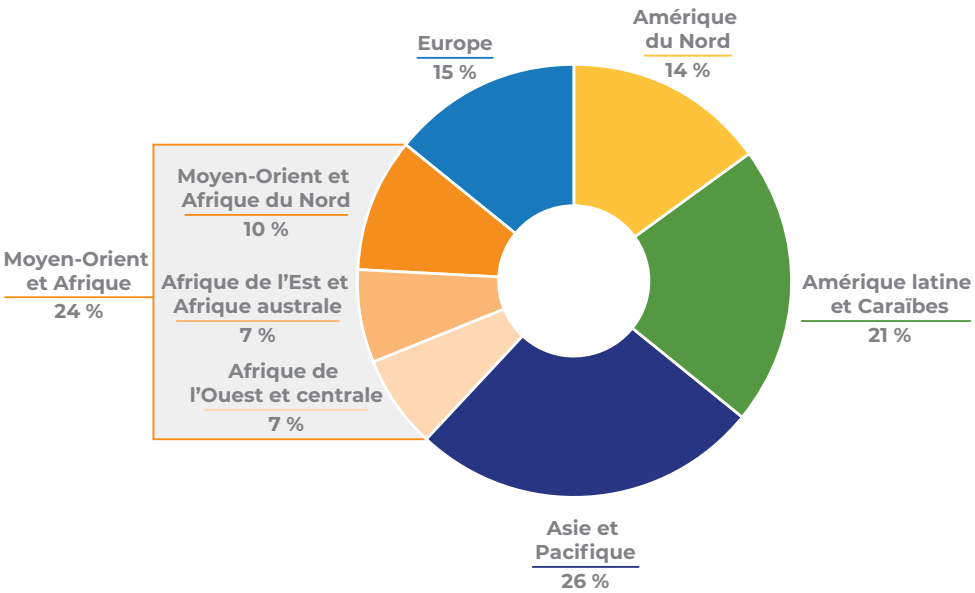
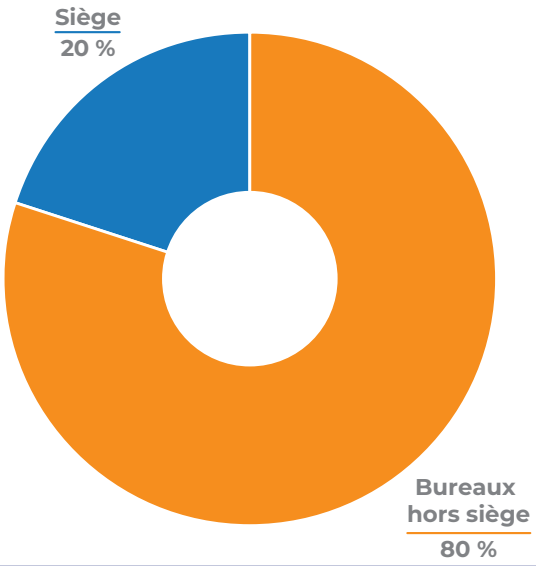


FIGURE 5. Part relative des dossiers traités par les sièges des organisations (New York et Copenhague) et par les autres bureaux

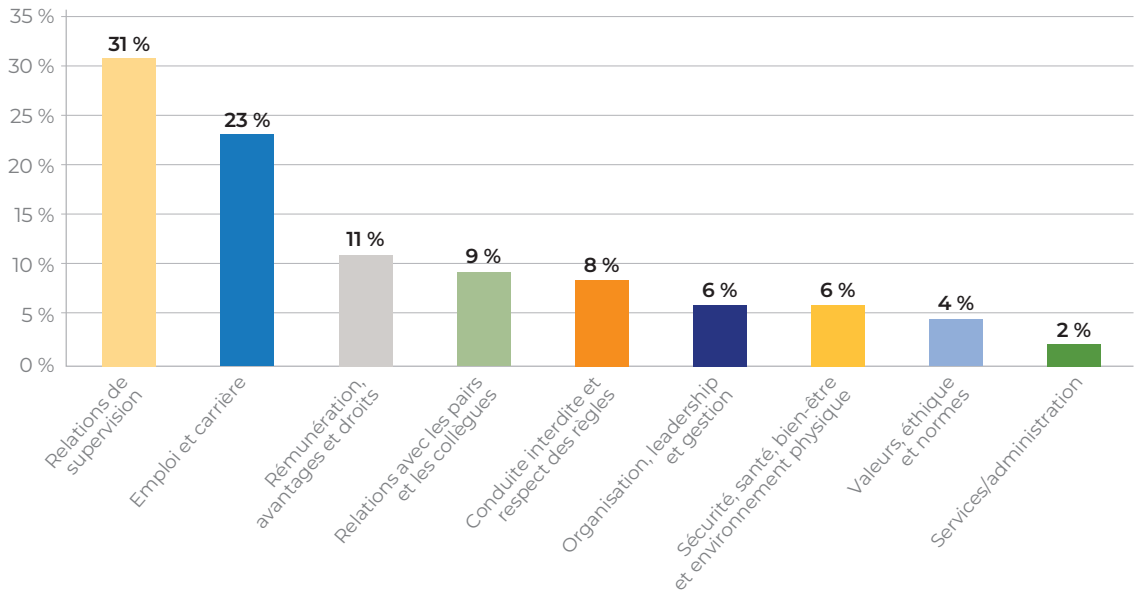


La plupart des dossiers avaient trait à trois grandes questions : les relations de supervision (31 %), les questions relatives à la fonction et à la carrière (23 %) et la rémunération, les avantages et les droits (11 %) (figure 6). Il existe des différences régionales (figure 7).

Parmi les cas traités, 83 % ont fait l'objet de services d'ombudsman, 17 % de services de médiation. Les services les plus couramment fournis par l'ombudsman[2] sont l'écoute, l'orientation et l'information, l'évaluation des options, le coaching en matière de règlement des conflits et l'orientation des visiteurs au sein du système (figure 8). Cette répartition reflète le rôle essentiel du Bureau dans la résolution précoce des conflits, quand de nombreux membres du personnel recherchent un soutien informel et des services de coaching en matière de règlement des conflits dès qu'un problème surgit sur le lieu de travail. Si la médiation intervient moins souvent, elle continue cependant de constituer un élément essentiel des services assurés par le Bureau, fournissant un processus structuré de transformation aux parties se heurtant à des défis plus complexes ou persistants (voir section II.C).

Globalement, les tendances observées en 2024 soulignent la valeur pérenne des services de résolution des conflits du Bureau, quelles que soient la région géographique, la catégorie de personnel et l'organisation participante. Face à l'augmentation des sollicitations, en particulier des groupes sous-représentés tels que le personnel affilié, le Bureau continue de faire en

