



**Ensemble  
pour le  
respect**



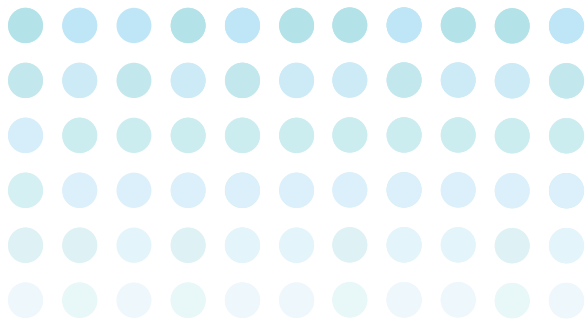
**Promouvoir  
la dignité  
et le respect  
sur le lieu  
de travail**

GUIDE

[hr.un.org/unitedtorespect](https://hr.un.org/unitedtorespect)

[#osonsparler](https://twitter.com/soonsparler)





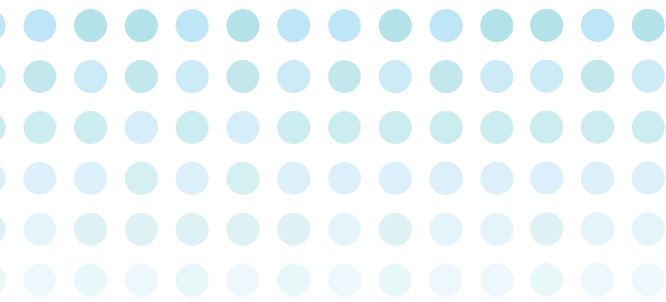
# Ensemble pour le respect

Toute personne travaillant pour l'Organisation des Nations Unies a la responsabilité de créer et de protéger une culture saine au travail. Une culture de civilité et de respect. Une culture dans laquelle les questions liées au lieu de travail sont abordées de manière constructive. Une culture exempte de discrimination, de harcèlement (y compris sexuel) et d'abus d'autorité.

**Ce guide vous est proposé pour vous aider à instaurer cette culture.**

# Comment encourager la civilité sur le lieu de travail et agir contre le harcèlement, l'abus d'autorité et la discrimination

En quoi cela vous concerne et nous concerne tous et toutes	4
Le rôle du personnel d'encadrement	10
Obtenir de l'aide	16
Régler les problèmes par la voie non formelle au moyen des Services d'ombudsman et de médiation	22
Les responsables d'entité et leurs responsabilités	26
Le rôle des coordonnateurs et coordonnatrices pour les questions de déontologie et de discipline, du BSCI et du Bureau de la déontologie	32
Comprendre ce qu'est une conduite prohibée	34
Signalements formels de conduites prohibées	41
Droit à l'information	46
Veiller à ce que tout se passe au mieux pendant et après une enquête	48
Enquêtes	50
Que se passe-t-il après une enquête ?	52
Ressources utiles	56
Glossaire	60



# En quoi cela vous concerne et nous concerne tous et toutes

Cultiver un climat de travail respectueux et civil	5
Pourquoi est-ce important ?	5
Que dois-je faire si une situation me perturbe au travail ?	6
Approcher la personne à l'origine des difficultés	6
Comment se préparer à ces conversations et les gérer	7
Approcher une tierce personne	7
Que dois-je faire si je vois une personne perturbée par un comportement au travail ?	8
Comment intervenir en tant que témoin ?	8
Que puis-je faire ?	8
Comment agir – Exemples d'interventions de témoins	9

# En quoi cela vous concerne et nous concerne tous et toutes

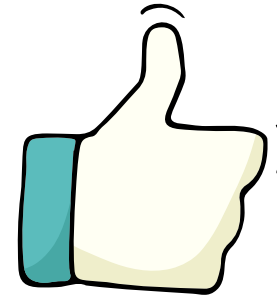
## Cultiver un climat de travail respectueux et civil

La culture qui règne au travail et la promotion d'un climat d'entente relèvent de notre responsabilité à tous et toutes. Cette responsabilité sous-tend la politique définie par le Secrétaire général dans la circulaire **ST/SGB/2019/8** (Lutte contre la discrimination, le harcèlement, y compris le harcèlement sexuel, et l'abus d'autorité). Pour cultiver un climat de travail respectueux et civil, nous devons :

- ✓ Traiter chaque personne avec courtoisie, dignité et respect, sur le lieu de travail
- ✓ Réfléchir à notre propre comportement et à la manière dont il peut être perçu par les autres
- ✓ Répondre de manière constructive aux problèmes qui sont portés à notre attention
- ✓ Suivre toute formation pertinente
- ✓ Oser parler et prendre l'initiative d'intervenir
- ✓ Lorsqu'on est témoin, signaler les conduites potentiellement prohibées
- ✓ Coopérer aux fins des enquêtes

Il s'agit d'obligations sérieuses qui seront prises en compte dans l'évaluation de la performance des membres du personnel (seront prises en considération à la fois les exigences de formation obligatoire et, le cas échéant, les situations de non-respect des principes énoncés dans la politique susmentionnée).

Si vous êtes témoin de comportements qui ne vous conviennent pas dans le cadre de votre travail, vous êtes encouragé(e) à les signaler dès que possible afin qu'ils puissent être corrigés. Il existe de nombreuses façons de le faire : ce guide vous informe sur la façon de procéder.



## Pourquoi est-ce important ?

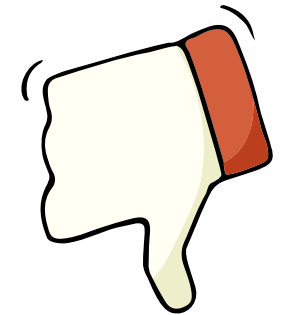
Ce que nous gagnons à cultiver un climat d'entente au travail

- Des équipes motivées
- Davantage d'idées
- Une réputation positive



## Ce que nous perdons dans les climats de travail hostiles

- Démotivation/Performances insuffisantes
- Répercussions sur l'équipe
- Problèmes de santé (*absentéisme/maladie*)
- Temps consacré à traiter les problèmes (*plaintes, enquêtes*)
- Contentieux juridiques
- Réputation négative



## Votre curiosité est piquée ?

Cette vidéo sur les brimades et le harcèlement dans le secteur de la construction illustre les répercussions de ces comportements.

## Que dois-je faire si une situation me perturbe au travail ?

Cela dépend beaucoup de la situation, mais l'essentiel est de **faire quelque chose**. Le silence n'est pas la solution.



DO  
SOMETHING  
DO

Lorsque des problèmes entre collègues surviennent sur le lieu de travail, le moyen le meilleur et le plus facile de les régler est souvent de les aborder rapidement et directement. Cela dépend, bien entendu, de la nature du problème (dans certains cas, il peut être absolument juste et préférable de faire immédiatement un signalement formel afin que l'affaire puisse faire l'objet d'une enquête officielle et qu'une procédure disciplinaire puisse être engagée, si cela s'impose, par exemple, si un collègue abuse de son autorité et menace de vous rétrograder si vous ne sortez pas avec lui à un rendez-vous).

### Approcher la personne à l'origine des difficultés

Une option peut être d'approcher les personnes qui, selon vous, participent à un comportement malvenu et de leur expliquer en quoi cela vous perturbe. Il se peut qu'elles n'aient simplement pas conscience des effets négatifs de leur conduite sur les autres. La plupart des gens ne cherchent pas à offenser les autres et nombre de problèmes découlent de nos différences, d'un manque de compréhension ou de styles de communication différents.

Neetu a récemment rejoint une nouvelle équipe, dont les membres sont très divers. Elle est Indienne. Ses collègues imitent souvent son accent et ses gestes. Ils imitent aussi les autres et tout cela semble être fait dans un but humoristique. Bien qu'elle ne pense pas qu'ils soient mal intentionnés, cela la met de plus en plus mal à l'aise. Un jour, alors qu'elle se trouve à la cafétéria et que Sophie l'imité, elle lui dit : « Tu sais, cela me met mal à l'aise quand tu m'imites. J'aimerais que tu arrêtes. » Sophie est embarrassée, explique à Neetu qu'elle ne s'en prenait pas à elle en particulier et qu'elle imitait tout le monde et présente ses excuses.

## CONSEILS

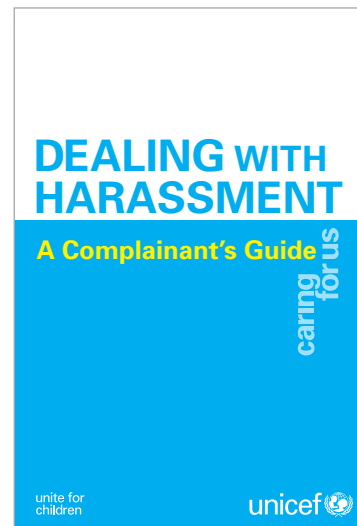
## Comment se préparer à ces conversations et les gérer

**1** Consultez les conseils de communication pour aborder les conflits sur le lieu de travail sur le **site Web des Services d'ombudsman et de médiation**.

**2** Pour savoir comment intervenir en tant que témoin, consultez la fiche de conseils figurant à la section **Ressources utiles**. Ces conseils peuvent vous aider dans bien des situations, qui ne relèvent pas nécessairement du harcèlement mais vous préoccupent simplement (*à venir*).

**3** **Le guide de l'UNICEF sur les moyens de faire face au harcèlement** offre par exemple des conseils sur les points suivants :

- Le choix de la personne à qui s'adresser
- Se préparer à l'entretien avec l'auteur présumé du harcèlement
- Faire face au déni opposé par l'auteur présumé du harcèlement



## Approcher une tierce personne

Nous savons qu'il n'est pas toujours facile de parler à la personne qui vous cause des problèmes. Les écarts en termes d'autorité ou de statut, la crainte de représailles ou la nature du comportement peuvent rendre la confrontation directe difficile. Si vous ne vous sentez pas à l'aise ou en sécurité, vous n'avez pas à le faire directement.

Vous pouvez également vous adresser :

- À vos supérieur(e)s hiérarchiques ou à d'autres haut(e)s fonctionnaires – ils (elles) ont la responsabilité de promouvoir un climat de travail dans lequel le personnel se sent en sécurité et de répondre aux préoccupations soulevées;
- À votre coordonnateur(trice) pour les questions de déontologie et de discipline – il (elle) a pour fonction de fournir aux personnes touchées par des problèmes de conduite sur leur lieu de travail des renseignements sur les ressources et les moyens d'obtenir des conseils.

N'oubliez pas que vous pouvez également obtenir l'appui :

- D'autres collègues – non pas pour échanger des commérages mais pour chercher du soutien;
- Des Services d'ombudsman et de médiation ou du Conseiller ou de la Conseillère du personnel – leurs services sont strictement confidentiels et, à la suite de votre consultation, aucune autre mesure ne peut être prise sans votre accord. Les Services d'ombudsman et de médiation ou le Conseiller ou la Conseillère du personnel sont uniquement consulté(e)s à l'initiative de l'intéressé(e).

Et n'oubliez pas que vous pouvez toujours signaler formellement des problèmes par l'intermédiaire du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) si la voie informelle ne vous semble pas adaptée (via le **service de téléassistance pour la dénonciation** – anonyme – de toute faute potentielle).

Il est également possible de contacter anonymement et confidentiellement le service d'assistance « Speak up » pour demander conseil en cas de harcèlement sexuel potentiel. Le numéro de téléphone du service d'assistance est le +1 917 367 8910 et le 1212 78910 pour les missions de maintien de la paix. Pour les appels internationaux depuis un lieu d'affectation du système des Nations Unies (Addis-Abeba, Bangkok, Beyrouth, Genève, Nairobi, New York, Santiago ou Vienne), le numéro de poste est le 78910. Il est également possible de contacter le service d'assistance à l'adresse électronique **speakup@un.org**.

Vous pouvez en apprendre plus sur le rôle de ces différents bureaux dans le présent guide, en particulier dans la section **Obtenir de l'aide**. Le point à retenir est que vous ne devez pas garder le silence si une situation vous dérange au travail. Trouvez quelqu'un à qui parler pour résoudre le problème.

## Que dois-je faire si je vois une personne perturbée par un comportement au travail ?

Nous sommes beaucoup plus susceptibles d'être témoins de comportements qui nous dérangent que d'être directement touchés. C'est pourquoi nous devons intervenir lorsque nous sommes témoins. Être un témoin actif est un moyen puissant d'influencer la culture du travail. Il s'agit de prendre nos responsabilités et d'intervenir même lorsque nous ne sommes pas directement concernés. En d'autres termes, il s'agit de réagir lorsqu'on assiste à une situation inacceptable.

**Demandez-vous : si vous n'agissez pas, qui le fera ? Si vous ne le faites pas maintenant, alors quand ?**

### CONSEILS

Nommez/identifiez les comportements inappropriés, ce qui empêchera qu'ils soient ignorés ou passés sous silence

Faites savoir que ce genre de comportement est inacceptable

Aidez une autre personne à éviter de nuire à autrui, et de se mettre ainsi dans une situation qu'elle pourrait regretter !

Cultivez, dans votre équipe, un ensemble de normes et de valeurs que tous les membres de l'équipe devront respecter

Protégez une personne pour lui éviter d'être blessée ou offensée ou éviter qu'elle ne le soit davantage



Empêchez qu'un « comportement inapproprié » ne dégénère jusqu'à devenir un conflit ou mener à la violence

Aidez les parties (qu'elles aient causé ou subi un préjudice) à choisir les bonnes mesures

© HCR

N'oubliez pas que « ne rien faire » est une action, même par défaut, et qu'elle a aussi le pouvoir d'« influencer ».

## Comment intervenir en tant que témoin ?

Être un témoin actif, c'est aussi donner l'exemple et prendre position par rapport à la culture qui règne au travail. Parfois, il suffit de ne pas rire d'une blague que l'on juge déplacée ou de faire savoir à une personne qu'on a perçu qu'elle était mal à l'aise et qu'on est disposé à la soutenir.

Dans un premier temps, pour être un témoin actif, quel que soit votre rôle, vous pouvez remplir votre liste de soutien et de références en y inscrivant les noms et numéros utiles à connaître en cas de problème. Vous trouverez ce document à la section **Ressources utiles**. Consultez également la **fiche de conseils à l'intention des témoins**.