FIGURE 6. Pourcentage de dossiers traités par type de problème, 2024



2 D'après les catégories de services applicables au traitement des dossiers en 2024, mises à jour pour 2025.

FIGURE 7. Problèmes par région en 2024, en pourcentage

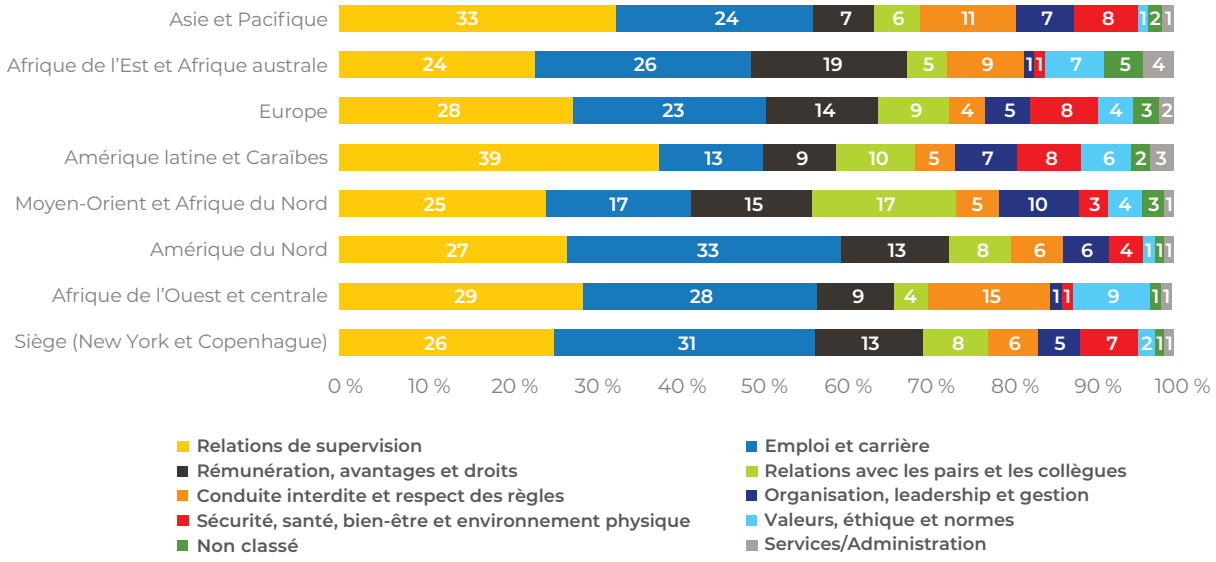
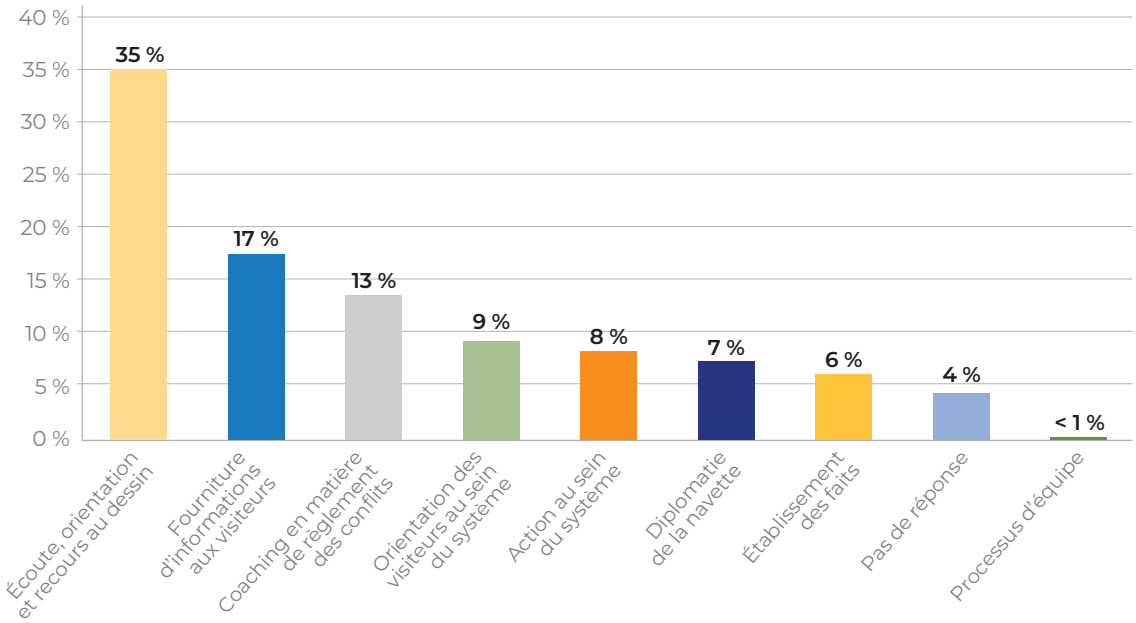


FIGURE 8. Répartition des services d'ombudsman fournis en 2024, en pourcentage



sorte d'adapter sa présence, ses services et ses activités de sensibilisation afin de répondre aux nouveaux besoins et d'appuyer une culture du travail respectueuse et inclusive.

B. Activités de formation et de sensibilisation

En 2024, le Bureau a organisé 160 activités d'apprentissage et de sensibilisation, en présentiel et virtuellement, suivies par au moins 9 687 collègues dans les cinq organisations.

L'objectif était de promouvoir la sensibilisation, de renforcer les capacités et de favoriser un environnement de travail respectueux et inclusif, tout en contribuant à prévenir les conflits ou à donner au personnel les moyens de les gérer de manière constructive.

Parmi les principaux programmes proposés, citons « Apprendre à connaître son ombudsman » – une initiative clé pour sensibiliser au rôle du Bureau – ainsi que les séances ou les activités suivantes : Gestion des conflits, Gestion des émotions, Conversation avec le médiateur ou la médiatrice, Sécurité psychologique au sein des équipes, Cafés de la civilité, Conversations difficiles, Communication efficace, et Dignité et respect.

Pour répondre à des besoins spécifiques, le Bureau a également organisé des séances personnalisées, dont Approche et gestion efficaces des conflits au sein des équipes (pour les superviseurs et superviseuses) et Gestion vers le haut (pour les personnes supervisées), ainsi que des séances dédiées à des groupes de spécialistes, notamment les professionnels des ressources humaines et les représentants du personnel.

Les séances d'apprentissage se sont déroulées en anglais, en espagnol et en français. Plusieurs séances sur site ont été ouvertes conjointement aux cinq organisations, promouvant l'apprentissage et la collaboration interinstitutionnelle.

C. Médiation

1. Vue d'ensemble

Le programme de médiation a connu une forte croissance en 2024, confirmant la trajectoire ascendante amorcée depuis son lancement en 2020. Le Bureau a reçu 119 dossiers de médiation, ce qui représente une augmentation de plus de 30 % par rapport à l'année précédente. Le nombre total de dossiers signalés en 2024 tient compte des cas de médiation.

Le Bureau a mené à terme 128 dossiers de médiation reçus en 2023-2024, soit une augmentation de plus de 30 % par rapport à 2023, dont 76 % ont abouti à un règlement (complet, partiel ou avant la médiation). La figure 10 présente la répartition par organisation des interventions de médiation, et la figure 11 indique combien de temps il a fallu pour les mener à bien (d'après les résultats des enquêtes réalisées à la suite de médiations). Comme les années précédentes, la plupart des médiations durent deux à quatre heures.

Les enquêtes réalisées à la suite de médiations affichent un taux de satisfaction invariablement élevé des parties concernées, l'efficacité du médiateur ou de la médiatrice et la satisfaction globale obtenant un score de 4,5/5. Fait important, 90 % des personnes interrogées ont

FIGURE 9. Nombre annuel de dossiers de médiation : dossiers reçus et clos (2020-2024)

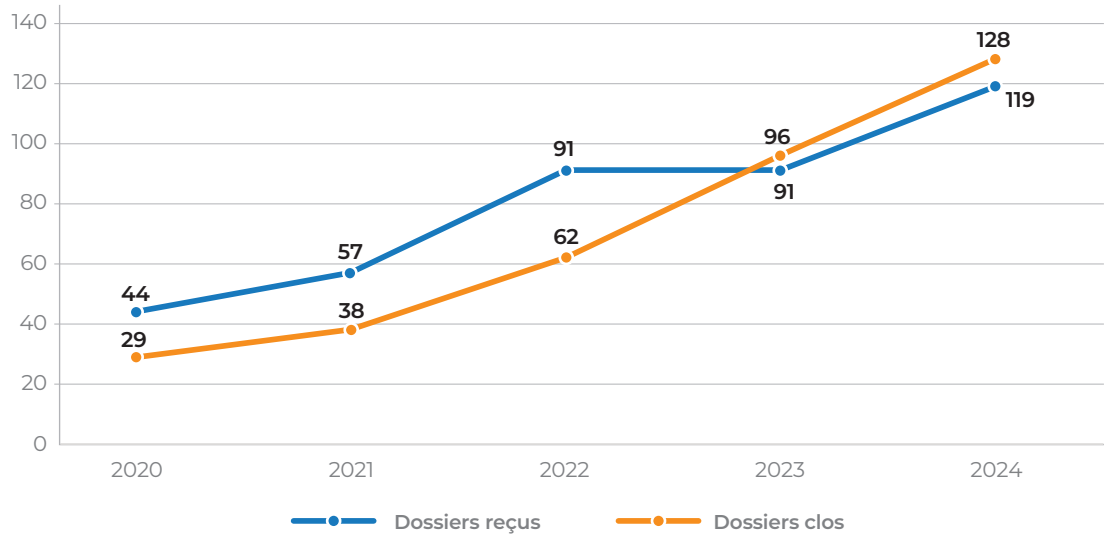


FIGURE 10. Dossiers de médiation clos en 2024, par organisation

	UNICEF	PNUD	UNOPS	UNFPA	ONU-Femmes
Reçus	40	32	27	11	8
Clos	42	36	30	12	8

(Les dossiers de médiation clos en 2024 couvrent les dossiers reçus en 2023)

FIGURE 11. Temps nécessaire à la conduite des médiations

	En pourcentage de l'ensemble des dossiers
Jusqu'à 4 heures	44
4 à 8 heures	22
8 à 16 heures	10
Plus de 16 heures	24

indiqué qu'elles recommanderaient le recours à la médiation à leurs collègues, montrant la confiance renforcée dans la valeur du programme, indépendamment de l'issue des dossiers.

Le Bureau a également élargi son programme Conversation avec le médiateur ou la médiatrice, en organisant des séances pour les équipes au siège et dans 37 bureaux de pays en 2024, auxquelles ont assisté au moins 2 437 participants[3] (soit une augmentation de 59 % par rapport à 2023), ce qui témoigne de la reconnaissance croissante du rôle de la médiation dans la promotion d'environnements de travail plus sains.

Le Bureau exprime sa reconnaissance aux cinq organisations pour leur soutien actif et continu du programme de médiation. Le Bureau réitère la recommandation formulée dans le rapport annuel 2023 à l'intention des cinq organisations concernant l'élaboration d'une stratégie globale conjointe portant sur les services de médiation. Cette stratégie pourrait notamment consister à demander à certaines catégories de personnel en situation de conflit d'entamer une conversation préliminaire informelle avec l'unité de médiation du Bureau afin d'évaluer les possibilités de médiation. Cela permettrait à tout individu concerné de prendre une décision en toute connaissance de cause quant à sa participation à la médiation, sans limiter l'accès aux voies officielles de signalement. Cette stratégie pourrait notamment s'appliquer aux litiges juridiques entre les cinq organisations et le personnel affilié en modifiant les clauses contractuelles d'arbitrage existantes, étant donné que l'arbitrage a tendance à être coûteux et long, comparé au processus de médiation flexible que propose déjà le Bureau sans frais supplémentaires. La médiation permettrait également à ces collègues d'envisager un règlement amiable, renforçant le pouvoir d'action. Le Bureau et certaines des organisations travaillent déjà à l'élaboration de cette approche.

Le Bureau estime qu'une telle stratégie serait conforme aux dispositions de la résolution 77/260 de l'Assemblée générale, dans laquelle l'Assemblée invite le Secrétaire général à sensibiliser davantage le personnel aux méthodes de règlement informelles, dont la médiation, en tant que première étape, si possible, avant le dépôt d'une plainte formelle, et de la résolution 78/248 de l'Assemblée générale, dans laquelle elle souligne qu'il faut recourir autant que possible au système informel afin d'éviter les litiges inutiles.

2. Intervention réparatrice au sein de l'équipe et médiation : poser les bases de la guérison et de la collaboration

La préparation de la mise en place des interventions réparatrices a constitué un fait marquant en 2024. Le Bureau les définit comme des processus qui mettent l'accent sur la réparation des relations lorsqu'un préjudice a été causé. Il

3 Pris en compte dans le nombre total d'activités de sensibilisation cité ci-dessus.

peut s'agir de processus individuels ou multiples, autonomes ou faisant partie d'autres interventions de gestion des conflits. Ils peuvent être appliqués à des relations en cours ou terminées.

En 2025, le Bureau mettra tout particulièrement l'accent sur le développement de ses services de médiation réparatrice, en s'attachant notamment à soutenir les équipes qui suivent d'autres processus, y compris des processus formels, ou qui remettent en question les expériences conflictuelles qu'elles ont vécues les unes avec les autres. Le Bureau peut aider les collègues à reconnaître l'humanité de chacun, à réfléchir, à guérir et à rétablir la confiance dans un cadre totalement confidentiel, par l'intermédiaire d'une personne neutre désignée à cet effet. Il vise à renforcer la cohésion des équipes et à favoriser une culture du lieu de travail positive pour une collaboration à plus long terme.

Parmi les exemples de situations dans lesquelles des membres du personnel ont fait appel au Bureau et exprimé le besoin de bénéficier d'un espace sûr pour faire face à des expériences difficiles, on peut citer l'impact d'un article de journal public sur la culture du lieu de travail de leur bureau, le rétablissement dans ses fonctions au sein de la même équipe d'un(e) fonctionnaire de rang supérieur ayant fait l'objet de mesures disciplinaires, ou des changements importants dans l'organisation entraînant des pertes d'emploi et une concurrence interne pour démontrer l'importance d'un poste particulier dans le cadre d'une réduction des financements. Dans de telles situations, le Bureau adopte les mesures suivantes :

1. **Reconnaître l'impact :** les perturbations au sein d'une équipe n'affectent pas seulement les personnes directement concernées par un conflit ou des circonstances déterminées. L'équipe peut se voir affectée par des tensions, des problèmes de communication ou une perte de motivation. Faire état ouvertement de ces difficultés – sans blâmer qui que ce soit –est une première étape permettant à l'ensemble de l'équipe d'aller de l'avant ;

2. **Création d'espaces de dialogue sûrs :** les employés ont ainsi la possibilité d'exprimer leurs préoccupations dans un cadre confidentiel et structuré, facilité par une partie neutre, ce qui peut contribuer à rétablir la confiance. Le fait de se sentir pleinement vu et entendu incite à chercher des solutions ;

3. **Intégration de changements culturels à long terme :** la guérison n'est pas un processus ponctuel – elle nécessite des efforts constants. Les organisations qui promeuvent activement la sécurité psychologique, la communication ouverte et les compétences en matière de règlement des conflits sont mieux équipées pour relever les défis à venir sans perturbation durable ;

4. **Mise en place de processus de réparation, de médiation et de soutien :** les processus de réparation et la médiation visent à comprendre le préjudice causé et à identifier des moyens de rétablir les relations professionnelles. Ils aident les équipes à dépasser les problèmes du passé et à établir des engagements communs visant à instaurer une culture d'entreprise plus saine.

Conformément au principe de participation volontaire du Bureau, ces processus requièrent l'adhésion totale de tous les participants et permettent d'obtenir des avantages potentiellement importants à long terme.

La circulaire du Secrétaire général du 10 septembre 2019 relative à la lutte contre la discrimination, le harcèlement, y compris le harcèlement sexuel, et l'abus de pouvoir (ST/SGB/2019/8) soutient explicitement le rétablissement d'un bon climat de travail et l'accompagnement, en autorisant le Bureau des services d'ombudsman et de médiation ainsi que le Conseiller du personnel, dans le respect de leur mandat et à titre confidentiel, à « contribuer aux efforts réalisés pour rétablir un bon climat de travail en proposant des méthodes de règlement informelles » dans des situations de discrimination, de harcèlement, de harcèlement sexuel, et d'abus de pouvoir. Dans son paragraphe 6.13, la circulaire met en avant des interventions réparatrices telles que la fourniture d'un soutien après l'enquête ou l'instance disciplinaire, le rétablissement de la confiance entre les personnes concernées, ainsi que des interventions auprès des équipes et un

accompagnement en faveur du changement. Le Bureau entend qu'il s'agit là d'une reconnaissance institutionnelle de la nécessité de ne pas se limiter aux seules procédures formelles pour faciliter la guérison et la progression des personnes concernées.

Recommandations

Le Bureau recommande aux cinq organisations d'envisager d'élaborer une stratégie de médiation globale conjointe. Cette stratégie peut consister à demander à certaines catégories de personnel en situation de conflit d'entamer une conversation préliminaire avec l'unité de médiation du Bureau afin d'évaluer, de manière éclairée, la pertinence de leur participation au processus de médiation, sans pour autant limiter l'accès aux mécanismes de signalement officiels.

Le Bureau recommande aux cinq organisations d'envisager de lui soumettre les situations nécessitant la mise en place de processus de réparation afin de donner aux équipes la possibilité de rétablir la confiance, rejoignant ainsi l'approche définie dans la circulaire du Secrétaire général ST/SGB/2019/8.

E. Facilitateurs pour un environnement de travail respectueux

Au cours du premier semestre de 2024, le Bureau a envisagé la possibilité d'étendre le programme des facilitateurs pour un environnement de travail respectueux (ci-après les RWF, de l'anglais *Respectful Workplace Facilitators*), en réponse aux demandes répétées du PNUD, de l'UNFPA et d'ONU-Femmes. Un évaluateur indépendant et le coordonnateur du programme RWF ont mené des évaluations approfondies, lesquelles ont confirmé que le projet était réalisable moyennant une planification stratégique et une allocation de ressources. Depuis la phase pilote lancée en 2019, le Bureau a collaboré avec 78 bureaux, a facilité 96 processus de nomination des RWF et a formé 175 des 191 candidats. Des aspects tels que les circonstances personnelles, les changements professionnels susceptibles d'entraîner un conflit d'intérêts ou le changement de lieu géographique expliquent le fort taux de rotation des RWF (59 %). Une coordination plus efficace et un contact régulier avec le réseau des RWF ont cependant permis d'atteindre une certaine durabilité. Les RWF expérimentés organisent de plus en plus souvent des activités dans leurs bureaux ou avec les équipes, renforçant ainsi la confiance dans le programme.