## Que puis-je faire ?

Vous pouvez parler à la personne concernée et lui offrir votre soutien, votre point de vue et vos conseils. Vous pouvez l'aider à obtenir de l'aide d'une tierce personne mieux placée pour intervenir, c'est-à-dire une personne ayant les compétences et les capacités nécessaires pour gérer la situation. Chaque fois que vous le pouvez, essayez de créer une ouverture favorisant la discussion. Les tensions peuvent être dues à une mauvaise communication et le dialogue franc peut aider à écarter les malentendus.

Vous pouvez soumettre le problème à d'autres personnes pour vous assurer qu'il y sera donné suite. Il peut être plus facile pour vous de le faire que pour la personne touchée. Vous pouvez également vous adresser :

- Aux personnes qui sont à l'origine du problème;
- **À vos supérieur(e)s hiérarchiques ou à d'autres haut(e)s fonctionnaires** – ils (elles) ont la responsabilité de promouvoir un climat de travail dans lequel le personnel se sent en sécurité et de répondre aux préoccupations soulevées;
- Aux **coordonnateurs ou coordonnatrices pour les questions de déontologie et de discipline** – leur fonction consiste notamment à fournir aux personnes touchées par des problèmes de conduite sur leur lieu de travail des renseignements sur les ressources et les moyens d'obtenir des conseils.

N'oubliez pas que vous pouvez également obtenir l'appui :

- D'autres collègues (non pas pour faire des commérages mais pour obtenir un soutien sur la manière de résoudre le problème);
- Des **Services d'ombudsman et de médiation** ou du **Conseiller ou de la Conseillère du personnel** : leurs services sont strictement confidentiels et, à la suite de votre consultation, aucune autre mesure ne peut être prise sans votre accord. Vous ne pouvez recourir aux Services d'ombudsman et de médiation que de votre propre initiative;
- Des groupes de membres du personnel tels que UN-Globe, ou des représentantes et représentants du personnel ou des coordonnateurs et coordinatrices pour les questions de genre.



Il est également possible de contacter anonymement et confidentiellement le service d'assistance « Speak up » pour demander conseil en cas de harcèlement sexuel potentiel. Le numéro de téléphone du service d'assistance est le +1 917 367 8910 et le 1212 78910 pour les missions de maintien de la paix. Pour les appels internationaux depuis un lieu d'affectation du système des Nations Unies (Addis-Abeba, Bangkok, Beyrouth, Genève, Nairobi, New York, Santiago ou Vienne), le numéro de poste est le 78910. Il est également possible de contacter le service d'assistance à l'adresse électronique **speakup@un.org**. Et n'oubliez pas que vous pouvez toujours signaler des problèmes par l'intermédiaire du **BSCI** (y compris de manière anonyme). C'est à vous de décider quelle est la meilleure approche, compte tenu de la gravité de la situation, des personnes impliquées et des relations en jeu.

**N'oubliez pas que vous devez agir. Si nous voulons contribuer à promouvoir un climat d'entente, nous ne pouvons pas rester spectatrices ou spectateurs silencieux.**

### Comment agir – Exemples d'interventions de témoins

(Vous trouverez d'autres ressources et vidéos sur ce sujet à la section **Ressources utiles**).



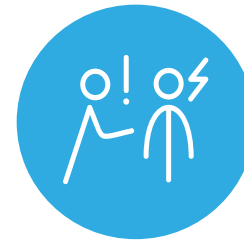
#### Deux personnes se disputent bruyamment dans le bureau principal

##### Actions immédiates

Réagir à la situation observée : manifester sa présence; dire aux intéressé(e)s d'arrêter de se disputer ou de faire cesser leur comportement inapproprié (« s'il vous plaît, arrêtez de vous crier dessus, je suis sûr(e) qu'il y a moyen de résoudre le problème autrement »).

##### Actions non immédiates

Parler à l'intéressé(e) de ce qu'il s'est passé; renforcer les normes du groupe (« dans ce bureau, on ne crie pas »).



#### Un ou une collègue fait une blague comportant un stéréotype choquant lors d'une réunion

##### Actions immédiates

Changer de sujet de conversation; couper court à la dynamique; se lever et quitter les lieux; manifester sa désapprobation par sa gestuelle (par exemple, en fronçant les sourcils, en marquant son mécontentement par un raclement de gorge, en affichant un air interloqué); demander une clarification (par exemple, « qu'entendez-vous par là ? »); pointer du doigt l'offense en la qualifiant (« ces propos sont durs/grossiers/offensants »).

##### Actions non immédiates

Parler en privé à l'intéressé(e) (« Je te connais assez bien pour savoir que tu ne pensais pas à mal, mais quelqu'un pourrait se sentir offensé ou blessé »); dénoncer l'intéressé(e).

#### Lors d'une réunion, un(e) superviseur(se) expose un problème en imputant la faute à une seule personne et réprimande cette personne vivement ou en employant des termes forts



##### Actions immédiates

Pointer du doigt l'offense ou le problème en le décrivant (« ce n'est pas seulement sa faute à lui/elle et cela peut être humiliant pour lui/elle »); faire en sorte que d'autres dénoncent publiquement le comportement inapproprié.

##### Actions non immédiates

Encourager la personne qui a subi l'incident à le signaler; accompagner la personne qui a subi l'incident, si elle a besoin de soutien.



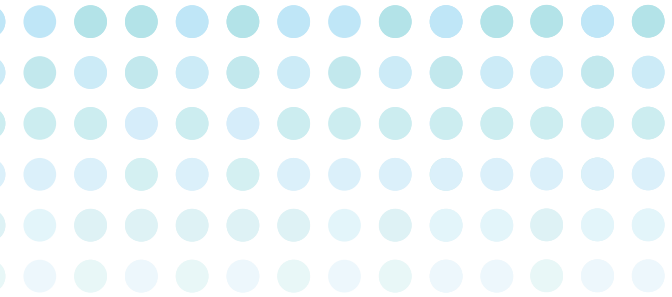
#### Un(e) collègue se vante souvent de ses conquêtes sexuelles devant un(e) autre collègue, voire lui propose explicitement de passer la nuit avec lui ou elle

##### Actions immédiates

Faire subtilement en sorte d'éloigner la personne qui subit l'incident de celui ou celle qui le provoque (par exemple, en lui demandant de vous suivre parce que vous avez à lui parler); dire à l'intéressé(e) de cesser d'agir de la sorte.

##### Actions non immédiates

Encourager publiquement la personne qui a subi le comportement inapproprié à le signaler; renforcer les normes du groupe; dénoncer officiellement la personne dont le comportement était inapproprié (à l'administration, à la hiérarchie, au BSCI, etc.)



# Le rôle du personnel d'encadrement

Le personnel d'encadrement joue un rôle de modèle	11
Le climat du lieu de travail relève de votre responsabilité	11
Que puis-je faire ?	12
Faire face à un(e) collègue abrasif(ve)	13
Une personne en difficulté s'est confiée à moi	13
Puis-je en parler à la personne qui semble être à l'origine du problème ?	14
Y a-t-il d'autres solutions ?	14
Les difficultés liées à la gestion des problèmes de performance	15

# Le rôle du personnel d'encadrement

## Le personnel d'encadrement joue un rôle de modèle

En tant que membre du personnel d'encadrement, votre comportement doit être un modèle pour votre équipe. Votre rang hiérarchique fait de vous un témoin déterminant – si vous laissez un comportement inapproprié se produire sans le dénoncer, votre inaction indique que vous tolérez ce type de conduite. Il est essentiel que vous favorisiez activement un climat de bonne entente, dans lequel le personnel peut exprimer ses préoccupations, auxquelles il est rapidement donné suite.

## Le climat du lieu de travail relève de votre responsabilité Prenez les devants et intervenez rapidement

**Le climat du lieu de travail relève de votre responsabilité :** il vous incombe de veiller à ce que règne sur le lieu de travail un climat de bonne entente, propice à la productivité, dans lequel tous les membres du personnel sont traités avec courtoisie, dignité et respect.

**Les membres du personnel d'encadrement étant les plus proches des équipes, ils sont en mesure de repérer les problèmes et d'intervenir pour les résoudre.**



### Signes de l'existence de problèmes, auxquels vous devez remédier :

- Une mauvaise ambiance règne dans l'équipe
- La performance laisse à désirer
- Absentéisme, retards
- Certains membres de l'équipe ont une attitude négative

Pour promouvoir le respect et la civilité sur le lieu de travail, il est généralement souhaitable que vous interveniez et que vous preniez le plus tôt possible des mesures dans toutes les situations de malentendus réels ou perçus, de malaise, de contrariété, de climat de travail négatif, de manque de civilité, d'impolitesse et face à tout autre conduite problématique.

**Il n'est pas nécessaire d'avoir à faire à une situation de harcèlement pour prendre les devants, pas plus qu'il n'est nécessaire d'attendre une plainte formelle pour agir. Au contraire, c'est en intervenant rapidement qu'on empêche les situations de se dégrader au point où la négativité et les conflits se répandent sur le lieu de travail.**

Le personnel d'encadrement doit être particulièrement attentif aux « individus abrasifs », c'est-à-dire aux personnes qui peuvent se montrer brusques, brutales ou insensibles. Ces conduites sont souvent involontaires, mais néanmoins préjudiciables, et si elles ne sont pas prises au sérieux, elles peuvent entraîner des plaintes pour harcèlement de la part du personnel qui les subit. Il n'est pas acceptable d'ignorer ce type de conduite au motif que la personne qui s'y livre a de bons résultats. En présence d'un comportement abrasif dont pâtissent les autres, qui le perçoivent par exemple comme une atteinte à leur dignité ou un facteur de stress ou d'appréhension, tôt ou tard la productivité globale de l'équipe s'en ressentira.

De plus, le fait que le comportement d'un individu abrasif ne soit pas intentionnel ne le met pas à l'abri, non plus que ses supérieur(e)s hiérarchiques, des suites d'un signalement formel de conduite prohibée dont il aura été déterminé qu'il était fondé. Même en l'absence d'une intention de nuire, il peut être tenu du compte de l'effet produit par la conduite mise en cause selon que la situation est examinée **sur le plan subjectif ou sur le plan objectif.**

## Que puis-je faire ?

Il arrive souvent que le personnel d'encadrement ait connaissance d'un problème, existant entre quelques personnes ou touchant toute l'équipe, mais qu'aucune procédure formelle ou non formelle ne soit engagée. Pourtant, il est impératif d'agir pour remédier à cette situation. Voici quelques pistes de réflexion.

1

**Vous pouvez choisir d'être un modèle et d'avoir le comportement que vous souhaitez voir dans votre équipe, y compris la manière dont vous voulez qu'elle réagisse aux sujets de préoccupation.**

2

**Vous pouvez réfléchir à la manière dont vous encouragez les comportements que vous souhaitez voir se répandre sur le lieu de travail et dont vous découragez les comportements indésirables.**

3

**Vous pouvez parler aux personnes individuellement ou collectivement et chercher des solutions.**

### CONSEILS

#### Pour être efficace :

- Consacrez le temps nécessaire à comprendre les différents points de vue;
- Montrez que vous avez compris ces points de vue; faites en sorte que les gens se sentent entendus;
- Faites connaître les points de vue qui ont trait aux effets du comportement mis en cause;
- Concentrez-vous sur le règlement de la situation;
- Cernez les besoins des personnes touchées pour trouver des solutions adaptées;
- Aidez-les à tourner la page et à se concentrer sur un meilleur avenir.

Consultez la **fiche de conseils sur la préparation aux conversations difficiles** ou adressez-vous aux Services d'ombudsman et de médiation pour vous aider à vous préparer à ces conversations.

Lorsque la situation est arrivée à un point tel que certaines personnes ne peuvent plus travailler ensemble, un certain nombre de mesures provisoires peuvent être mises en place :

- ✓ **Séparer physiquement les intéressé(e)s – Est-il possible de déplacer certaines personnes pour améliorer la situation ?**  
*(pensez à la manière dont cela sera reçu par les intéressé(e)s et tenez-en compte)*
- ✓ **Affecter certains des intéressé(e)s à d'autres tâches**  
*(le consentement des personnes réaffectées est nécessaire)*
- ✓ **Instaurer des modalités de travail aménagées**
- ✓ **Accorder un congé annuel non prévu ou conseiller aux intéressé(e)s d'en prendre**
- ✓ **Envisager le congé spécial**
- ✓ **Modifier temporairement les liens hiérarchiques des intéressé(e)s**
- ✓ **Autres mesures, comme la formation aux compétences en matière de communication, à la diversité des genres et à l'inclusion**

Ces mesures doivent normalement être prises par le (la) responsable d'entité, mais en tant que membre du personnel d'encadrement, vous pouvez soumettre ces options à votre responsable d'entité, qui peut vous aider à gérer la situation. Dans certains cas graves, lorsque des allégations de harcèlement ou d'autres conduites prohibées ont été officiellement signalées, le (la) responsable d'entité envisagera même de placer l'auteur présumé en congé administratif conformément à l'instruction administrative **ST/AI/2017/1** (la solution de la réaffectation devant cependant être envisagée en premier lieu, si possible).



**NOTEZ** que si le problème tient uniquement au fait qu'un membre du personnel n'est pas satisfait de la gestion de sa performance, il ne serait pas approprié de modifier les liens hiérarchiques à titre de mesure provisoire, à moins que le (la) responsable d'entité ne considère qu'il y ait des raisons de croire que la gestion de la performance fasse partie de la conduite ou du comportement systématique indiquant une situation de harcèlement ou d'abus d'autorité. Le fait qu'un(e) supérieur(e) hiérarchique gère les problèmes de performance ne constitue pas en soi un harcèlement ou un abus d'autorité (en l'absence de conduite répréhensible) et il ne convient pas de déposer une plainte pour harcèlement contre un(e) supérieur(e) hiérarchique simplement parce qu'il (elle) gère des problèmes de performance.

**Certaines de ces mesures peuvent être envisagées pour remédier à la situation, même en l'absence de plainte.** Pour les mettre en place, vous devez évidemment mener avec les membres de votre équipe des conversations fructueuses sur les options envisageables. Vous pouvez consulter la **fiche de conseils sur la préparation aux conversations difficiles** ou vous adresser aux Services d'ombudsman et de médiation pour vous aider à vous préparer à ces conversations.

Parfois, une **activité de groupe visant à renforcer l'esprit d'équipe** peut endiguer certains problèmes sur le lieu de travail avant qu'ils ne se transforment en une situation plus grave. Les **Services d'ombudsman et de médiation** peuvent vous aider à organiser ou à animer ce type de réunion.