En 2024, le Bureau a également assuré des cours magistraux en lien avec les conflits et la résilience à l'intention du réseau des RWF, plus particulièrement sur les rumeurs et les commérages sur le lieu de travail, et a dirigé deux séances sur des problèmes de santé liés aux conflits. Ces cours magistraux ont facilité l'apprentissage et les échanges professionnels entre les RWF. Le retour d'expérience sur ces activités d'immersion est généralement positif et contribue souvent à renforcer la communication des RWF avec le Bureau et avec les collègues qu'ils soutiennent.

Dans la plupart des cas, les interventions des RWF concernaient les relations avec les pairs ou les superviseurs ou superviseuses, ainsi que les fonctions et la carrière. Le Bureau a constaté l'effet positif des services des RWF, fournis dans un espace sûr facilitant le partage des expériences et l'évaluation claire des options, sur le bien-être des visiteurs. À l'issue d'une séance avec un RWF, la majorité des visiteurs ont une idée plus claire des options qui s'offrent à eux. Comme c'est le cas dans d'autres programmes de soutien par les pairs, la charge de travail et d'autres engagements limitent le temps que certains RWF peuvent consacrer à ces activités bénévoles et à la sensibilisation. Par conséquent, les niveaux de mobilisation diffèrent selon les bureaux et les contextes professionnels spécifiques des RWF.

Fin 2024, le Bureau a recruté un nouveau responsable du programme des RWF pour renforcer le soutien interne et le développement des compétences tout au long de 2025. Les tâches prioritaires comprennent la réalisation d'une enquête auprès des bureaux participants, l'amélioration des procédures, l'obtention du soutien de la haute direction et la régularisation des activités de mobilisation.

III. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS RELATIVES AUX DIFFÉRENDS

A. Sécurité psychologique et mentale

1. Sécurité psychologique

La façon dont les équipes travaillent ensemble a une incidence sur le bien-être et les performances du personnel. Le niveau de sécurité psychologique permet de déterminer si la dynamique d'une équipe est saine. Cette notion fait référence à « un environnement dans lequel les personnes se sentent à l'aise pour s'exprimer et être elles-mêmes…Le fait de bénéficier d'une sécurité psychologique sur le lieu de travail permet de faire état de ses préoccupations et de ses erreurs sans craindre la gêne ou les représailles ».[4] Par exemple, comme cela a été rapporté au Bureau, des collègues, disposant pourtant d'une expertise locale ou régionale mais marqués par des expériences humiliantes où leurs contributions ont été ignorées, peuvent rester silencieux lors de réunions auxquelles assistent des experts du siège. Certains renoncent parfois à manifester leurs réserves initiales au sujet d'un projet en mauvaise passe pour éviter de subir des reproches ou passent sous silence de petites erreurs par crainte de recevoir des évaluations négatives ou de compromettre leurs relations avec leurs supérieurs. Au fil du temps, ces comportements peuvent nuire à l'apprentissage, à l'innovation et à la confiance. L'absence de sécurité psychologique peut également nuire à la santé mentale et à la satisfaction au travail, ce qui risque d'entraîner un déclin tant au niveau individuel qu'au niveau de l'équipe. Par ailleurs, la sécurité psychologique peut être l'un des principaux facteurs contribuant à une forte motivation et à des performances élevées.

Comme les années précédentes, plusieurs visiteurs ayant fait part de leur mal être (interruptions, plaisanteries malvenues sur leurs contributions, critiques publiques), le Bureau a accordé une plus grande attention à la sécurité psychologique. Il propose ainsi plusieurs interventions visant à promouvoir une dynamique d'équipe plus sûre, y compris des services de base renforcés dans des domaines tels que le coaching, la facilitation de la communication, et la médiation, ainsi que des activités spécialisées axées sur la sécurité psychologique. Ces dernières comprennent des ateliers visant à créer des cultures d'équipe plus saines, des évaluations permettant d'identifier les risques, et des interventions ciblées pour traiter les domaines préoccupants. Les améliorations à cet égard peuvent avoir des effets bénéfiques en cascade qui influencent des équipes entières et contribuent à prévenir les conflits à la source.

2. Sécurité mentale

La sécurité mentale (parfois appelée « santé et sécurité psychologiques ») repose sur une approche globale de la gestion et de la promotion du bien-être mental sur le lieu de travail. Alors que la sécurité psychologique concerne le climat psychologique au sein d'une équipe, la sécurité mentale se concentre sur le bien-être individuel et met l'accent sur l'impact potentiel de la charge de travail, la pression mentale liée à la gestion du temps et de l'argent, ainsi que le ton accompagnant la délégation des tâches et le moment choisi à cette fin. Ainsi, comme l'ont signalé les visiteurs du Bureau, des délais peuvent être fixés la veille même d'un week-end ou d'un jour férié puis, en dépit des efforts importants déployés afin de respecter ces échéances, le projet est laissé de côté pendant des semaines. Un employé peut raisonnablement en conclure que son temps personnel n'est pas important, ce qui a un impact sur sa sécurité mentale. De même,

4 Edmondson, A. C., *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth* (p. xvi). John Wiley & Sons, 2018.

> La direction et les membres de l'équipe jouent un rôle clé dans la promotion de la sécurité psychologique et mentale. À cette fin, la direction encourage un dialogue ouvert, accepte les désaccords productifs et établit des normes saines en matière de traitement des erreurs commises au travail. Pour leur part, les membres de l'équipe peuvent écouter attentivement et sans jugement les idées de leurs collègues lors des réunions et exprimer leur reconnaissance vis-à-vis de différentes contributions.

l'envoi d'une avalanche de courriers électroniques tard dans la nuit, ou le reproche adressé au parent de jeunes enfants qui n'est pas disponible au pied levé pendant le week-end peuvent créer un sentiment de pression quant à la nécessité d'une réponse immédiate. De telles pratiques, dont le Bureau a pu constater l'existence dans le cadre de ses travaux, peuvent nuire à la sécurité mentale sur le lieu de travail.

D'autres exemples portés à l'attention du Bureau consistent notamment à rappeler à de multiples reprises à des collègues que leur organisation ou leur service ont des problèmes de financement et qu'il peut être nécessaire de supprimer leur poste. S'il est important de tenir le personnel informé des éventuels problèmes liés à la diminution du financement, il est déplacé de le faire au moyen de rappels réguliers visant à intimider l'employé, ou d'y faire spécifiquement référence lorsqu'un employé n'approuve pas une approche de travail. Le langage corporel a également son importance : le fait de communiquer qu'un risque réel menace le contrat d'une personne avec un sourire en coin ou un sourire franc a été perçu par certains visiteurs comme profondément blessant, et va à l'encontre des valeurs des cinq organisations.

Les actes d'exclusion ou les micro-inégalités – des manières subtiles de rabaisser quelqu'un ou de ne pas l'associer aux projets ou aux communications – peuvent également nuire à la sécurité mentale.

Les visiteurs ont également signalé des situations où la charge de travail augmentait fortement ou soudainement, sans que la ligne hiérarchique reconnaisse le surcroît de travail qui en découle pour le personnel ou qu'elle explique les raisons de cette augmentation. La certitude et la sécurité ont une importance capitale dans de telles circonstances. Il peut être opportun de poser la question suivante : le personnel bénéficie-t-il de conditions de travail raisonnables et prévisibles ou, ne sachant pas quel type de travail supplémentaire ou quels nouveaux délais peuvent lui être assignés à tout moment, doit-il être constamment sur ses gardes ?

Comme les années précédentes, des collègues ont fait part au Bureau de leur hésitation à soulever des questions concernant ces aspects de la culture du lieu de travail en raison de craintes liées à la sécurité de l'emploi : ils percevaient (à tort ou à raison) que leur superviseur ou superviseuse détenait l'autorité de décider de leur avenir professionnel, que ce soit au moyen des outils de gestion des performances, de la participation aux processus de sélection concernant les perspectives de carrière, ou en tant que futures références potentielles accompagnant leur candidature auprès d'autres organisations.

En ce qui concerne la sécurité mentale, le Bureau a constaté l'augmentation des courriers électroniques accusateurs rédigés en termes durs par des membres du personnel à l'intention de superviseurs ou superviseuses, de cadres supérieurs ou de représentant(e)s des ressources humaines, voire de collègues travaillant sur des questions médicales ou ayant trait aux prestations sociales. Le langage utilisé dans ces communications reflète naturellement un état émotionnel marqué par la colère, le désespoir, la déception ou la frustration. Les auteurs de ces messages oublient cependant que les collègues à qui ils s'adressent exercent eux aussi leurs fonctions spécifiques en toute bonne foi et qu'ils sont des êtres humains ayant des émotions et des besoins en matière de sécurité mentale. Par exemple, des collègues qui assuraient des fonctions de soutien de leur mieux pour aider les visiteurs dans le besoin, mais qui se sont vus dans l'obligation d'expliquer l'étendue et les limites du cadre réglementaire, ont reçu une série de courriels particulièrement hostiles. Ces collègues solidaires ont souvent signalé au Bureau qu'ils avaient eux aussi dû prendre du temps pour

préserver leur santé mentale en raison du flux constant de communications qu'ils percevaient comme agressives. Le fait que ceux qui interviennent en toute bonne foi au nom de l'organisation, que ce soit pour apporter un soutien ou pour communiquer, reçoivent en retour des mots durs et des insultes, finit naturellement par les décourager de poursuivre leurs efforts supplémentaires. Dans de nombreux cas, le Bureau a été en mesure d'intervenir en tant que partie neutre pour canaliser les communications entre les parties – ce qui a consisté pour l'essentiel à supprimer le ton dur et les accusations – et à expliquer aux visiteurs, de manière confidentielle, en quoi le ton des communications n'était pas approprié. Le fait que le Bureau serve d'intermédiaire a permis aux visiteurs d'entendre et de comprendre les informations de fond, puis de demander des éclaircissements à l'organisation, toujours par l'intermédiaire de l'ombudsman, de manière calme et factuelle, sans attaques personnelles. Dans certains cas, le Bureau a également contribué à expliquer que les décisions n'étaient pas nécessairement prises par un membre de l'équipe des ressources humaines, mais plutôt par les supérieur(e)s hiérarchiques directs en vertu des pouvoirs qui leur sont délégués. Cela a permis de centrer la conversation sur les raisons prises en compte par les décideurs.

Malheureusement, bien que les cas soient encore minoritaires, le Bureau a constaté une augmentation du nombre de visiteurs exprimant leur frustration, leur désespoir, leur peur ou leur colère et susceptibles de porter atteinte à leur sécurité physique et à leur bien-être (automutilation ou pensées suicidaires). Dans de tels cas, le Bureau est habilité à rompre le principe de confidentialité et à contacter sans délai les mécanismes de soutien appropriés dans les organisations respectives.

La direction et les membres de l'équipe jouent un rôle clé dans la promotion de la sécurité psychologique et mentale. À cette fin, la direction encourage un dialogue ouvert, accepte les désaccords productifs et établit des normes saines en matière de traitement des erreurs commises au travail. Pour leur part, les membres de l'équipe peuvent écouter attentivement et sans jugement les idées de leurs collègues lors des réunions et exprimer leur reconnaissance vis-à-vis de différentes contributions. D'après l'expérience du Bureau, il est important de ne pas rejeter d'emblée les idées inattendues ou, lorsque des erreurs se produisent, de ne pas en faire porter le blâme à quelqu'un, mais plutôt de les utiliser comme de possibles occasions d'apprentissage au service de la croissance de l'équipe ou de l'organisation.

Les cinq organisations ont fait des progrès considérables dans la mise en place de mesures visant à soutenir le bien-être mental, émotionnel et physique de leur personnel et à aider les personnes à faire face, à trouver de l'aide, à renforcer leur résilience et à se rétablir. Le Bureau a constaté une augmentation globale des ressources disponibles pour soutenir et assister le personnel. Parmi les exemples relevés en 2024, citons les services de conseil professionnel, les ressources liées à la gestion du stress, les contacts accrus avec le personnel grâce aux enquêtes, les formations en ligne sur des sujets pertinents, la sensibilisation à l'importance de la santé mentale, les campagnes mondiales sur la santé mentale et les messages diffusés par les dirigeants appelant les membres du personnel à se concentrer sur leur santé et à la préserver, ainsi qu'une approche plus coordonnée des Nations Unies en matière de santé et de sécurité au travail.

> L'absence de sécurité psychologique peut également nuire à la santé mentale et à la satisfaction au travail, ce qui risque d'entraîner un déclin tant au niveau individuel qu'à celui de l'équipe. Par ailleurs, la sécurité psychologique peut être l'un des principaux facteurs contribuant à une forte motivation et à des performances élevées.

Le Bureau a toutefois constaté qu'il est toujours nécessaire d'adapter sans cesse les interventions de l'organisation à la sécurité psychologique et mentale et de disposer de ressources adéquates. Ainsi, dans certains endroits, le personnel s'est soudainement retrouvé au milieu d'un conflit armé actif. Dans ces cas, il doit continuer à travailler en s'adaptant rapidement à des

conditions de travail radicalement différentes, auxquelles il n'est pas forcément pleinement préparé, comme le fait d'être évacué ou d'être soudainement séparé de sa famille. Certains membres du personnel ont signalé avoir mal vécu le fait qu'on leur demande de rester sur place et de fournir des services sans tenir suffisamment compte de leur santé mentale ni savoir s'ils possédaient les compétences nécessaires ; ils ont également indiqué qu'ils hésitaient à faire part de leurs préoccupations. Les organisations devraient reconnaître cette situation et envisager de fournir un soutien encore plus important, y compris une formation renforcée, une assistance psychologique et des lignes directrices claires sur les soins dans de tels contextes, si ce n'est pas déjà le cas.

En 2024, le Bureau a continué de contribuer au bien-être en offrant un espace sûr où le personnel peut, en toute confidentialité, exprimer ses préoccupations concernant le lieu de travail. Outre l'écoute et l'évaluation des options avec le personnel, le Bureau a également fourni des informations sur les ressources en matière de bien-être et sur la manière d'y accéder.

> Le Bureau félicite les organisations pour leur engagement en faveur de politiques de travail flexibles visant à améliorer la satisfaction sur le lieu de travail et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ce qui, à son tour, accroît manifestement la motivation et la productivité du personnel.

B. Usage du pouvoir

Le plus grand nombre de dossiers que le Bureau reçoit chaque année concerne des conflits dans le cadre d'une relation de supervision. En 2024, sur les 712 dossiers traités, plus de 200 relevaient de cette catégorie. Bien qu'ils puissent découler de malentendus ou de différences de croyances, de valeurs, de points de vue ou de modes de travail, le Bureau a identifié un dénominateur commun qui peut entraîner une escalade du conflit : la partie de rang inférieur perçoit que l'autre partie (qui a plus de pouvoir ou d'autorité dans la hiérarchie de l'organisation) est en mesure de la soumettre ou craint qu'elle ne le fasse. Les visiteurs ont fait état de microgestion, de harcèlement[5] et de brimades, de favoritisme, d'humiliation, de menaces, d'intimidation (refus de l'autorité de supervision de renouveler les contrats), de réduction du portefeuille de travail et d'utilisation des plans d'amélioration des performances à des fins de rupture de contrat plutôt que de progression. Lorsqu'il a été sollicité, le Bureau a été en mesure d'aborder et de résoudre une série de conflits, notamment des dynamiques de pouvoir, en clarifiant les perspectives et l'impact des comportements tant sur les collègues de rang supérieur que sur les collègues de rang inférieur. Le Bureau a constaté que les préférences culturelles et personnelles en matière de communication, ainsi que les différences générationnelles et les attentes, qu'il est ardu de définir, avaient joué un rôle dans un certain nombre de cas.

Dans certains cas, des superviseurs ou superviseuses – bien qu'en position d'autorité – ont déclaré qu'ils se sentaient harcelés par les personnes qu'ils supervisaient. On peut citer par exemple la formulation de bonne foi d'un retour d'information constructif rejeté par la personne supervisée et perçu comme une attaque personnelle plutôt que comme un retour d'information destiné à améliorer le travail. Dans ce type de situation, le Bureau a réussi à trouver un terrain d'entente entre les parties afin d'entamer une conversation productive axée sur les problèmes, de sorte que les deux parties puissent à nouveau collaborer de manière efficace.