## Faire face à un(e) collègue abrasif(ve)

Le style de travail de certaines personnes peut être ressenti par d'autres comme étant brusque, brutal ou insensible. Les autres les décrivent comme problématiques, agressives, difficiles, déstabilisantes.



Si vous estimez que le style de travail d'une personne est problématique, vous pouvez envisager un coaching individuel pour le suivi de l'individu abrasif (et éventuellement avec lui), qui peut faire partie d'un accompagnement professionnel axé sur le changement de comportement (pouvant faire intervenir les commentaires anonymes des membres de l'équipe). Consultez votre Section des ressources humaines ou votre Service administratif pour savoir si cette procédure peut être mise en place.

Il est également souhaitable que vous vous posiez la question de savoir en quoi vous facilitez ce comportement abrasif, que ce soit par vos propres actions ou votre inaction.

Vous pouvez vous-même faire un signalement formel au **BSCI** si vous estimez que la situation l'exige, en particulier si les tentatives d'y remédier par la voie informelle n'ont pas abouti ou si cette voie vous paraît impossible à suivre dans ce cas précis et que le comportement est cependant assez grave pour que vous craigniez qu'il n'atteigne le niveau de la faute professionnelle.

Vous devez soumettre au fonctionnaire responsable un compte rendu de toutes les mesures d'encadrement que vous avez prises pour réagir à des situations pouvant relever de conduites prohibées (voir **ici** la différence entre gestion de la performance et comportement abrasif, et autres questions liées au travail et aux conduites prohibées).

Le fait que vous essayiez d'intervenir dans le cadre de vos fonctions n'empêche pas le signalement formel de la situation.

## Une personne en difficulté s'est confiée à moi

Si une personne en difficulté se confie à vous, vous devez vous montrer réceptif(ve). Faites-lui savoir qu'elle peut consulter le coordonnateur ou la coordonnatrice pour les questions de déontologie et de discipline. Vous pouvez également mentionner les autres voies disponibles pour obtenir de l'aide :

- Les conseils confidentiels des Services d'ombudsman et de médiation sur les solutions possibles;
- Le Conseiller ou la Conseillère du personnel;
- Le service d'assistance téléphonique « Speak up ».

Remettez-lui un exemplaire de la circulaire **ST/SGB/2019/8** et encouragez-la à en prendre connaissance. Conservez une trace de ces échanges.

Vous devez fournir une assistance ou des informations en temps utile, avec tact et impartialité, à une personne touchée. Si, pour une raison quelconque, vous ne pouvez pas jouer ce rôle, orientez l'intéressé(e) vers le (la) Conseiller(ère) du personnel.

Billy se plaint à sa supérieure hiérarchique que Paola le harcèle et lui fait part de son désarroi. La supérieure l'écoute et lui indique à qui il peut s'adresser pour obtenir plus d'informations sur les recours possibles. Elle fait preuve d'empathie à l'égard de la détresse de Billy. Il n'est pas approprié que la supérieure valide son point de vue ou son interprétation de la situation selon laquelle Paola le harcèle. À cet égard, elle ne prend pas position à ce stade. Elle dit plutôt à Billy : « Je suis désolée de vous voir aussi bouleversé. Il est manifeste que cette situation vous perturbe profondément. » Il n'est pas approprié qu'elle dise à Billy : « Il est très difficile de faire face au harcèlement. »

### Puis-je en parler à la personne qui semble être à l'origine du problème ?

Pour régler rapidement la question en tant que membre du personnel d'encadrement, vous pouvez, avec le consentement de l'intéressé(e), porter l'affaire à l'attention de la personne dont la conduite pose problème et convenir d'une approche pour remédier au problème.

#### CONSEILS

##### Pour être efficace :

- Consacrez le temps nécessaire à comprendre les différents points de vue;
- Montrez que vous avez compris ces points de vue; faites en sorte que les gens se sentent entendus;
- Faites connaître les points de vue qui ont trait aux effets du comportement mis en cause;
- Concentrez-vous sur le règlement de la situation;
- Cernez les besoins des personnes touchées pour trouver des solutions adaptées;
- Aidez-les à tourner la page et à se concentrer sur un meilleur avenir.

Vous pouvez demander aux membres du personnel de suivre une formation ou recevoir un coaching pour éviter que les éventuelles conduites prohibées ne se reproduisent. Vous pouvez en particulier envisager un coaching individuel lorsque vous estimez que le style de travail d'une personne est problématique, cette mesure pouvant s'inscrire dans le cadre d'un accompagnement professionnel axé sur le changement de comportement (pouvant faire intervenir les commentaires anonymes des membres de l'équipe). Consultez votre Section des ressources humaines ou votre Service administratif pour savoir si cette procédure peut être mise en place, sachant qu'elle peut entraîner certains coûts.

### Y a-t-il d'autres solutions ?

Envisagez de faciliter une discussion entre les intéressé(e)s sur le comportement en question afin de favoriser la compréhension mutuelle et d'aider à résoudre les problèmes. Vous pouvez demander aux Services d'ombudsman et de médiation s'ils peuvent vous aider à faciliter une telle discussion (notez que les **Services d'ombudsman et de médiation** ont plusieurs moyens d'intervenir si les intéressé(e)s sont prêt(e)s à participer).

Vous pouvez penser à d'autres approches pour remédier au problème, comme par exemple une intervention d'équipe.

Après avoir écouté Billy, la supérieure hiérarchique lui demande s'il souhaite qu'elle parle à Paola. Billy accepte. La supérieure consulte Billy sur ce qu'il souhaite qu'elle communique à Paola, le priant de donner des exemples précis de la situation problématique. Elle le consulte également pour savoir s'il souhaiterait qu'elle fasse comprendre à Paola l'effet que son comportement a sur lui. Billy ayant donné son accord, la supérieure hiérarchique soumet alors le problème à Paola et tous trois acceptent de se rencontrer pour en discuter.

Après avoir consulté le (la) responsable d'entité (le coordonnateur ou la coordonnatrice pour les questions de déontologie et de discipline peut également vous proposer des idées), réfléchissez au recours à d'éventuelles mesures provisoires :

- ✓ Séparer physiquement les intéressé(e)s – Est-il possible de déplacer certaines personnes pour améliorer la situation ?  
*(pensez à la manière dont cela sera reçu par les intéressé(e)s et tenez-en compte)*
- ✓ Affecter certains des intéressé(e)s à d'autres tâches  
*(le consentement des personnes réaffectées est nécessaire)*
- ✓ Instaurer des modalités de travail aménagées
- ✓ Accorder un congé annuel non prévu ou conseiller aux intéressé(e)s d'en prendre
- ✓ Envisager le congé spécial
- ✓ Modifier temporairement les liens hiérarchiques des intéressé(e)s
- ✓ Autres mesures, comme la formation aux compétences en matière de communication, à la diversité des genres et à l'inclusion

Rappelez-vous que vous n'avez pas besoin d'une plainte formelle pour envisager ces mesures. Vous devez simplement faire preuve de tact et veiller à ce que tout le monde comprenne qu'il s'agit là de décisions d'encadrement raisonnables, sans que personne ne se sente mal ou montré du doigt ou victime de préjugé.

**NOTEZ** que si le problème tient uniquement au fait qu'un membre du personnel n'est pas satisfait de la gestion de sa performance, il ne serait pas approprié de modifier les liens hiérarchiques à titre de mesure provisoire, à moins que le (la) responsable d'entité ne considère qu'il y ait des raisons de croire que la gestion de la performance fasse partie de la conduite ou du comportement systématique indiquant une situation de harcèlement ou d'abus d'autorité. Le fait qu'un(e) supérieur(e) hiérarchique gère les problèmes de performance ne constitue pas en soi un harcèlement ou un abus d'autorité (en l'absence de conduite répréhensible) et il ne convient pas de déposer une plainte pour harcèlement contre un(e) supérieur(e) hiérarchique simplement parce qu'il (elle) gère des problèmes de performance.



Vous devez soumettre au fonctionnaire responsable un compte rendu de toutes les mesures d'encadrement que vous avez prises pour réagir à des situations pouvant relever de conduites prohibées (voir **ici** la différence entre gestion de la performance et comportement abrasif, et autres questions liées au travail et aux conduites prohibées).

**REMARQUE :** L'intervention du personnel d'encadrement n'empêche pas le signalement formel de la situation.

### Les difficultés liées à la gestion des problèmes de performance

Il n'est pas facile de gérer de mauvaises performances tout en maintenant la motivation du personnel. Parfois, le personnel peut finir par décrire son environnement de travail comme « hostile » en raison du processus de gestion de la performance, avec toutes les conséquences que cela implique. L'acquisition de bonnes compétences en matière de communication et de retour d'information permettra d'éviter de telles situations. Des conseils pratiques sur la procédure à suivre sont disponibles sur le **site Web des Services d'ombudsman et de médiation**. Des offres de formation pertinentes sont également disponibles dans **Inspira**.

La gestion de la performance fait partie des fonctions du personnel d'encadrement et ne constitue pas du harcèlement (à moins qu'elle ne soit doublée d'une autre situation qui en fait du harcèlement).

Si la gestion de la performance vous pose des difficultés en tant que personnel d'encadrement, consultez d'abord votre Service administratif ou votre Section des ressources humaines. Pour obtenir d'autres conseils, vous pouvez ensuite soumettre le problème aux services consultatifs en matière de ressources humaines de la Division des services de contrôle interne (**dos-hr-advice@un.org**).





# Obtenir de l'aide

À qui s'adresser ?	17
Lorsque la conduite prohibée présumée risque de constituer un crime	18
Soutien personnel pendant la procédure	18
L'aide offerte par les Services d'ombudsman et de médiation	19
L'aide offerte par le Conseiller ou la Conseillère du personnel	20
Que faire si la situation a une incidence sur la performance ?	20
Je crains que les choses n'empirent si je signale le problème	20
Rétablissement d'un bon climat de travail et accompagnement	21



# Obtenir de l'aide

## À qui s'adresser ?

Il peut être difficile de traiter les problèmes de comportement au travail, que vous soyez la personne ciblée ou l'auteur présumé ou que vous soyez directement ou indirectement concerné(e), mais vous n'êtes pas seul(e).



### Personnel d'encadrement

Le personnel d'encadrement et d'autres responsables chevronnés sont tenus de soutenir le personnel dans ce type de situation et de favoriser un climat de travail dans lequel il est possible de signaler les problèmes, d'en parler et d'y remédier.

### Coordonnateurs et coordonnatrices pour les questions de déontologie et de discipline

Les coordonnateurs et coordonnatrices pour les questions de déontologie et de discipline informent les intéressé(e)s des voies qui existent pour agir en cas de conduite prohibée. Ils servent d'interlocuteurs à la personne cible ou à l'auteur présumé tout au long du traitement du signalement formel de conduite prohibée et leur fournissent des informations sur la marche à suivre et les délais à respecter. Ayant été sélectionnés pour remplir cette fonction, ils ont à leur disposition des moyens leur permettant de répondre aux questions dans les plus brefs délais.

Vous pouvez également obtenir l'aide suivante :

### Les Services d'ombudsman et de médiation

Chargés du règlement amiable des différends, les **Services d'ombudsman et de médiation** offrent aux intéressé(e)s la possibilité : 1) de discuter d'un problème de façon confidentielle, hors des voies formelles; 2) d'envisager toutes solutions possibles au problème et de découvrir quelles ressources sont disponibles dans le système; 3) de s'aguerrir et de gagner en assurance pour faire face à toute situation; 4) de recevoir un accompagnement et des orientations sur la manière d'exposer un grief ou un problème dans le cadre d'un autre mécanisme interne.

### Le Conseiller ou la Conseillère du personnel

**Le Conseiller ou la Conseillère du personnel** fournit un soutien psychosocial aux membres du personnel, à tout moment, qu'il y ait ou non une procédure formelle ou non formelle en cours.

### Accidents du travail

Les coordonnateurs et coordonnatrices pour les questions de déontologie et de discipline, le Service administratif et la Section des ressources humaines sont de bons interlocuteurs pour obtenir des informations sur les possibilités d'indemnisation en cas d'accident du travail. Consulter **l'appendice D du Règlement du personnel** pour connaître les dispositions régissant l'indemnisation en cas de décès, de blessure ou de maladie imputables à l'exercice de fonctions officielles pour le compte de l'Organisation.

Le personnel d'encadrement qui rencontre des problèmes dans la gestion de la performance est encouragé à consulter la Section des ressources humaines ou le Service administratif. Si le membre consulté du personnel la Section des ressources humaines ou du Service administratif a besoin d'aide, il doit contacter les services consultatifs en matière de ressources humaines de la Division des services de contrôle interne (**dos-hr-advice@un.org**).

Ces différents services de soutien ne s'excluent pas mutuellement. Il est courant que les membres du personnel soumettent le problème à leur(e) supérieur(e) hiérarchique et, parallèlement, s'adressent au Conseiller ou à la Conseillère du personnel pour obtenir un soutien émotionnel et aux Services d'ombudsman et de médiation pour obtenir de l'aide.

Il est toujours possible de faire un signalement anonyme de conduite prohibée au moyen du **service de téléassistance du BSCI**.

#### Autres voies possibles pour obtenir de l'aide :

- Il est également possible de contacter anonymement et confidentiellement le service d'assistance « Speak up » pour demander conseil en cas de harcèlement sexuel potentiel. Le numéro de téléphone du service d'assistance est le +1 917 367 8910 et le 1212 78910 pour les missions de maintien de la paix. Pour les appels internationaux depuis un lieu d'affectation du système des Nations Unies (Addis-Abeba, Bangkok, Beyrouth, Genève, Nairobi, New York, Santiago ou Vienne), le numéro de poste est le 78910. Il est également possible de contacter le service d'assistance à l'adresse électronique **speakup@un.org**;
- Le **Bureau de l'aide juridique au personnel** propose un soutien juridique aux membres du personnel;
- Les organes représentatifs du personnel;
- Les membres de différents groupes formés par le personnel, tels que UN-Globe ou les coordonnateurs et coordonnatrices pour les questions de genre.

#### Lorsque la conduite prohibée présumée risque de constituer un crime

Les coordonnateurs et coordonnatrices pour les questions de déontologie et de discipline, le Département de la sûreté et de la sécurité et le BSCI, selon le cas, sont des interlocuteurs appropriés si la conduite prohibée présumée risque de constituer un crime.