D'autres exemples de l'usage du pouvoir dans certaines organisations concernent l'injonction faite par leur supérieur hiérarchique à des cadres supérieurs ou à des dirigeants nouvellement recrutés de s'attaquer avec fermeté aux lacunes

5 Le Bureau ne détermine pas si un incident particulier ou une expérience décrite constitue une conduite interdite. Les références au « harcèlement », aux « menaces » et à d'autres termes ne sont que des expressions utilisées par les visiteurs pour décrire leur expérience.

des équipes qu'ils rejoignaient. D'après les informations fournies au Bureau, certaines de ces injonctions s'accompagnaient d'indications spécifiques sur les membres des équipes qui étaient considérés comme étant problématiques ou peu performants, sans qu'il en soit fait mention dans les dossiers de performance. Ainsi, les nouveaux responsables ou dirigeants rejoignaient des équipes en ayant des opinions préconçues sur leurs membres avant même de les avoir rencontrés. Ces attentes initiales ont en outre exercé une pression sur les nouveaux responsables ou dirigeants qui se sont sentis contraints de prouver qu'ils pouvaient résoudre les problèmes des équipes ; ils ont parfois dû s'atteler à la tâche sans synthèse complète des problèmes, sans vision objective des personnes concernées ou, dans certains cas, sans les compétences nécessaires en matière de gestion des ressources humaines pour susciter un changement de manière productive et stimulante. Certains d'entre eux, peut-être par manque d'expérience dans la gestion de conflits complexes au sein d'une équipe, ont averti leur nouvelle équipe en termes explicites qu'ils avaient pour mandat de mettre en place une nouvelle stratégie managériale, et qu'ils étaient habilités à licencier des membres du personnel, si nécessaire. En 2024, le Bureau a examiné des cas dans différentes organisations où la collaboration d'une équipe entière s'était effondrée en raison de la dynamique entre des responsables ou dirigeant(e)s nouvellement nommé(e)s, les membres de l'équipe en place depuis longtemps et les propres superviseurs ou superviseuses des responsables ou dirigeant(e) s nouvellement nommé(e)s. D'après l'expérience du Bureau, les résultats positifs dépendent du fait que les nouveaux responsables puissent travailler avec leur nouvelle équipe, apprendre à connaître leurs membres et se forger leur propre opinion, et qu'ils ou elles reçoivent le soutien nécessaire lorsque des lacunes sont identifiées. Une communication respectueuse et courtoise entre toutes les parties concernées est également nécessaire à cette fin.

Enfin, dans cette catégorie, le Bureau a traité des dossiers de médiation dans lesquels la négociation des termes des accords de règlement mettait en évidence un rapport de force relativement asymétrique. Par exemple, certains membres du personnel se trouvant dans des situations médicales complexes ont perçu le non-renouvellement de leur contrat comme une violation de leurs droits, alors que l'organisation estimait avoir respecté le cadre réglementaire. Ils ont été confrontés à un choix difficile : a) signer un accord de règlement qui leur permettait de rester sous contrat un peu plus longtemps mais sans percevoir l'intégralité de leur salaire et de conserver leur assurance maladie pendant un traitement médical en cours ou prévu, tout en renonçant au droit de contester formellement la décision ou b) ne pas accepter les conditions proposées par l'organisation au cours de la médiation. Cette dernière option signifiait une cessation de service avec annulation immédiate de l'assurance et, par conséquent, une éventuelle perte d'accès à des traitements vitaux, mais également le maintien des voies de recours officielles, soit un délai potentiellement plus long pour clore l'affaire. Le Bureau a travaillé avec succès avec les coordonnateurs des organisations, d'autres parties prenantes et les visiteurs pour trouver des solutions acceptables dans des circonstances si difficiles et, pour les visiteurs, riches en émotions.

L'usage inapproprié du pouvoir et de l'autorité formels peut également constituer un comportement interdit. En 2024, le Bureau a soutenu les collègues en leur offrant un espace de parole sûr, un coaching en matière de règlement des conflits, et des services de médiation, ainsi qu'en orientant le personnel vers les mécanismes établis pour signaler les comportements interdits lorsqu'ils ne pouvaient pas résoudre leurs problèmes de manière informelle ou qu'ils envisageaient un recours formel.

> « En période de changements importants, il existe un risque réel que les membres du personnel commencent à travailler davantage en vase clos, à protéger leurs propres rôles et portefeuilles de travail, et à limiter le partage d'informations par souci de sécurité de l'emploi, sans compter la circulation rapide de suppositions infondées et de commérages. »

Recommandation

Le Bureau recommande aux organisations d'envisager d'étendre les activités d'apprentissage relatives aux compétences en matière de gestion des ressources humaines, idéalement en incluant l'exercice approprié du pouvoir, aux superviseurs ou superviseuses à tous les niveaux, dans la mesure du possible, ou aux superviseurs ou superviseuses gérant un nombre minimum défini de personnes supervisées directes ou indirectes relevant de toute catégorie de personnel.

C. Gestion du changement et restructuration

Depuis sa création en 2002, le Bureau de l'Ombudsman a offert ses services, à la demande des personnes concernées, aux unités concernées par les processus de gestion du changement. Ces processus ne sont jamais faciles, car ils peuvent entraîner une réduction et une réorganisation légitimes de la main-d'œuvre, suscitant des incertitudes et compromettant la carrière des membres du personnel, y compris pour ceux qui sont en poste depuis longtemps. Lorsqu'il a été sollicité, le Bureau a contribué à promouvoir un processus aussi transparent et équilibré que possible en facilitant la communication à chaque étape, en intervenant lorsque le personnel concerné se sentait injustement visé, en facilitant les discussions de groupe et en jouant le rôle de médiateur, le cas échéant.

Le Bureau a constaté qu'une communication ouverte et claire entre toutes les parties concernées restait la clé d'un processus de gestion du changement réussi. En 2024, le Bureau a observé que, dans certains cas, le personnel avait l'impression de ne recevoir que peu d'informations, voire pas du tout, des informations contradictoires ou des informations si tardives que les collègues concernés estimaient ne pas avoir assez de temps pour planifier les prochaines étapes de leur évolution professionnelle. Il était alors plus difficile de prendre des mesures pour gérer efficacement les bouleversements qui s'ensuivaient dans les situations personnelles et familiales. Le Bureau a pu travailler à plusieurs reprises avec les parties pour faire bénéficier certains collègues d'une mesure d'atténuation. Pour d'autres, cela n'a pas été possible, par exemple lorsqu'ils craignaient trop de faire l'objet de représailles pour permettre au Bureau de transmettre leurs préoccupations, et ce même après avoir évalué les différentes options et avoir reçu l'assurance du Bureau qu'il était interdit de mener des représailles contre les collègues ayant contacté le Bureau.

Dans le cadre de la redistribution et de l'élimination de fonctions et de responsabilités destinées à accroître l'efficacité opérationnelle, le Bureau a constaté que les décisions prises étaient parfois perçues comme étant arbitraires ou ciblées par les personnes concernées. Les visiteurs ont informé le Bureau que des fonctions et des responsabilités essentielles qu'ils avaient assumées avec succès pendant des années avaient été transférées à d'autres en amont des changements structurels. Ils ont conclu qu'il était ainsi plus facile de les marginaliser à la lumière des nouveaux rôles, tandis que ceux qui s'étaient vus confier de nouvelles fonctions et responsabilités semblaient moins vulnérables en termes de perte potentielle d'emploi. La question du favoritisme dans ces situations a également été soulevée. Dans certains de ces cas, il a été possible de redresser la situation et de rétablir les membres du personnel dans leurs fonctions et leurs responsabilités initiales ou de clarifier de manière objective et neutre les raisons fondamentales des décisions.

La préoccupation sous-jacente du personnel est avant tout la sécurité de l'emploi, c'est-à-dire les moyens de subsistance. Une mauvaise gestion des cessations de service et des changements organisationnels peut avoir un effet sur le bien-être du personnel ainsi que sur la coopération et la productivité de l'équipe. En période de changements importants, il existe un risque réel que le personnel commence à travailler davantage en vase clos, à protéger son rôle et son portefeuille de travail, et à limiter le partage d'informations par souci de sécurité de l'emploi, sans compter la circulation rapide de suppositions infondées et de commérages.

Le Bureau propose plusieurs interventions pour soutenir le personnel et la direction pendant les périodes de changement. Les individus, quel que soit leur niveau, peuvent bénéficier d'un

coaching en matière de règlement des conflits pour les aider à exprimer leurs préoccupations de manière efficace, et une médiation peut être proposée pour accompagner les conversations bilatérales afin d'aider les parties à comprendre les besoins des uns et des autres et à trouver des solutions mutuellement acceptables. Le Bureau facilite également les discussions d'équipe sur le changement et ses effets. Le cas échéant, il peut orienter les personnes vers d'autres ressources organisationnelles afin de leur fournir un soutien supplémentaire. Le Bureau peut également appuyer la direction de manière neutre et indépendante en contribuant à garantir une communication claire sur le changement, en fournissant des conseils pour anticiper et prévenir les conflits, et en aidant le personnel à prendre conscience des ressources disponibles pendant les transitions.

Le Bureau a constaté que le personnel concerné était plus à même de gérer la dure réalité d'un changement indésirable lorsqu'il était traité comme un partenaire participant au processus de gestion du changement, si ce n'est au stade de la décision, au moins à celui de la mise en œuvre.

Recommandation

Le Bureau recommande aux cinq organisations d'envisager, si ce n'est pas déjà le cas, de mettre en place des processus transparents et participatifs dans les exercices de restructuration et, si possible, d'informer le Bureau de manière confidentielle, selon que de besoin, des changements majeurs à venir afin que le Bureau soit au fait de leur raison d'être et du contexte général lorsqu'il est approché par des visiteurs.