#### Soutien personnel pendant la procédure

Notez que si vous vous trouvez dans une procédure de règlement formelle ou non formelle, vous pouvez bénéficier du soutien de personnes que vous aurez désignées, à savoir :

- 1 Deux fonctionnaires au maximum**, qui confirment par écrit qu'ils sont disponibles et prêts à vous assister, qui n'ont pas été témoins de la conduite présumée et ne sont pas susceptibles d'être considérés comme tels si une enquête est ouverte, et qui ne se trouvent pas en situation potentielle de conflit d'intérêts;
- 2 Un non-fonctionnaire**, dès lors que celui-ci est disponible et prêt à vous assister, qu'il a signé un accord de confidentialité avec l'Organisation, qu'il n'a pas été témoin de la conduite présumée et ne sera pas appelé à témoigner si une enquête est ouverte, qu'il ne se trouve pas en situation potentielle de conflit d'intérêts et que sa désignation est jugée raisonnablement acceptable à tous autres égards par le responsable de l'entité où aurait eu lieu la conduite prohibée.

L'assistance peut prendre la forme d'un soutien psychologique, mais ne peut pas s'étendre à la représentation ou à la défense en justice. La personne cible peut être accompagnée par l'un des fonctionnaires qu'elle a désignés aux entretiens de l'enquête ouverte pour le traitement de la dénonciation officielle de la conduite prohibée.



## L'aide offerte par les Services d'ombudsman et de médiation

Les personnes touchées sont encouragées à discuter de leur situation avec les Services d'ombudsman et de médiation pour obtenir un soutien et des informations **confidentielles** sur certains aspects de la procédure. Les Services d'ombudsman et de médiation pourront notamment échanger avec la personne cible au sujet des options qui s'offrent à elle selon ses préférences. Ils ne déclenchent jamais de procédure automatique lorsqu'ils sont contactés et ils ne sont consultés que sur une base strictement volontaire. La prise de contact elle-même est également confidentielle. Ainsi, toute personne qui consulte les Services d'ombudsman et de médiation reste libre des décisions qu'elle pourra prendre à la suite de cet entretien.



### Nations Unies **OMBUDSMAN** et Services de médiation

Les ombudsmans et médiateurs ou médiatrices apportent une aide précieuse aux fonctionnaires qui désirent savoir où et comment plaider leur cause, ou qui s'interrogent sur les conséquences auxquelles ils s'exposent en faisant connaître leurs griefs. Les membres du personnel peuvent avoir recours aux services de règlement amiable des différends avant ou pendant une action formelle, mais également en lieu et place d'une telle action. Ces services offrent une voie de règlement et peuvent transformer des situations potentiellement volatiles en ententes mutuelles.

## L'aide offerte par l'ombudsman

Chargé du règlement amiable des différends, l'ombudsman offre aux intéressé(e)s la possibilité : 1) de discuter d'un problème de façon confidentielle, hors des voies formelles; 2) d'envisager toutes solutions possibles au problème et de découvrir quelles ressources sont disponibles dans le système; 3) de s'aguerrir et de gagner en assurance pour faire face à toute situation; 4) de recevoir un accompagnement et des orientations sur la manière d'exposer un grief ou un problème dans le cadre d'un autre mécanisme interne.

## Principes directeurs

L'intervention de l'ombudsman est guidée par les principes d'indépendance, de neutralité, d'impartialité, de confidentialité et d'absence de formalisme : intervenant en toute neutralité, l'ombudsman n'a qualité ni pour imposer quelque solution ni pour décider, les protagonistes étant entièrement maîtres de l'issue de la tentative, tous échanges et correspondance demeurant confidentiels et pouvant être divulgués du seul consentement des intéressés (privilège de confidentialité).

Outre ses services pour régler tel ou tel litige, l'ombudsman aide les uns et les autres à se donner les aptitudes nécessaires pour faire face à tout conflit et fait toutes recommandations propres à permettre d'assainir le climat sur tout lieu de travail, en s'appuyant sur son observation des problèmes et tendances systémiques.

Les problèmes d'ordre professionnel qui peuvent être soumis à l'ombudsman sont extrêmement variés (ils ne doivent pas nécessairement porter sur des questions de discrimination, d'abus d'autorité ou de harcèlement) et concernent notamment les différends relatifs au renouvellement d'un contrat ou à l'égalité de traitement, la sélection du personnel, les prestations et avantages sociaux, les problèmes interpersonnels ou les situations dans lesquelles les membres du personnel ont l'impression d'avoir été traités de façon injuste.

Vous trouverez plus d'informations sur les services proposés par l'ombudsman à la section relative au **règlement des problèmes par la voie non formelle** ci-dessous.

## Obtenir l'aide de l'ombudsman

Les membres du personnel du Secrétariat de l'ONU peuvent contacter les **Services d'ombudsman et de médiation** en personne ou par courriel (**unoms@un.org**) ou par téléphone (+1 917 367 5731). Outre le Siège à New York, il existe des antennes régionales à Bangkok, Entebbe, Genève, Goma, Nairobi, Santiago et Vienne. Voir le **site Web des Services d'ombudsman et de médiation**.

## L'aide offerte par le Conseiller ou la Conseillère du personnel

Les membres du personnel peuvent contacter le Conseiller ou la Conseillère du personnel pour obtenir de l'aide. Tout entretien avec les Conseiller(ère)s du personnel est strictement confidentiel. Ils ne peuvent communiquer aucun document ou renseignement à d'autres bureaux sans l'accord de la personne ayant fait appel à leurs services.

Le Conseiller ou la Conseillère du personnel est un(e) professionnel(le) de la santé mentale qui peut apporter un soutien psychosocial et proposer à la personne touchée des moyens de gérer le choc émotionnel résultant de la situation et la réorienter, s'il y a lieu, vers des services de santé mentale extérieurs. Il ou elle est là pour soutenir ceux qui ont besoin d'aide à tout stade du processus, y compris tout au long d'une procédure formelle.

Le soutien psychosocial aux personnes touchées et aux auteurs présumés peut être offert en personne, par téléphone ou par d'autres moyens électroniques, en fonction des ressources disponibles et de l'endroit où se trouve la personne touchée.



## Que faire si la situation a une incidence sur la performance ?

Les responsables d'entité ont certains pouvoirs et obligations si la performance ou la conduite d'une personne se ressent d'une éventuelle conduite prohibée. Ils sont encouragés à soutenir cette personne pour régler le problème de façon appropriée (sans préjudice du système officiel de gestion de la performance).

Ce soutien peut prendre la forme d'un nouveau plan de travail, d'un congé spécial ou d'un aménagement des modalités de travail.

Il va sans dire que la confidentialité doit être dûment respectée lorsque ces mesures sont communiquées.

Anurak a affirmé qu'au cours de l'année écoulée, son supérieur hiérarchique lui avait retiré des fonctions clés, de sorte qu'il se trouve rétrogradé dans les faits. Il considère qu'il s'agit d'un abus d'autorité. Le supérieur affirme que la performance d'Anurak est tout simplement insuffisante et qu'il n'y a pas d'abus d'autorité. Examinant la situation, la responsable d'entité envisage de confier à Anurak, pour une période limitée, un projet d'importance, sous la supervision d'une autre personne. Les membres de l'équipe sont informés qu'Anurak se concentrera sur ce nouveau projet pendant les prochains mois (mais ils ne sont pas informés du fait que cette décision fait suite à sa plainte).

**NOTEZ** que ces mesures de soutien ne sont pertinentes que lorsque la performance pâtit des effets d'une éventuelle conduite prohibée. Dans un processus normal de gestion de la performance, ces mesures de soutien ne seront pas pertinentes. En particulier, il n'est pas approprié de modifier les liens hiérarchiques comme mesure de soutien provisoire dans le contexte de la gestion de la performance (à moins que la gestion de la performance ne fasse partie de la conduite ou du comportement systématique donnant lieu à une situation de harcèlement ou d'abus d'autorité). Le fait qu'un(e) supérieur(e) hiérarchique gère les problèmes de performance ne constitue pas en soi un harcèlement ou un abus d'autorité (en l'absence de conduite répréhensible) et il ne convient pas de déposer une plainte pour harcèlement contre un(e) supérieur(e) hiérarchique simplement parce qu'il (elle) gère des problèmes de performance.



## Je crains que les choses n'empirent si je signale le problème

Cette inquiétude est compréhensible, mais il existe un certain nombre de moyens garantissant que les signalements puissent être faits en toute sécurité. En particulier, dès lors qu'il (elle) est informé(e) par écrit qu'une personne est peut-être la cible d'une conduite prohibée, le (la) responsable d'entité doit déterminer s'il y a lieu de prendre des mesures provisoires

pour favoriser un climat de travail respectueux et civil, empêcher que des faits constitutifs d'une conduite potentiellement prohibée ne se produisent ou ne se reproduisent, préserver l'intégrité de l'enquête, évaluer les risques de représailles, ou si de telles mesures seraient par ailleurs dans l'intérêt de l'Organisation ou du service.

Ces mesures peuvent notamment consister à :

- ✓ Séparer physiquement les intéressé(e)s – Est-il possible de déplacer certaines personnes pour améliorer la situation ?  
*(pensez à la manière dont cela sera reçu par les intéressé(e)s et tenez-en compte)*
- ✓ Affecter certains des intéressé(e)s à d'autres tâches  
*(le consentement des personnes réaffectées est nécessaire)*
- ✓ Instaurer des modalités de travail aménagées
- ✓ Accorder un congé annuel non prévu ou conseiller aux intéressé(e)s d'en prendre
- ✓ Envisager le congé spécial
- ✓ Modifier temporairement les liens hiérarchiques des intéressé(e)s
- ✓ Autres mesures, comme la formation aux compétences en matière de communication, à la diversité des genres et à l'inclusion

En cas de plainte formelle, le (la) responsable d'entité examine également s'il convient de placer l'auteur présumé en congé administratif conformément à l'instruction administrative **ST/AI/2017/1**.

Dès lors que le responsable d'entité a connaissance d'une allégation de conduite prohibée avec agression ou tentative d'agression, y compris agression sexuelle, des **mesures de protection** adaptées sont prises **sans délai** pour que la personne cible puisse se sentir en sécurité, y compris l'aménagement des modalités de travail ou toute autre mesure propre à favoriser la séparation physique entre la personne cible et l'auteur présumé.

**Les responsables d'entité doivent également suivre la situation** lorsqu'ils ont pris connaissance du fait qu'un membre de leur personnel a recours à une procédure formelle ou non formelle, exerce tout droit attaché à son statut de fonctionnaire [par exemple en agissant en qualité de représentant(e) du personnel ou en contestant une décision par le biais d'une demande de contrôle hiérarchique] ou doit comparaître en qualité de témoin devant le Tribunal du contentieux administratif ou le Tribunal d'appel des Nations Unies.

### Rétablissement d'un bon climat de travail et accompagnement

Que les résultats d'une enquête aient ou non mis en évidence une éventuelle faute, il peut s'avérer nécessaire de restaurer ou de rétablir un bon climat de travail dans l'unité administrative concernée. Le (la) responsable d'entité peut souhaiter consulter les Services d'ombudsman et de médiation ou le Conseiller ou la Conseillère du personnel pour d'éventuelles interventions.



Ces interventions peuvent prendre plusieurs formes :

- Interventions après l'enquête ou l'instance disciplinaire;
- Actions visant à rétablir la confiance entre les personnes concernées;
- Interventions auprès des équipes et accompagnement en faveur du changement.





# Régler les problèmes par la voie non formelle au moyen des Services d'ombudsman et de médiation

Quels sont les avantages du règlement par la voie non formelle ?	23
Principes directeurs	24
Comment les Services d'ombudsman et de médiation peuvent-ils aider ?	24
Médiation	25
Rétablissement d'un bon climat de travail et accompagnement	25
Contacteur l'ombudsman	25

# Régler les problèmes par la voie non formelle

## au moyen des Services d'ombudsman et de médiation

Il peut parfois paraître trop difficile de régler des situations professionnelles délicates par la voie non formelle sans l'aide d'un ou une spécialiste. C'est là que les Services d'ombudsman et de médiation peuvent intervenir. Il est souvent possible de remédier aux difficultés sur le lieu de travail de manière informelle avec l'aide de ces Services. Les problèmes rencontrés au travail peuvent être de nature très variée : problèmes interpersonnels, situations dans lesquelles les membres du personnel ont l'impression d'avoir été traités de façon injuste, différends relatifs au renouvellement d'un contrat, à l'égalité de traitement, à la sélection du personnel, aux prestations et avantages. L'ombudsman peut non seulement intervenir dans tel ou tel différend, mais également promouvoir les aptitudes nécessaires pour faire face à tout conflit et faire toutes recommandations visant à assainir le climat de travail, en s'appuyant sur son observation des problèmes et tendances systémiques.

**1** Le processus est souple, volontaire et confidentiel.

**2** Toutes les interventions sont aménagées en fonction des circonstances particulières du problème.

**3** Aucune mesure n'est prise sans le consentement des intéressé(e)s.

Si la procédure informelle ne permet pas de régler le problème, il demeure toujours possible de recourir à la voie formelle.

## Quels sont les avantages du règlement par la voie non formelle ?

La voie informelle offre la possibilité de **régler la situation sans risque ni contentieux**. Les Services d'ombudsman et de médiation offrent une assistance aux parties, qui gardent en même temps le contrôle de la procédure. Le règlement par la voie non formelle, qui peut inclure la médiation, est une procédure **souple** dans le cadre de laquelle lumière est faite sur les besoins ou les intérêts qui sous-tendent les différends. Le mandat des Services d'ombudsman et de médiation garantit la **confidentialité**, ce qui permet la franchise et l'honnêteté dans le dialogue.

Le règlement informel permet également de contenir le différend dans le cercle des parties directement impliquées. Généralement, il exige **moins d'investissement** en termes de temps et de ressources institutionnelles et, s'il est fructueux, **il réduit le risque que des relations de travail conflictuelles ou tendues n'aient une incidence sur la productivité d'un bureau ou d'une unité administrative**.

Samir et Francis travaillent dans la même unité administrative depuis plusieurs années et, dans le passé, ils entretenaient des rapports cordiaux. Cependant, à la suite d'un désaccord majeur sur une tâche dont ils étaient chargés conjointement, ils ont eu une forte altercation. Rien n'a été fait et la situation a dégénéré au point que Samir et Francis ont cessé de se parler, ce qui a eu un impact négatif tangible sur les résultats de leur unité.

Quelque temps plus tard, Francis a commencé à faire des remarques désobligeantes sur Samir devant ses collègues, notamment en utilisant des propos déplacés en parlant de Samir. Ce dernier a alors déposé une plainte formelle contre Francis. En même temps, il a contacté les Services d'ombudsman et de médiation pour savoir si la médiation pouvait être de quelque utilité. Francis a accepté de suivre cette procédure et les Services d'ombudsman et de médiation se sont entretenus avec chacun d'eux séparément, puis ont organisé une réunion conjointe. Avec l'aide des Services, qui ont guidé la conversation en veillant à ce que les interlocuteurs se sentent toujours en sécurité, Samir et Francis ont échangé leurs points de vue et expliqué l'effet que la situation avait sur eux, ce qui a permis à chacun de mieux comprendre l'autre et de gagner en empathie à son égard. Ils se sont mis d'accord sur de nouvelles façons de communiquer et de collaborer et assainissent progressivement leur relation.

Le règlement formel, notamment l'enquête, peut être extrêmement stressant pour toutes les personnes concernées, qu'elles soient directement touchées ou qu'elles interviennent dans la procédure. Le climat de travail et le moral du personnel risquent de s'en trouver encore plus détériorés.

Il importe également de noter que le fait de suivre la voie formelle ne règle pas nécessairement le problème. Une fois conclue, l'enquête offre rarement des solutions faciles ou rapides aux problèmes sous-jacents qui ont conduit à la plainte.

## Principes directeurs

L'intervention de l'ombudsman est guidée par les principes d'indépendance, de neutralité, d'impartialité, de confidentialité et d'absence de formalisme. La personne désignée pour remplir les fonctions d'ombudsman ou de médiateur ou médiatrice est neutre et indépendante et ne prend pas parti dans les différends; elle n'a qualité ni pour imposer quelque solution ni pour décider, les protagonistes étant entièrement maîtres de l'issue de la tentative. Tous les échanges demeurent confidentiels et ne peuvent être divulgués qu'avec le seul consentement des intéressé(e)s.



## Comment les Services d'ombudsman et de médiation peuvent-ils aider ?

Les services offerts par l'ombudsman peuvent inclure :

- La facilitation des conversations;
- La recherche des options envisageables pour régler le problème;
- Le rôle d'intermédiaire entre les parties;
- La médiation;
- L'accompagnement professionnel en matière de règlement de conflits.

Chargé du règlement amiable des différends, l'ombudsman offre aux intéressé(e)s la possibilité : 1) de discuter d'un problème de façon confidentielle, hors des voies formelles; 2) d'envisager toutes solutions possibles au problème et de découvrir quelles ressources sont disponibles dans le système; 3) de s'aguerrir et de gagner en assurance pour faire face à toute situation; 4) de recevoir un accompagnement et des orientations sur la manière d'exposer un grief ou un problème dans le cadre d'un autre mécanisme interne.

Ces solutions sont proposées soit en personne lorsque cela est possible, soit à distance dans le cas contraire.

Toutes les interventions des Services d'ombudsman et de médiation sont aménagées en fonction des circonstances particulières du problème et reposent sur la volonté des parties de prendre part à la procédure. Aucune mesure n'est prise sans le consentement des intéressé(e)s.

Si la tentative de règlement du différend par la voie non formelle n'aboutit pas, rien n'interdit d'emprunter la voie formelle.

**Le personnel d'encadrement devrait encourager le recours à la voie non formelle chaque fois que cela est approprié.**



## Médiation

La médiation se fait sur une base volontaire et doit donc recevoir l'accord des deux parties, puisqu'elle ne peut avoir lieu si l'une d'elles la refuse. En faisant se rencontrer les parties dans un cadre strictement confidentiel, la médiation facilite l'émergence d'un dialogue direct qui permet aux deux parties de sentir qu'elles ont été entendues et qui les aide à mieux percevoir leurs besoins et leurs intérêts sous-jacents, ce qui multiplie les chances de les voir trouver une solution amiable. La médiation contribue aussi à restaurer des relations de travail compromises et, ce faisant, à cultiver l'entente sur le lieu de travail. Il arrive que le Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies renvoie tel ou tel litige aux fins de médiation.



Si l'intervention de l'ombudsman ne permet pas de trouver de solution et que les autres tentatives visant à régler le désaccord par des moyens informels ont échoué, le ou la fonctionnaire peut alors avoir recours à la procédure formelle.

## Rétablissement d'un bon climat de travail et accompagnement

Que les résultats d'une enquête aient ou non mis en évidence une éventuelle faute, il peut s'avérer nécessaire de restaurer ou de rétablir un bon climat de travail dans l'unité administrative concernée. Le (la) responsable d'entité peut souhaiter consulter les Services d'ombudsman et de médiation ou le Conseiller ou la Conseillère du personnel pour d'éventuelles interventions.

Ces interventions peuvent prendre plusieurs formes :

- Interventions après l'enquête ou l'instance disciplinaire;
- Actions visant à rétablir la confiance entre les personnes concernées;
- Interventions auprès des équipes et accompagnement en faveur du changement.

## Contacteur l'ombudsman

Les membres du personnel du Secrétariat de l'ONU peuvent contacter les Services d'ombudsman et de médiation en personne ou par courriel (**unoms@un.org**) ou par téléphone (+1 917 367 5731). Outre le Siège à New York, il existe des antennes régionales à Bangkok, Entebbe, Genève, Goma, Nairobi, Santiago et Vienne. Voir le **site Web des Services d'ombudsman et de médiation**.

Si la tentative de règlement du différend par la voie non formelle n'aboutit pas, rien n'interdit d'emprunter la voie formelle.



# Les responsables d'entité et leurs responsabilités

Prévention et réactivité	27
Obligations de suivi étendues et permanentes	28
Mesures visant à répondre aux préoccupations immédiates (pré-enquête)	28
Congé administratif	29
Incidence sur la performance et mesures de soutien	30
Suivi d'une situation spécifique	30
Représailles éventuelles	31
Suivi postérieur à l'enquête	31

# Les responsables d'entité

## et leurs responsabilités

### « Responsable d'entité » s'entend des

- Responsables de département ou de bureau, notamment de bureau hors Siège;
- Responsables de mission politique spéciale ou de mission de maintien de la paix;
- Responsables de commission régionale;
- Coordonnateurs et coordonnatrices résidents ou régionaux;
- Responsables de toute autre unité chargée d'activités programmées, à laquelle le Secrétaire général a directement délégué des fonctions.

### Prévention et réactivité

Les responsables d'entité ont un certain nombre de responsabilités spécifiques en vertu de la circulaire relative aux conduites prohibées (**ST/SGB/2019/8**). Une de leurs responsabilités importantes est de cultiver un climat de travail respectueux et civil, en ayant un comportement modèle et en prenant des mesures visant à prévenir le harcèlement et d'autres conduites prohibées. Cela nécessite leur engagement actif dans un certain nombre de domaines clés.

Ils (elles) doivent s'efforcer de créer un climat dans lequel tout membre de leur personnel se sent libre d'exprimer ses préoccupations quant à des conduites inappropriées ou malvenues, y compris en restant **ouverts au dialogue** et à l'écoute de leur personnel. Ils (elles) doivent **inviter le personnel à recourir aux procédures non formelles ou formelles** qui existent pour traiter tout cas de conduite problématique.

### Pour éviter l'apparition de problèmes, ils (elles) doivent :



**Veiller** à ce qu'il n'y ait pas dans leur entité de conduite qui contreviendrait aux dispositions de la circulaire;



**Inform**er en personne les membres de leur personnel des dispositions de la circulaire et des procédures applicables lors d'une **réunion annuelle** spécialement organisée à cet effet;



Faire preuve de diligence **en vérifiant** dans la base de données ClearCheck<sup>1</sup> et toute autre base de données interne **les antécédents des candidat(e)s** au stade du recrutement;



Faire appel périodiquement à des personnes chargées de dispenser à certains membres du personnel des **formations** visant à favoriser un climat respectueux et civil et des formations concernant les conduites prohibées et leur prévention.

<sup>1</sup> ClearCheck est une application qui permet de centraliser la vérification des antécédents des candidat(e)s à un poste. On y trouve des renseignements sur les auteurs et auteurs présumés de harcèlement sexuel fournis par les organismes du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination (CSS).

Certaines obligations ont trait à la **marche à suivre en cas de problème** :

- Les responsables d'entité doivent **examiner toute conduite** qui contreviendrait aux dispositions de la circulaire et dont ils prendraient connaissance, prendre les **plaintes** au sérieux, **y donner suite sans délai** et faire en sorte que toutes les mesures nécessaires dont ils ont la responsabilité soient prises.
- Lorsqu'il est porté à leur attention qu'un ou plusieurs membres de leur personnel ont eu recours ou ont recours à la procédure formelle ou non formelle prévue par la circulaire, ont autrement exercé tout droit attaché à leur statut de fonctionnaire, par exemple en agissant en qualité de représentants du personnel ou en contestant une décision par le biais d'une demande de contrôle hiérarchique, ont comparu ou comparaitront en qualité de témoins devant le Tribunal du contentieux administratif ou le Tribunal d'appel des Nations Unies, les responsables d'entité doivent **suivre l'évolution de la situation** et veiller à ce que lesdits fonctionnaires ne soient la cible d'aucune faute professionnelle ni d'aucune conduite prohibée ou de toute autre conduite néfaste en conséquence des actions susmentionnées et, le cas échéant, **prendre les mesures voulues** (y compris en ayant éventuellement recours à une instance disciplinaire).

Theresa a déposé une demande de contrôle hiérarchique et a signalé à son supérieur hiérarchique qu'elle se sentait marginalisée par l'équipe (elle n'est pas invitée aux réunions; ses collègues détournent leurs écrans de son regard et lui dissimulent des informations clés). Depuis lors, elle a appris qu'un responsable qui envisageait de la recruter s'était fait dire qu'elle avait créé des problèmes et qu'il serait bien avisé de ne pas la prendre dans son équipe. Ceci est porté à l'attention du responsable d'entité qui doit examiner ses griefs et chercher à les atténuer et à freiner toute conduite inappropriée des collègues de Theresa.

## Obligations de suivi étendues et permanentes

Le suivi est un élément essentiel de la mise en œuvre de la circulaire à l'intention des responsables d'entité, que des griefs déterminés aient été exprimés ou non et qu'il y ait eu ou non des enquêtes. Il doit être effectué en continu et une analyse des observations doit être menée chaque année.

Il peut s'agir :

- D'analyser des données recueillies par des mécanismes formels et informels (y compris des données tirées de l'enquête périodique sur la motivation du personnel);
- De procéder à des évaluations spécifiques du personnel ou de poser des questions sur le harcèlement dans le cadre d'enquêtes menées auprès du personnel;
- De mener des entretiens de départ;
- De surveiller l'absentéisme.

L'objectif de ce suivi est de cultiver un climat de travail respectueux et civil et d'observer l'incidence et l'efficacité générales de la circulaire, y compris les procédures de signalement, la mise en œuvre de la circulaire dans l'entité, le soutien apporté aux personnes concernées et les garanties procédurales.

## Mesures visant à répondre aux préoccupations immédiates (pré-enquête)

Dès lors qu'il (elle) est informé(e) par écrit qu'une personne est peut-être la cible d'une conduite prohibée, le (la) responsable d'entité doit déterminer s'il y a lieu de prendre des mesures provisoires pour **préserver l'intégrité de l'enquête, empêcher que des faits constitutifs d'une conduite potentiellement prohibée ne se produisent ou ne se reproduisent et évaluer les risques de représailles, ou si de telles mesures seraient par ailleurs dans l'intérêt de l'Organisation ou du service.**

Ces mesures peuvent notamment consister à :

- ✓ Séparer physiquement l'auteur présumé et la personne cible
- ✓ Affecter l'auteur présumé ou la personne cible à d'autres tâches, avec le consentement de l'intéressé(e)
- ✓ Instaurer des modalités de travail aménagées pour l'auteur présumé ou la personne cible
- ✓ Accorder un congé annuel non prévu ou conseiller à l'auteur présumé ou à la personne cible d'en prendre
- ✓ Envisager le congé spécial
- ✓ Modifier temporairement les liens hiérarchiques des intéressé(e)s
- ✓ Autres mesures, comme la formation aux compétences en matière de communication, à la diversité des genres et à l'inclusion

En cas de plainte formelle, le (la) responsable d'entité examine également s'il convient de placer l'auteur présumé en congé administratif conformément à l'instruction administrative **ST/AI/2017/1**.



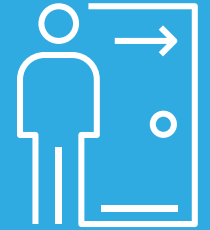
**Si le (la) responsable d'entité prend connaissance d'une allégation de conduite prohibée comportant une tentative d'agression ou une agression réelle, y compris d'agression sexuelle, des mesures de précaution appropriées doivent être prises, sans retard, pour donner suite aux préoccupations de la personne touchée concernant sa sûreté et sa sécurité.**

Il peut s'agir de mettre en place des modalités de travail aménagées ou d'autres moyens pour séparer physiquement la personne cible de l'auteur présumé.

## Congé administratif

Dans le cadre d'une enquête ou d'une procédure disciplinaire, il peut être nécessaire d'envisager de placer l'auteur présumé en congé administratif.

La décision de placer un fonctionnaire en congé administratif ne peut être prise que si au moins un des critères suivants s'applique :



- La continuation de la présence du fonctionnaire au bureau pourrait avoir une incidence préjudiciable sur la préservation d'un climat de travail harmonieux
- Il existe un risque que la conduite répréhensible ne se reproduise ou se poursuive
- Le fonctionnaire n'est pas en mesure de continuer à exercer efficacement ses fonctions, compte tenu de la nature de celles-ci
- Le maintien en service du fonctionnaire crée un risque qu'il détruise, dissimule ou altère autrement des éléments de preuve potentiels, ou qu'il entrave de quelque manière que ce soit l'enquête ou la procédure disciplinaire, notamment en exerçant des représailles contre des personnes protégées en vertu de la circulaire ST/SGB/2017/2/Rev.1 (Protection contre les représailles) ou en intimidant un témoin
- Le maintien de la présence du fonctionnaire dans les locaux de l'Organisation ou sur le lieu d'affectation pourrait constituer un risque de sécurité ou un risque financier pour l'Organisation ou son personnel, ou pourrait porter atteinte de toute autre manière aux intérêts ou à la réputation de l'Organisation.