D. Aménagement d'un lieu de travail productif

Le Bureau félicite les organisations pour leur engagement en faveur de politiques de travail flexibles visant à améliorer la satisfaction sur le lieu de travail et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ce qui, à son tour, accroît manifestement la motivation et la productivité du personnel. Il constate que chaque organisation dispose de bureaux, de responsables et d'équipes très performants dont les approches et les expériences

> Le Bureau peut également soutenir la direction de manière neutre et indépendante en contribuant à garantir une communication claire sur le changement, en fournissant des conseils pour anticiper et prévenir les conflits, et en aidant le personnel à prendre conscience des ressources disponibles pendant les transitions.

peuvent fournir des informations précieuses sur la mise en œuvre efficace et cohérente d'aménagements flexibles et synonymes de grande productivité.

En 2024, comme les années précédentes, à la suite des demandes de retour au bureau après la pandémie, certains visiteurs ont exprimé leur perception selon laquelle l'application des politiques de travail flexibles était laissée à la discrétion des superviseurs ou superviseuses. Le Bureau a souvent précisé qu'en réalité, de tels aménagements, bien qu'ils aient le plus souvent un effet positif sur la motivation, ne constituaient pas pour autant un droit et que les politiques prévoyaient le pouvoir discrétionnaire des responsables.

Certains visiteurs ont indiqué que lorsque le personnel était strictement tenu d'être physiquement présent, mais que son travail consistait presque exclusivement à passer des appels virtuels depuis son bureau (nécessitant souvent la prise en considération de différents fuseaux horaires), le temps de trajet nécessaire leur semblait mal employé et improductif, suscitant leur frustration.

Certain(e)s superviseurs ou superviseuses ont également fait état de difficultés à gérer l'emploi du temps des équipes de taille moyenne à grande, citant les problèmes liés à l'établissement des priorités concernant la planification des aménagements de travail flexibles tout en tenant compte de demandes concurrentes. Parallèlement, les bureaux qui ont bien géré les modalités de travail flexibles et qui ont également organisé des événements réguliers et pertinents en présentiels ont fait l'objet de retours d'information particulièrement positifs.

Le Bureau observe cependant avec une certaine inquiétude la possibilité de demander les raisons pour lesquelles une demande d'aménagement des modalités de travail est soumise. Dans certains cas, généralement lorsqu'il y existait déjà un manque de confiance entre le superviseur ou la superviseuse et la personne supervisée, les collègues ont eu l'impression de devoir fournir ce qu'ils estimaient être des raisons personnelles, même si les politiques indiquent clairement que les responsables doivent respecter la vie privée et les informations médicales. Le Bureau considère que les responsables ne disposent pas de perspectives spécifiques ou de normes objectives pour envisager de tels aménagements en fonction de la situation personnelle des individus ; ils ne connaissent que les exigences des tâches à accomplir. Sans compter qu'il est également assez gênant pour certains de faire part de cette situation. Le Bureau estime que les circonstances personnelles ne devraient pas être prises en considération pour déterminer si un travail spécifique peut ou ne peut pas être effectué à un moment donné.

E. Le rôle du Bureau de l'ombudsman dans les différends relatifs aux performances

Le Bureau traite de la gestion des performances et des conflits dans 17 de ses 23 rapports annuels (chaque année de 2005 à 2019, ainsi qu'en 2021 et en 2023). Malgré les diverses recommandations formulées au fil des ans, les désaccords sur les processus de gestion des performances continuent de constituer une source de conflit sur le lieu de travail. Conformément au concept mis en place par les cinq organisations pour fournir un mécanisme de développement professionnel positif et stimulant, le Bureau considère le plan d'amélioration de la performance (PAP) comme un outil permettant de soutenir les performances d'une personne supervisée. Les résultats escomptés du plan doivent donc être planifiés de bonne foi et doivent être atteignables et mesurables. Malheureusement, comme indiqué dans les rapports précédents, certains membres du personnel considèrent les PAP comme une menace pour la sécurité de l'emploi, et les PAP peuvent donc être perçus comme un facteur de stigmatisation professionnelle plutôt que comme

> « …le Bureau suggère en outre aux superviseurs et superviseuses de réfléchir pour savoir si la mise en œuvre d'un PAP dans certaines circonstances précises exacerberait la situation ou servirait véritablement son objectif, qui est d'offrir une réelle chance d'amélioration. […] Lorsque les conditions d'un PAP ont été acceptées par les deux parties, notamment grâce à une intervention neutre du Bureau, les résultats se sont améliorés de manière significative. »

une occasion de combler les lacunes de manière constructive et coopérative.

Au cours de la période couverte par le rapport, le Bureau a aidé des membres du personnel, des responsables hiérarchiques et les organisations à résoudre les conflits liés à la gestion des performances et au PAP. Des personnes supervisées ont contacté le Bureau, expliquant que des problèmes de communication et de relations interpersonnelles existaient déjà bien avant la décision d'instituer un PAP et ont exprimé des craintes quant à la partialité ou au manque de bonne foi dans l'évaluation de l'amélioration. Parfois, la personne supervisée avait déjà été expressément invitée par ses supérieurs ou sa direction à chercher du travail ailleurs avant qu'un PAP lui soit proposé (de fait, la recherche d'un autre emploi constitue toujours une option de carrière et conseiller de le faire peut être bien intentionné). Dans certains cas, une cessation de service d'un commun accord peut être l'approche la plus pertinente lorsque la relation entre le membre du personnel et l'organisation n'est plus viable, indépendamment de l'impact potentiel d'un PAP sur le responsable et la personne supervisée. Néanmoins, les déclarations d'un supérieur hiérarchique concernant un autre emploi ou une cessation de service peuvent être interprétées comme une position déjà arrêtée sur l'issue du PAP avant même sa mise en œuvre. Dans ce contexte, le Bureau a constaté une augmentation des demandes émanant du personnel pour « mettre fin au PAP », « constater que la décision du superviseur

ou de la superviseuse de mettre en œuvre un PAP est injuste » ou « empêcher les ressources humaines de prendre parti pour le superviseur ou la superviseuse et s'assurer qu'il n'y a pas de parti pris ». Parallèlement, comme indiqué dans les rapports annuels précédents, le Bureau a observé que les personnes supervisées rechignaient parfois à reconnaître qu'une amélioration était nécessaire.

La direction de certaines organisations a indiqué que l'intervention du Bureau au cours d'une procédure formelle de PAP pouvait créer des attentes infondées de la part de la personne concernée par le PAP. Le Bureau s'est félicité du retour d'information sur ses interventions au cours de la mise en œuvre des PAP, précisant que ses services se limitaient généralement à la facilitation, à la clarification et à la neutralité. Cependant, le Bureau est également expressément chargé d'examiner l'équité des procédures et les principes généraux de la justice et peut, à titre confidentiel, faire part de ces aspects aux parties concernées, y compris dans le cadre d'une intervention relative à un conflit ayant trait à un PAP. Dans certains cas, le Bureau peut également aider à gérer les attentes concernant la mise en œuvre des PAP en cas de conflit, notamment par des activités de coaching et de médiation.

L'intervention du Bureau est informelle et n'a pas pour but d'influencer la décision de mettre en œuvre un PAP ou d'attribuer une note de performance spécifique. Son rôle dans les différends relatifs aux performances est de faciliter le dialogue et d'évaluer les options qui pourraient contribuer à résoudre un point de discorde, et ce uniquement lorsque les deux parties acceptent de faire appel volontairement au Bureau. Outre ses observations et ses recommandations antérieures, et compte tenu des dossiers traités en 2024, le Bureau suggère en outre aux superviseurs ou superviseuses de réfléchir pour savoir si la mise en œuvre d'un PAP dans certaines circonstances précises exacerberait la situation ou servirait véritablement son objectif, qui est d'offrir une réelle chance d'amélioration. Si un PAP est susceptible d'aggraver la situation, les superviseurs ou superviseuses peuvent souhaiter retarder sa mise en œuvre jusqu'à ce qu'ils aient formulé leur retour de manière informelle, mais claire et productive, et exploré les possibilités d'amélioration des performances de la personne supervisée. Lorsque les conditions d'un PAP avaient été acceptées par les deux parties, notamment grâce à une intervention neutre du Bureau, les résultats se sont améliorés de manière significative.

Recommandations

Le Bureau recommande que, dans les situations où il y a ou semble y avoir un manque de confiance ou lorsque la relation entre le superviseur ou la superviseuse et la personne supervisée est déjà difficile, la personne supervisée et le superviseur ou la superviseuse envisagent de s'adresser au Bureau de l'Ombudsman avant la mise en œuvre d'un plan d'amélioration des performances.