## Incidence sur la performance et mesures de soutien

Les responsables d'entité doivent également **examiner si la performance ou le comportement d'une personne se ressentent d'un éventuel harcèlement ou autre conduite prohibée** et, le cas échéant, envisager de lui apporter un soutien pour remédier à la question de manière appropriée (sans préjudice du système officiel de gestion de la performance). Ce soutien peut prendre la forme d'un nouveau plan de travail, d'un congé spécial ou d'un aménagement des modalités de travail. Il va sans dire que la confidentialité doit être dûment respectée lorsque ces mesures sont communiquées.

Anurak a affirmé qu'au cours de l'année écoulée, son supérieur hiérarchique lui avait retiré des fonctions clés, de sorte qu'il se trouve rétrogradé dans les faits. Il considère qu'il s'agit d'un abus d'autorité. Le supérieur affirme que la performance d'Anurak est tout simplement insuffisante et qu'il n'y a pas d'abus d'autorité. La responsable d'entité, après avoir examiné attentivement la situation et parlé avec le supérieur direct et le second notateur d'Anurak, a des raisons de croire que le supérieur pourrait avoir une conduite répréhensible, qui pourrait avoir eu une incidence sur la performance d'Anurak. Elle envisage par conséquent de confier à Anurak, pour une période limitée, un projet d'importance, sous la supervision d'une autre personne. Les membres de l'équipe sont informés qu'Anurak se concentrera sur ce nouveau projet pendant les prochains mois (mais ils ne sont pas informés du fait que cette décision fait suite à sa plainte).

**NOTEZ** que ces mesures de soutien ne sont pertinentes que lorsque la performance pâtit des effets d'une éventuelle conduite prohibée. Dans un processus normal de gestion de la performance, ces mesures de soutien ne seront pas pertinentes. Le fait qu'un(e) supérieur(e) hiérarchique gère les problèmes de performance ne constitue pas en soi un harcèlement ou un abus d'autorité (en l'absence de conduite répréhensible – voir **ici**) et il ne convient pas de déposer une plainte pour harcèlement contre un(e) supérieur(e) hiérarchique simplement parce qu'il (elle) gère des problèmes de performance.



## Suivi d'une situation spécifique

Une fois qu'il (elle) a engagé une procédure d'enquête ou qu'il (elle) [ou, selon qu'il convient le (la) Sous-Secrétaire général(e) aux ressources humaines] a été informé(e) de l'ouverture d'une enquête, le (la) responsable d'entité prend les mesures appropriées pour **suivre la situation de la personne cible, de l'auteur présumé et des services intéressés** jusqu'à ce que soit publié le rapport d'enquête et que soient prises les mesures éventuelles.

Ce sera le moyen de s'assurer que toutes les parties s'acquittent de leur obligation de coopérer au cours de l'enquête et qu'aucune d'entre elles n'est l'objet de représailles ou de toute conduite autre prohibée par suite de la plainte ou de l'enquête.

Ivan s'est plaint d'être victime de brimades infligées par un de ses collègues. Une enquête est en cours. Le responsable de l'entité demande à la coordonnatrice pour les questions de déontologie et de discipline de rencontrer toutes les semaines Ivan, l'auteur présumé (Patrick) et la chef d'équipe pour vérifier que tout se passe bien pendant l'enquête et pour lui faire part de tout problème.

Plus généralement, les responsables d'entité doivent suivre la situation lorsqu'ils (elles) ont pris connaissance du fait qu'un ou plusieurs membres de leur personnel ont eu recours ou ont recours à une procédure formelle ou non formelle, ou ont exercé tout droit attaché à leur statut de fonctionnaire (par exemple en agissant en qualité de représentant(e)s du personnel ou en contestant une décision par le biais d'une demande de contrôle hiérarchique) ou ont comparu ou comparaitront en qualité de témoins devant le Tribunal du contentieux administratif ou le Tribunal d'appel des Nations Unies.

Millie a été invitée à fournir des éléments de preuve dans une affaire portée devant le Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies par un collègue contestant le non-renouvellement de son contrat. Elle est nerveusement éprouvée par la situation et redoute des représailles. Elle en fait part au responsable de l'entité pour qu'il (par l'intermédiaire de la coordonnatrice pour les questions de déontologie et de discipline) suive la situation de près.



## Représailles éventuelles



### Bureau de la déontologie Écouter - Conseiller - Respecter

Lorsque le (la) responsable d'entité soupçonne que des représailles ont eu lieu, le Bureau de la déontologie doit être informé sans tarder et il sera donné suite à l'affaire conformément à la circulaire **ST/SGB/2017/2/Rev.1**. Le Bureau des ressources humaines peut, le cas échéant, demander des informations aux responsables d'entité.

La coordonnatrice pour les questions de déontologie et de discipline rapporte qu'un membre de l'équipe (Donald) montre depuis quelque temps des signes de stress. Il a été en congé maladie à plusieurs reprises, il se montre irritable envers ses collègues et son travail ne donne pas satisfaction comme par le passé. Le responsable de l'entité découvre que Donald a récemment témoigné dans le cadre de l'enquête en faveur d'Ivan. Il s'arrange pour que quelqu'un parle à Donald et découvre que celui-ci est apparemment exclu de l'équipe. Le responsable de l'entité décide de contacter le Bureau de la déontologie et les Services d'ombudsman et de médiation.

**Ce suivi doit se poursuivre pendant au moins un an après la fin d'une enquête et la prise d'une décision, y compris au moyen d'examens effectués à intervalles réguliers (au moins tous les trois mois) pour s'assurer qu'aucune partie ne subit de représailles ou toute autre conduite prohibée.**

## Suivi postérieur à l'enquête

Les responsables d'entité, par l'intermédiaire de leur coordonnateur ou coordonnatrice pour les questions de déontologie et de discipline, doivent :

- **Suivre**, à intervalles réguliers, à raison d'au moins une fois tous les trois mois pendant au moins un an, la situation de la personne cible, de l'auteur et du ou des services concernés afin de veiller à ce qu'aucune partie ne soit l'objet de représailles ou de toute autre conduite prohibée par suite de l'enquête, des conclusions auxquelles elle a abouti ou de l'issue de l'affaire. S'ils (elles) soupçonnent l'existence de représailles, ils (elles) doivent immédiatement contacter le Bureau de la déontologie;
- Veiller à ce qu'il soit dûment tenu compte de **tout besoin particulier** de la personne cible qui résulterait de la conduite prohibée (en tenant compte, par exemple, de l'incidence sur sa performance et en examinant si sa réaffectation est nécessaire);
- Vérifier que toute mesure administrative ou disciplinaire prise par suite de l'enquête ou de l'instance disciplinaire a bien été **mise en œuvre**.

## Le rôle des

# coordonnateurs et coordonnatrices pour les questions de déontologie et de discipline

Un coordonnateur ou une coordonnatrice pour les questions de déontologie et de discipline est un membre du personnel chargé par un responsable d'entité de fournir des renseignements et un soutien dans les affaires de déontologie et de discipline (y compris concernant la discrimination, le harcèlement, notamment le harcèlement sexuel et l'abus d'autorité).

Il (elle) est l'interlocuteur(trice) de la personne cible ou de l'auteur présumé tout au long du traitement du signalement formel de conduite prohibée et les renseigne sur la marche à suivre et les délais à respecter.

Dans les missions, ce sont les Équipes déontologie et discipline qui remplissent les fonctions des coordonnateurs et coordonnatrices pour les questions de déontologie et de discipline. Dans les autres cas, si vous ne savez pas qui est le coordonnateur ou la coordonnatrice pour les questions de déontologie et de discipline, posez la question au (à la) chef du bureau ou département, en mettant en copie le (la) responsable des ressources humaines ou le (la) chef du Service administratif, qui vous répondront.

## Tenir les parties informées – les obligations des coordonnateurs et coordonnatrices pour les questions de déontologie et de discipline

**Durant la procédure** (sous réserve qu'elle ne fasse pas l'objet d'une enquête du BSCI et relève de l'autorité du (de la) responsable de l'entité), ils (elles) doivent tenir la personne cible et l'auteur présumé informés de l'état d'avancement du dossier **tous les deux mois**. Cela signifie qu'ils (elles) doivent :

- Leur communiquer l'évaluation préliminaire du signalement par le fonctionnaire responsable;
- Leur faire savoir si l'affaire fait l'objet d'une enquête ou non;
- Leur indiquer l'état d'avancement de l'enquête;
- Leur annoncer les étapes suivantes.

Si la personne cible ou l'auteur présumé pose une question spécifique concernant le traitement d'un signalement formel de conduite prohibée potentielle au (à la) coordonnateur(trice) pour les questions de déontologie et de discipline, celui-ci (celle-ci) doit y répondre, normalement dans un délai de deux semaines et, en tout état de cause, sans retard.

## Obligations de suivi postérieur à l'enquête

Les coordonnateurs et coordonnatrices pour les questions de déontologie et de discipline sont tenu(e)s de suivre une situation après l'issue d'une enquête (voir la section sur les étapes qui suivent une enquête).

Les responsables d'entité, par l'intermédiaire de leur coordonnateur ou coordonnatrice pour les questions de déontologie et de discipline, doivent :

- **Suivre**, à intervalles réguliers, à raison d'au moins une fois tous les trois mois pendant au moins un an, la situation de la personne cible, de l'auteur et du ou des services concernés afin de veiller à ce qu'aucune partie ne soit l'objet de représailles ou de toute autre conduite prohibée par suite de l'enquête, des conclusions auxquelles elle a abouti ou de l'issue de l'affaire. S'ils (elles) soupçonnent l'existence de représailles, ils (elles) doivent immédiatement contacter le Bureau de la déontologie;
- Veiller à ce qu'il soit dûment tenu compte de **tout besoin particulier** de la personne cible qui résulterait de la conduite prohibée (en tenant compte, par exemple, de l'incidence sur sa performance et en examinant si sa réaffectation est nécessaire);
- Vérifier que toute mesure administrative ou disciplinaire prise par suite de l'enquête ou de l'instance disciplinaire a bien été **mise en œuvre**.



## Le rôle du BSCI

Le BSCI est le Bureau des services de contrôle interne. Il examine tous les signalements formels de conduite prohibée et détermine les éventuelles suites à y donner. Il peut enquêter sur le signalement ou décider de transmettre un signalement d'éventuelle conduite prohibée à un **fonctionnaire responsable** pour qu'il prenne des mesures. Si une enquête sur la plainte est confiée à des enquêteurs(trices) non spécialistes relevant de l'autorité du fonctionnaire responsable, le BSCI aura dûment formé ces enquêteurs(trices) (ainsi que le Bureau des ressources humaines). Le BSCI a des obligations d'information précises, exposées à la section **Droit à l'information** ci-après.

Le BSCI propose un **service de téléassistance pour la dénonciation de toute faute potentielle**, y compris la conduite potentiellement prohibée d'un fonctionnaire. Quiconque souhaite dénoncer une conduite potentiellement prohibée peut garder l'anonymat. Les coordonnées des personnes à contacter se trouvent sur le **site Web du BSCI**.

 **BUREAU DES SERVICES DE CONTRÔLE INTERNE**

## Le rôle du Bureau de la déontologie

Le Bureau de la déontologie est chargé de la politique de l'Organisation en matière de protection contre les représailles (**ST/SGB/2017/2/Rev.1**). Cette politique cible les membres du personnel qui ont signalé des fautes professionnelles ou qui ont coopéré à des audits ou à des enquêtes dûment autorisés, et qui subissent ensuite des représailles.



### Le Bureau de la déontologie a pour mission :

- De recevoir les plaintes pour représailles et d'effectuer leur examen préliminaire;
- En cas de présomption de représailles, de saisir le BSCI pour enquête;
- D'orienter le membre du personnel vers l'ombudsman ou d'autres mécanismes de règlement des différends par la voie informelle, selon qu'il convient;
- De recommander des mesures de protection provisoires dans les affaires où la plainte a été renvoyée pour enquête;
- D'émettre des recommandations finales de mesures de protection pour les cas où il estime que des représailles ont eu lieu après l'enquête.

Si vous estimez avoir fait l'objet de représailles après avoir signalé une faute ou coopéré à un audit ou une enquête dûment autorisés, contactez le Bureau de la déontologie. De plus amples informations se trouvent à l'adresse suivante : **[www.un.org/fr/ethics](http://www.un.org/fr/ethics)**.



# Comprendre ce qu'est une conduite prohibée

Qu'est-ce qui constitue une conduite prohibée ?	35
Différence entre gestion de la performance et comportement abrasif, et autres questions liées au travail et aux conduites prohibées	35
Qu'est-ce que la discrimination ?	37
Qu'est-ce qu'un abus d'autorité ?	37
Qu'est-ce que le harcèlement ?	37
Qu'est-ce que le harcèlement sexuel ?	39
Qui décide ? Un test subjectif et objectif	40



# Comprendre ce qu'est une conduite prohibée

## Discrimination, abus d'autorité, harcèlement (y compris le harcèlement sexuel)

La position de l'ONU est sans équivoque : tous les membres du personnel doivent être traités avec dignité et respect, ce qui implique évidemment de veiller à ce que le lieu de travail soit exempt de toute forme de discrimination, de harcèlement, y compris de harcèlement sexuel, et d'abus d'autorité.

### Qu'est-ce qui constitue une conduite prohibée ?

L'expression « conduite prohibée » englobe la discrimination, le harcèlement (y compris le harcèlement sexuel) et l'abus d'autorité. Les désaccords sur la qualité du travail ou autres questions intéressant le travail ne caractérisent en principe pas les conduites prohibées – ils relèvent de la procédure de gestion de la performance.

 <p>Il peut s'agir d'un événement isolé ou d'un problème à répétition.</p>	 <p>Toutes les personnes, quel que soit leur genre, peuvent se plaindre à la suite d'une conduite prohibée.</p>
 <p>Un acte peut donner lieu à plusieurs conduites prohibées.</p>	 <p>Les conduites prohibées ont un effet sur le lieu de travail*</p>

\*qu'elles aient lieu sur le lieu de travail proprement dit, lors d'un voyage officiel ou dans un contexte social.

## Différence entre gestion de la performance et comportement abrasif, et autres questions liées au travail et aux conduites prohibées

La gestion de la performance fait partie du cycle de travail normal. Il s'agit d'encourager une performance optimale et d'identifier les domaines dans lesquels des progrès peuvent être accomplis. On trouve dans le manuel de gestion des ressources humaines (**HR Handbook**) des conseils sur la manière de promouvoir une performance optimale.



La gestion des questions de performance ou d'autres questions liées au travail (par exemple, les décisions concernant la répartition des fonctions ou la restructuration d'un service; les décisions relatives aux congés ou aux possibilités de formation) peut conduire à des conflits. Ces questions ne sont normalement pas considérées comme des conduites prohibées et doivent être traitées dans le cadre de la gestion de la performance ou d'autres processus de gestion (par exemple, des consultations préalables entre membres du personnel et responsables sur les propositions de restructuration et/ou les changements de fonctions). **Le simple fait que les actions d'un(e) superviseur(se), comme l'évaluation et la notation d'un membre du personnel ou le non-renouvellement de son contrat, ne soient pas favorables à celui-ci, ne sera en principe pas considéré comme constituant en soi une conduite prohibée.**

En revanche, s'il existe d'autres éléments qui suggèrent une conduite prohibée (par exemple, des commentaires prononcés dans le cadre des réunions de gestion de la performance qui indiquent un préjugé contre le genre, l'orientation sexuelle, l'identité ou l'expression de genre, la race ou la nationalité du membre du personnel/la performance du personnel du membre du personnel est surveillée alors que celle d'autres personnes, dont les performances sont similaires ou moins bonnes, ne le sont pas), alors il peut y avoir un motif de plainte.

De même, les allégations faisant état d'un comportement irrespectueux, de courriers électroniques grossiers ou de commentaires désobligeants peuvent, dans certains cas, refléter des problèmes de communication et un manque de sensibilité, sans que l'on puisse pour autant parler de conduite prohibée. Toutefois, pareille conduite dans le cadre de la performance ou d'autres questions liées au travail peut, dans certains cas, être constitutive de harcèlement.

Pour déterminer si une situation équivaut à une conduite prohibée, il est toujours utile de réfléchir d'abord aux différentes perspectives que les gens peuvent en avoir. Il faut se demander :

**1** Quels sont les faits, et que sais-je vraiment ? (plutôt que ce que je crois savoir que l'autre personne pense)

**2** Quel rôle ai-je joué dans la situation actuelle ? (Est-il possible que par mes actes je nuise à l'autre membre du personnel, intentionnellement ou non ?)

**3** Si j'étais à sa place, comment verrais-je les choses ?

Certains incidents, lorsqu'ils sont vus comme des faits isolés, peuvent être considérés comme des questions simplement liées au travail. Toutefois, s'ils se répètent et sont pris ensemble, ils peuvent être la marque d'une conduite prohibée.

Pedro s'est plaint que sa superviseuse, Maria, le harcelait. Maria l'avait empêché d'assister à une réunion de formation qu'il avait déjà suivie; elle lui avait retiré certaines tâches; elle ne le tenait pas au courant de ce qui se passait dans la Section alors qu'elle le faisait avec d'autres membres de l'équipe et elle avait donné directement des instructions aux personnes qu'il était censé superviser, sans le consulter. Prises ensemble, toutes ces actions pourraient être l'indice d'une situation de harcèlement ou d'abus d'autorité.

Johnson appelle dans son bureau Ana, qui travaille sous sa supervision et qui occupe le même poste depuis 20 ans, et il lui tient ce discours : « Je crois que toi et moi, nous avons besoin d'un changement. À partir de lundi, tu travailleras sous la supervision de Maria-Theresa dans un autre bureau. La Chef du Département a approuvé ton transfert. » Ana a l'impression d'être traitée comme un simple pion, sans égard pour toutes ses années de bons et loyaux services. Même s'il est compréhensible qu'Ana se sente humiliée, toutes les formes d'impolitesse et toutes les maladresses ne constituent pas pour autant un abus d'autorité et il n'y a peut-être pas lieu d'ouvrir une enquête pour déterminer si la conduite reprochée constitue un abus d'autorité ou une forme de harcèlement.

**NOTE :** Une décision administrative peut, bien entendu, être formellement contestée par un membre du personnel cible, dans un premier temps au moyen d'une demande de contrôle hiérarchique. Pour plus d'informations sur la contestation des décisions administratives, vous pouvez contacter le Bureau de l'aide juridique au personnel ou consulter le **site Web du Bureau de l'administration de la justice**, qui comporte des boîtes à outils à l'Intention des plaignantes et des plaignants qui se représentent eux-mêmes et une foule d'autres informations. Ces types de différends peuvent également se prêter à un règlement par la voie non formelle (voir les sections **Obtenir de l'aide** et **Régler les problèmes par la voie non formelle au moyen des Services d'ombudsman et de médiation**).



## Qu'est-ce que la discrimination ?

La discrimination s'entend de tout traitement injuste ou distinction arbitraire fondés sur la race, le sexe, le genre, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, l'expression du genre, la religion, la nationalité, l'origine ethnique, le handicap, l'âge, la langue, l'origine sociale ou toute autre caractéristique ou attribut commun à tel ou tel groupe de personnes.

Il peut s'agir d'un acte isolé visant une personne ou un groupe de personnes ayant en commun une même caractéristique, ou de faits de harcèlement ou d'abus d'autorité.



Par exemple, le refus d'engager une personne en raison de son orientation sexuelle ou de sa religion est un acte de discrimination.

## Qu'est-ce qu'un abus d'autorité ?

L'abus d'autorité s'entend de l'utilisation abusive d'une position d'influence, de pouvoir ou d'autorité aux dépens d'autrui. Il consiste dans sa forme aggravée dans le fait pour l'auteur d'user de sa position, de son pouvoir ou de son autorité pour influencer indûment la carrière ou les conditions d'emploi d'autrui (nomination, affectation, renouvellement de contrat, évaluation de la performance, conditions de travail, promotion, etc.). Il peut également consister dans le fait de créer, entre autres par l'intimidation, la menace, le chantage ou la coercition, un climat de travail hostile ou offensant. L'abus d'autorité constitue une circonstance aggravante de la discrimination et du harcèlement, y compris le harcèlement sexuel.



Par exemple, mettre fin au contrat d'un membre du personnel en raison d'une aversion personnelle est un abus d'autorité.

Comme expliqué dans la définition, seront considérés comme particulièrement graves les cas dans lesquels les perspectives de carrière (conditions d'emploi telles que le salaire, les heures, le renouvellement du contrat, l'évaluation de la performance et la promotion) auront été remises en question.

L'abus d'autorité couvre également les conduites qui n'ont pas des retombées aussi évidentes sur la carrière, par exemple lorsque l'environnement de travail devient hostile ou offensant (intimidation, menaces, coercition, chantage).



Par exemple, il y a abus d'autorité lorsqu'un(e) superviseur(euse) demande régulièrement à un membre du personnel de lui apporter son déjeuner ou d'accomplir une autre tâche personnelle s'il veut que sa demande de congé soit approuvée.

## Qu'est-ce que le harcèlement ?

Le harcèlement s'entend de tout comportement malvenu, dont on peut raisonnablement penser qu'il est choquant ou humiliant pour autrui ou qu'il peut être perçu comme tel, lorsqu'il entrave la bonne marche du service ou crée un climat de travail intimidant, hostile ou offensant.

- Le harcèlement peut prendre la forme de paroles, de gestes ou d'actes de nature à importuner, alarmer, blesser, avilir, intimider, rabaisser, humilier ou embarrasser autrui.
- Il peut viser une personne, ou un groupe de personnes ayant en commun une même caractéristique ou un même attribut, comme énoncé dans la définition de la discrimination.
- Le harcèlement se caractérise d'ordinaire par une série d'incidents.
- Il peut s'agir de divers comportements, et pas toujours du même.





Exemples de comportements constituant des formes de harcèlement :



Un membre du personnel qui crie et insulte régulièrement ses collègues ou utilise un langage humiliant (« Quel bon à rien ! Pourquoi ne peuvent-ils pas me donner quelqu'un de compétent ? Ce n'est pas si dur ! »)



Les surnoms, insultes ou stéréotypes négatifs dirigés contre un individu ou un groupe (exemples : « les fées », « la femme arriviste typique », « habillé comme si vous alliez faire sauter le World Trade Center », « les Américains sont toujours si bruyants », « les hommes qui s'embrassent en public sont dégoûtants », « être lesbienne ou trans, cela va contre les lois de la nature »).



Le retrait indu de certaines responsabilités, la fixation de délais déraisonnables de manière répétée, le fait de critiquer de manière déraisonnable et publiquement le travail d'une personne pour l'humilier, l'attribution à un(e) membre du personnel de tâches qui ne correspondent pas à sa fonction (par exemple, le fait de demander à une personne de se cantonner à des tâches subalternes, alors qu'elle a été engagée pour rédiger des documents d'orientation).



Les commentaires désobligeants ou dégradants au sujet de l'orientation sexuelle ou de l'identité de genre d'une personne.



## Qu'est-ce que le harcèlement sexuel ?



On entend par harcèlement sexuel tout comportement malvenu à connotation sexuelle, dont il est raisonnable de considérer qu'il est offensant ou humiliant ou qu'il peut être perçu comme tel, lorsqu'un tel comportement interfère avec le travail ou devient une condition de l'emploi ou crée un environnement de travail intimidant, hostile ou offensant.

- Le harcèlement sexuel peut se produire au travail ou en dehors du lieu de travail, en rapport avec le travail, y compris en voyage officiel ou à l'occasion de réceptions ou autres manifestations liées au travail.
- En général, le harcèlement sexuel procède d'un comportement systématique, mais il peut résulter aussi d'un incident isolé.
- Pour déterminer si le comportement peut être raisonnablement qualifié de harcèlement, il convient de prendre en considération le point de vue de la personne qui en est la cible.
- Le harcèlement sexuel est la manifestation d'une culture de la discrimination et de privilèges fondée sur l'inégalité des rapports entre les genres et des autres rapports de force.
- Il peut prendre la forme de toutes sortes de conduites, de nature verbale, non verbale ou physique, y compris les communications écrites et électroniques.
- Toute personne, quel que soit son genre, peut être la cible ou l'auteur du harcèlement sexuel.
- Il peut être perpétré par tout collègue, y compris un supérieur hiérarchique, un pair ou un subordonné. Le fait pour l'auteur d'être un supérieur hiérarchique ou un haut fonctionnaire peut constituer une circonstance aggravante.
- Le harcèlement sexuel est interdit par la disposition 1.2 f) du Règlement du personnel et peut également constituer un acte d'exploitation sexuelle ou une atteinte sexuelle au titre de la disposition 1.2 e) du Règlement.

Tous les membres du personnel sont tenus de suivre la formation en ligne sur la prévention du harcèlement sexuel et des abus par le personnel des Nations Unies – Travailler en harmonie, qui se trouve sur Inspira. De nombreux exemples de harcèlement sexuel y sont présentés.

Le harcèlement sexuel peut prendre diverses formes, qui vont des simples regards ou mots à des contacts physiques de nature sexuelle. Voici quelques exemples de harcèlement sexuel (et il y en a beaucoup d'autres) :

- ➔ Les actes ou tentatives d'agression sexuelle, y compris le viol
- ➔ Le partage ou l'affichage d'images ou de vidéos à caractère sexuel sur le lieu de travail
- ➔ L'envoi de communications à caractère sexuel sous quelque forme que ce soit
- ➔ Le partage d'anecdotes ou de blagues à caractère sexuel ou obscènes
- ➔ Les gestes sexuels obscènes, comme les mouvements du pelvis
- ➔ Les contacts physiques malvenus, y compris le fait de pincer, caresser, effleurer délibérément une personne ou de se frotter contre elle
- ➔ Les regards insistants et sexuellement suggestifs
- ➔ Les demandes répétées de rendez-vous ou les demandes de rapports sexuels
- ➔ Le fait d'évaluer la sexualité d'une personne (par exemple, classer les personnes au travail en fonction de leur attrait)
- ➔ Les commentaires de nature sexuelle sur l'apparence, les vêtements ou les parties du corps d'une personne
- ➔ Les commentaires désobligeants ou dégradants au sujet de l'orientation sexuelle ou de l'identité de genre d'une personne

## Qui décide ? Un test subjectif et objectif

Il ne s'agit pas de déterminer quelle était l'intention de telle ou telle personne. Nous avons tous des points de vue, des expériences et des sensibilités différentes. Ce qui constitue un comportement inapproprié aux yeux d'une personne peut être considéré comme normal par une autre.

Pour déterminer ce qui constitue une conduite prohibée, il faut procéder à un examen à la fois subjectif et objectif du comportement considéré.

- **Subjectif :** Qu'a ressenti le (la) dénonciateur(trice) ?
- **Objectif :** Peut-on raisonnablement penser que le comportement considéré est choquant ou humiliant pour autrui (au regard des normes de l'ONU et de l'environnement des Nations Unies) ?

Cela signifie que si l'auteur présumé déclare que le comportement n'était pas destiné à être du harcèlement, l'affaire n'est pas pour autant classée. L'intention de l'auteur présumé de l'infraction n'entre pas en ligne de compte dans la définition du harcèlement.

Pour évaluer si un comportement constitue une faute et doit donc faire l'objet d'une enquête et d'une procédure disciplinaire, il faut tenir compte de la gravité de la situation. Plusieurs facteurs peuvent être pris en compte : s'agit-il d'un comportement répété, la personne a-t-elle été prise sciemment pour cible par l'auteur présumé de l'infraction, l'auteur présumé a-t-il su que son comportement pouvait offenser ou humilier un(e) collègue ? Pour déterminer si une situation équivaut à une conduite prohibée, il est toujours utile de réfléchir d'abord aux différentes perspectives que les gens peuvent en avoir. Il faut se demander :

1

Quels sont les faits, et que sais-je vraiment ? (plutôt que ce que je crois savoir que l'autre personne pense)

2

Quel rôle ai-je joué dans la situation actuelle ? (Est-il possible que par mes actes je nuise à l'autre membre du personnel, intentionnellement ou non ?)

3

Si j'étais à sa place, comment verrais-je les choses ?

Antonia se sent incroyablement frustrée par son manager Ivan. Elle a l'impression qu'Ivan s'en prend à elle et qu'il lui envoie constamment des rappels sur son projet alors qu'il ne le fait pas avec d'autres collègues. Elle a l'impression qu'il a une dent contre elle et qu'il lui parle toujours d'une manière condescendante. Antonia en est arrivée à la conclusion qu'elle est victime de harcèlement et de discrimination (elle pense qu'Ivan désapprouve le fait qu'elle est gay et qu'elle a deux enfants en bas âge avec sa partenaire).