IV. PERSPECTIVES

Le système des Nations Unies dans son ensemble envisage des réformes globales à la lumière de l'évolution du paysage opérationnel et de financement. L'effet négatif sur certains membres du personnel semble presque inévitable à ce stade et le Bureau se prépare à une augmentation potentielle de sa charge de travail concernant le soutien des processus de changement lorsqu'ils peuvent donner lieu à des conflits.

En outre, le Bureau a constaté au fil des ans que, dans certains contextes opérationnels, il arrivait que le personnel travaille dans des cadres intégrés et fasse l'objet d'une supervision par des institutions homologues ou des organes gouvernementaux, ou qu'il doive rendre compte à deux autorités. Cette structure de travail évolutive présente un défi : lorsque des conflits surviennent entre le personnel des Nations Unies et les fonctionnaires homologues, le mandat du Bureau ne permet pas une intervention ou un soutien direct. En conséquence, le personnel concerné peut ne pas avoir accès à la gamme de services informels de résolution des conflits que le Bureau offre et qui sont généralement à la disposition de leurs pairs. L'ombudsman reconnaît que cette lacune peut, dans certains cas, conduire à la non-résolution de conflits sur le lieu de travail, à une augmentation du stress et à une baisse de l'engagement. Le Bureau continuera à suivre cette question et à explorer les moyens d'étendre le soutien informel au personnel opérant dans ces cadres de responsabilité partagée.

Le Bureau continuera également à faire partie de plusieurs groupes de travail au sein du réseau des ombudsmans et médiateurs et médiatrices du système des Nations Unies, portant notamment sur la responsabilité des ombudsmans et des médiateurs et médiatrices, le coût des conflits, les normes de pratique en matière de médiation et l'intelligence artificielle (dans la résolution des conflits).

Enfin, le Bureau continuera d'explorer les avantages potentiels d'une plus grande utilisation des technologies contemporaines dans son travail, en particulier de l'intelligence artificielle, en tenant dûment compte du principe de confidentialité qui lui est imposé.

TÉMOIGNAGES

Services de médiation :

« Je me réjouis de ce résultat non seulement parce que le chemin a été long et pénible, mais aussi parce que j'ai eu la chance de travailler avec un médiateur aussi efficace et expérimenté. Le fait de savoir que vous étiez à ma disposition par courriel a été une véritable source de réconfort. Votre pondération et votre approche équilibrée et impartiale m'ont permis de traverser des moments parfois très troublants au cours des 18 derniers mois. »

« Certains diront qu'il n'y a pas vraiment de quoi se réjouir, car rien n'est définitif. Je crois cependant qu'il y a lieu de se réjouir. Même si la situation évolue à nouveau à l'avenir, je tiens à vous exprimer ma profonde reconnaissance pour vos conseils, votre soutien et votre présence constante. »

« Por mi parte sólo tengo una profunda gratitud por vuestro gran apoyo y acompañamiento en este proceso que ha resultado exitoso. Su calidad profesional y humana han sido fundamentales durante toda la mediación hasta alcanzar sus objetivos. » (« Pour ma part, je n'ai qu'une profonde gratitude pour votre aide précieuse et pour m'avoir accompagné dans ce processus, qui s'est soldé par un succès. Vos qualités professionnelles et humaines ont été fondamentales tout au long de la médiation et ont permis d'atteindre les objectifs escomptés ».)

D'autres commentaires sont inclus dans le bulletin d'information disponible en anglais à l'adresse suivante : https://fpombudsman.org/wp-content/uploads/2025/01/MediationNewsletter-Issue-11-Dec2024_FINAL-1.pdf

Soutien apporté par l'Ombudsman :

« Je tiens à vous remercier une nouvelle fois pour votre soutien constant. Sans votre aide, j'aurais quitté [nom du lieu d'affectation] il y a bientôt un an. »

« Je vous remercie d'avoir veillé à m'informer du résultat et vous exprime ma sincère reconnaissance pour votre intervention. Le résultat me semble satisfaisant et j'accepte que l'affaire soit considérée comme close. »

« Dans la vie, il arrive que l'on regarde en arrière et que l'on se demande si l'on a pris la bonne décision dans une situation donnée. Avec le recul, faire appel à vous a été la meilleure décision que j'ai jamais prise. Merci pour votre intervention qui a mis fin à près de trois mois de stress et d'angoisse. »

« Je me réjouis de notre rencontre et de votre présence dans ma vie pendant cette période horrible. Je peux à nouveau voir la lumière. »

« J'ai plus appris en une heure avec vous sur les processus et les options que lors de tous les webinaires et assemblées générales réunis. Merci beaucoup ! »

« Je vous remercie pour votre excellent travail de facilitation et d'orientation tout au long de ce processus. »

« Un immense merci à vous, je pense fort que le fait que vous ayez trouvé un accord [...] m'a beaucoup soulagé [...] Je vous remercie énormément pour votre suivi très professionnel. »

« [...] Vous avez été d'une aide précieuse, et je suis profondément reconnaissant pour votre disponibilité, votre professionnalisme et, surtout, votre empathie. »

« Creo que eres la única persona que está interesada en lo que me sucede. » (« Je pense que vous êtes la seule personne qui s'intéresse à ce qui m'arrive. »)

« J'apprécierai toujours l'aide que vous m'avez fournie dès le début... J'apprécie sincèrement le soutien du Bureau de l'Ombudsman, qui m'a permis de surmonter l'une des expériences professionnelles les plus difficiles que j'ai jamais vécues. »

« Je ne souhaite à personne de vivre la même expérience. Merci pour votre intégrité et votre disponibilité sans faille. Je n'ai jamais ressenti de solitude. »

Activités de formation :

Retour d'information sur la séance « Apprendre à connaître son ombudsman » : « Nous vous sommes profondément reconnaissants de nous avoir fait profiter de cette excellente séance de formation. Votre capacité à décomposer des informations complexes en éléments compréhensibles et gérables est vraiment louable. Merci d'avoir fait de l'apprentissage une expérience aussi productive et agréable. Nous sommes désormais armés des connaissances et des ressources nécessaires pour faire face à toute question de type professionnel. »

« Merci encore pour la séance sur la communication respectueuse sur le lieu de travail que vous avez animée le mois dernier. Elle a été bien accueillie et nous continuons à faire des efforts pour être des girafes » (référence à l'utilisation par Marshall Rosenberg de la « girafe » comme analogie de la communication compatissante).

ANNEXE. TERMINOLOGIE

Le Bureau s'aligne sur la définition des dossiers convenue par le réseau des ombudsmans et médiateurs et médiatrices du système des Nations Unies, tel qu'indiqué ci-dessous.

Dossier traité par l'ombudsman

Un dossier traité par l'ombudsman couvre un ou plusieurs problème(s) ou question(s) concernant le lieu de travail soumis au Bureau par un visiteur ; le traitement du dossier consiste à fournir des informations, à évaluer les options envisageables en matière de règlement des différends, ou à assurer une assistance pour laquelle il est nécessaire de posséder des compétences ou des connaissances spécifiques dans le domaine de la médiation. Un visiteur qui refait appel au Bureau pour le(s) même(s) problème(s) est considéré comme un visiteur de retour et ne nécessite pas l'enregistrement d'un nouveau dossier. Un dossier peut concerner une ou plusieurs question(s).

[Exemple : 1 visiteur = 1 dossier]

Dossier de groupe traité par l'ombudsman

On entend par dossier de groupe traité par l'ombudsman une ou plusieurs question(s) soulevée(s) par un groupe de visiteurs ; le traitement du dossier consiste à fournir des informations, à évaluer les options envisageables en matière de règlement des différends, ou à assurer une assistance pertinente. Un groupe est constitué par plusieurs visiteurs.

[Exemple : Un minimum de 2 visiteurs fait appel à l'ombudsman pour traiter la même question. 2 visiteurs ou plus = 1 dossier]

Dossier de médiation

Un dossier de médiation est constitué lorsqu'un conflit sur le lieu de travail est porté à l'attention du Bureau par un ou plusieurs visiteur(s) sollicitant ou acceptant de participer à la médiation ou étant invité(s) à y participer.

[Exemple : 1 demande de médiation = 1 dossier ; 1 orientation vers le service de médiation = 1 dossier ; acceptation de la médiation par 2 visiteurs ou plus = 1 dossier]

Visiteur

Le terme « visiteur » désigne toute personne physique ou morale qui fait appel au Bureau pour obtenir de l'aide.

INDÉPENDANCE

NEUTRALITÉ

CONFIDENTIALITÉ

RÉSOLUTION INFORMELLE DES CONFLITS

Office of the **Ombudsman**

+1 646 781 4083
ombudsmediation@fpombudsman.org
www.fpombudsman.org

Two UN Plaza
7th Floor
New York, NY 10017