Antonia analyse la situation et se rend compte que tout ce qu'elle sait, c'est qu'Ivan lui demande constamment où elle en est de son projet alors qu'il ne le fait pas avec d'autres collègues. Elle sait aussi qu'elle n'aime pas la façon dont il communique avec elle mais elle ne s'explique pas pourquoi il agit de la sorte. Elle est aussi consciente qu'à cause de ses sentiments envers Ivan, elle ne lui a pas donné beaucoup d'informations sur son projet au cours du dernier mois.

Antonia engage une conversation avec Ivan, après s'être préparée en suivant les conseils donnés par le Bureau des services d'ombudsman et de médiation. Au cours de cette conversation, Ivan lui explique qu'il est soumis à une énorme pression de la part de sa propre directrice concernant ce projet et que c'est donc devenu une priorité pour lui, ce qui explique qu'il ait besoin d'être constamment tenu au courant. Antonia admet qu'elle aurait pu le tenir davantage informé de l'évolution du projet. Ivan lui explique qu'il a aussi des ennuis personnels en ce moment (ce qui explique qu'il n'est pas très disponible pour son équipe) et qu'il trouve frustrant qu'elle fasse de la rétention d'information.

Après avoir partagé leurs points de vue, Antonia et Ivan peuvent dissiper tout malentendu et s'entendre sur la manière dont ils doivent se comporter à l'avenir.



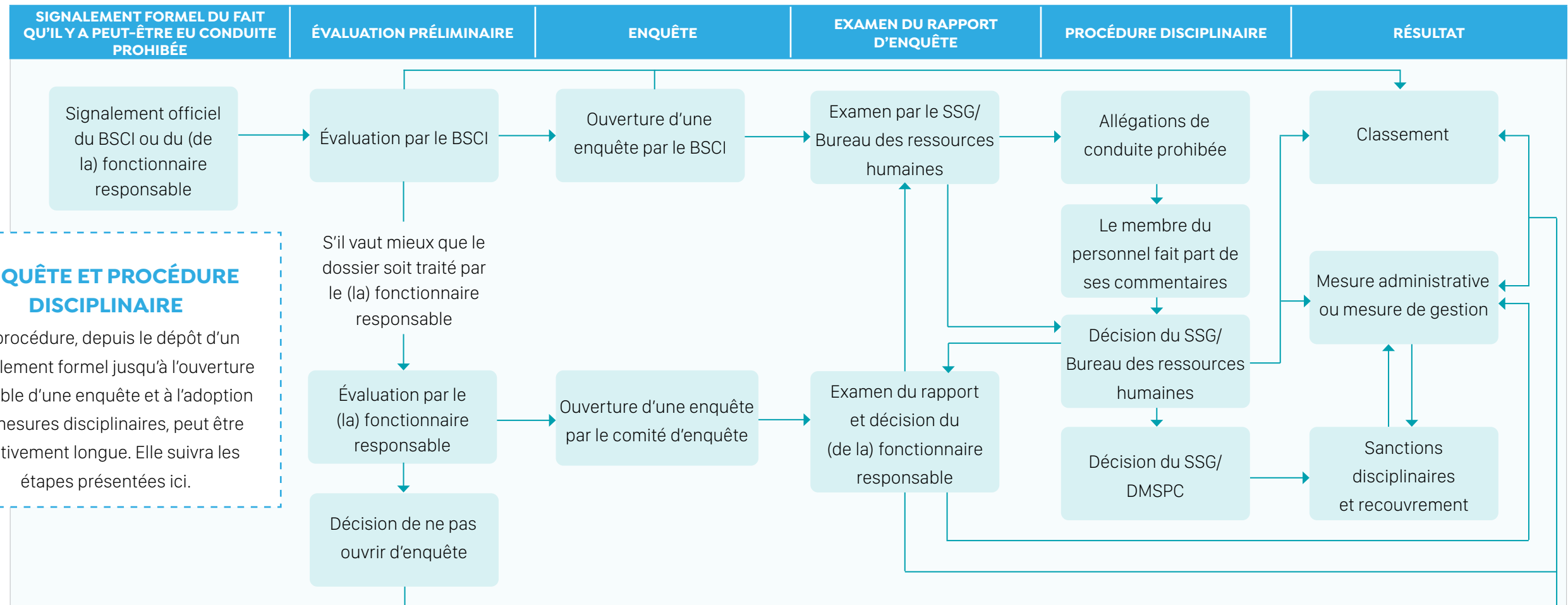


# Signalements formels

Enquête et procédure disciplinaire	42
Qui peut signaler un problème, à propos de qui et quand ?	43
À qui adresser un signalement formel ?	43
Que doit contenir un signalement formel ?	43
Signalements volontairement mensongers	44
Que se passe-t-il une fois qu'un signalement formel est reçu ?	44
Qui examinera le signalement formel ?	44
Évaluation d'un signalement formel	44
Lorsque décision est prise de ne pas ouvrir d'enquête	45
Contester une décision	45

# Signalements formels

1. Le signalement formel doit d'abord être évalué, soit par le BSCI, soit par le (la) fonctionnaire responsable si le BSCI en décide ainsi, pour déterminer si une enquête sera lancée ou si d'autres mesures seront prises.
2. Si les allégations justifient l'ouverture d'une enquête, le BSCI ou le comité d'enquête constitué par le (la) fonctionnaire responsable conduit une enquête et établit un rapport d'enquête. Des détails sur la manière dont les enquêtes sont menées peuvent être trouvés dans la boîte à outils à l'intention des enquêteurs (**Investigators' Toolkit**) et dans le **manuel du BSCI**.
3. Le BSCI ou le comité d'enquête détermine s'il existe des bases factuelles indiquant que le comportement du membre du personnel peut constituer une faute.
4. Le cas échéant, il renvoie l'affaire au Bureau des ressources humaines, qui décidera s'il convient d'engager une procédure disciplinaire. Lorsque l'affaire est traitée par le comité d'enquête, le rapport est examiné par le (la) fonctionnaire responsable qui, s'il (elle) considère que le comportement du membre du personnel peut constituer une faute, renvoie l'affaire au Bureau des ressources humaines.
5. En l'absence de bases factuelles, l'affaire sera classée sans que soit envisagée l'adoption de mesures administratives et/ou de mesures de gestion.
6. Si le Bureau des ressources humaines décide d'engager une procédure disciplinaire contre une personne, les allégations de faute proférées à son encontre seront portées à sa connaissance, de même que le rapport d'enquête et les éléments de preuve, et elle pourra faire appel à un conseil juridique et faire des commentaires.
7. Le Bureau des ressources humaines voudra peut-être chercher à obtenir des informations complémentaires auprès de sources pertinentes. La personne visée par les allégations pourra faire des commentaires sur les nouvelles informations reçues.
8. À la fin de la procédure disciplinaire, a) l'affaire pourra être classée sans qu'aucune mesure ne soit prise; b) des mesures de gestion ou des mesures administratives pourront être prises; et/ou c) une sanction pourra être prononcée si les faits sont établis. L'intéressé(e) sera informé(e).



Le **recueil des mesures disciplinaires** informe le personnel de la pratique du Secrétaire général en matière disciplinaire (les sanctions spécifiques imposées depuis 2009 y sont énumérées, avec une brève description de la conduite ayant entraîné ces mesures).

Le droit à l'information pendant la procédure est décrit **ici**.

### Qui peut signaler un problème, à propos de qui et quand ?

**N'importe qui peut** signaler formellement une conduite potentiellement prohibée sur le lieu de travail ou en relation avec le travail, et ce quelle que soit la personne concernée (le statut contractuel avec l'Organisation n'a aucune importance). Il n'est pas nécessaire d'être personnellement touché pour procéder à un signalement.

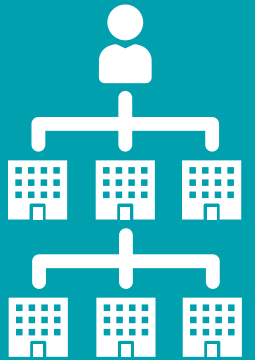
Les fonctionnaires peuvent faire l'objet de mesures disciplinaires pour conduite prohibée, et les membres du personnel n'ayant pas la qualité de fonctionnaires seront soumis à des mesures conformément aux termes et conditions du contrat régissant leurs services et les autres politiques qui leur sont applicables. Les autorités locales pourront être éventuellement saisies de la suite à donner à une conduite prohibée.

**Il n'y a pas de délai pour déposer une plainte, non plus que pour faire un signalement formel. Il est conseillé de porter plainte sans attendre pour que le problème puisse être réglé, pour éviter qu'il ne se reproduise et pour permettre le déroulement d'une enquête équitable. Plus le temps passe et plus il risque de s'avérer difficile d'examiner le bien-fondé d'un signalement formel et de poursuivre une procédure disciplinaire, en particulier si le signalement a été fait de manière anonyme.**

### À qui adresser un signalement formel ?

Le signalement formel d'une conduite potentiellement prohibée doit être adressé **directement au BSCI** ou **au (à la) fonctionnaire responsable, avec copie au BSCI**. Les signalements anonymes doivent toujours être faits au BSCI et, si tel n'est pas le cas, ils doivent être transmis au BSCI. Dans ce contexte, le (la) fonctionnaire responsable est :

- Le (la) chef de mission, pour les membres du personnel d'une mission de maintien de la paix ou d'une mission politique spéciale
- Le (la) greffier(ère), pour les membres du personnel du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des Tribunaux pénaux et pour ceux du Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie
- Le (la) Secrétaire général(e) adjoint(e) aux services de contrôle interne, pour les membres du personnel du Bureau des services de contrôle interne (BSCI)
- Le (la) Secrétaire général, en cas de conduite insatisfaisante de la part d'un(e) sous-secrétaire général(e) ou d'un(e) secrétaire général(e) adjoint(e)
- Le (la) chef de département ou de bureau du membre du personnel concerné, pour tous les autres membres du personnel.



### Que doit contenir un signalement formel ?

Le signalement formel d'une conduite potentiellement prohibée doit comporter suffisamment de détails pour qu'il soit possible d'évaluer s'il est nécessaire d'engager une enquête. Il doit comprendre :

- Une description détaillée de la conduite prohibée;
- Le nom de l'auteur présumé de l'infraction;
- Le nom de la personne prétendument affectée, si le signalement est le fait d'un tiers;
- La date et le lieu de la conduite prohibée;
- Les noms des témoins potentiels de la conduite prohibée;
- Toutes les pièces justificatives disponibles.

Si un signalement formel ne contient pas les informations requises, le (la) plaignant(e) doit en être informé(e).

Un signalement formel peut être fait de manière anonyme, de préférence directement au BSCI. Si le signalement formel est adressé à quelqu'un d'autre, il sera alors transmis au BSCI.

### Signalements volontairement mensongers

Un signalement volontairement mensonger peut déclencher une enquête et d'éventuelles mesures disciplinaires. Avant d'ouvrir une enquête sur la base d'un signalement, on examinera si le signalement a été fait de bonne foi.

Rick s'est plaint que Markus le harcelait et a indiqué que celui-ci lui avait crié après au bureau à différentes dates au cours du mois d'août. En fait, il apparaît que Markus n'était pas au bureau pendant cette période. Comme Rick sait nécessairement que sa plainte n'est pas fondée, on peut en conclure qu'il l'a faite de mauvaise foi.

### Que se passe-t-il une fois qu'un signalement formel est reçu ?

Si un signalement formel est reçu par le (la) **fonctionnaire responsable**, celui-ci (celle-ci) en accuse réception (si possible) et transmet le rapport au BSCI. Si un signalement est adressé à une personne qui n'est pas le (la) fonctionnaire responsable et qui n'est pas membre du BSCI, celle-ci doit indiquer au (à la) plaignant(e) à qui le signalement officiel doit être adressé.

### Qui examinera le signalement formel ?



## BUREAU DES SERVICES DE CONTRÔLE INTERNE

C'est au BSCI qu'il revient en dernier lieu de décider des affaires qu'il examinera et de déterminer si le signalement formel reçu mérite une action quelconque et, dans l'affirmative, s'il est préférable que le (la) fonctionnaire responsable ou que lui-même s'en charge. S'il renvoie le dossier au (à la) fonctionnaire responsable, le BSCI en informera la personne concernée. Le BSCI peut à tout moment décider qu'une affaire est mieux traitée par lui.

Le BSCI s'occupera en principe de toutes les plaintes pour harcèlement sexuel.

Si le BSCI décide d'enquêter sur un signalement officiel, le (la) fonctionnaire responsable s'en remettra au BSCI et n'enquêtera pas [le (la) fonctionnaire responsable conserve malgré tout des obligations de suivi]. Si le BSCI détermine qu'il vaut mieux que l'affaire soit traitée par le (la) fonctionnaire responsable, il la renverra au (à la) fonctionnaire responsable, qui devra alors décider de ce qu'il convient de faire dans les trois mois.

### Évaluation d'un signalement formel

Une fois qu'un signalement formel est examiné, la première décision est de savoir si **l'ouverture d'une enquête se justifie (c'est ce que l'on appelle une évaluation préliminaire)**.

Si le BSCI a saisi le (la) fonctionnaire responsable, celui-ci (celle-ci) doit procéder à cet examen dans les trois mois suivant la réception du rapport du BSCI. Si le (la) fonctionnaire responsable décide de mener une enquête, il doit alors nommer un comité d'enquête sous un délai d'un mois.

Lors de l'évaluation préliminaire, les facteurs suivants peuvent être pris en compte :

- La conduite ne donnant pas satisfaction, c'est-à-dire la conduite qui constitue peut-être une conduite prohibée, **peut-elle être assimilée à une faute ?**
- Les informations communiquées sur la conduite ne donnant pas satisfaction l'ont-elles été **de bonne foi** et sont-elles **suffisamment détaillées** pour pouvoir servir de base à une enquête ?
- Est-il probable qu'une enquête permette de **collecter des éléments de preuve suffisants pour engager une procédure disciplinaire ?**
- Un processus de **règlement informel** serait-il plus approprié au regard des circonstances ?
- Tout autre facteur pertinent au regard des circonstances.

Si le signalement concerne des faits de harcèlement sexuel et émane d'une personne autre que la personne touchée, le BSCI demandera en principe l'avis de la personne touchée avant de décider de poursuivre ou non l'enquête.

### Lorsque décision est prise de ne pas ouvrir d'enquête

Dans les cas où il est décidé de pas ouvrir d'enquête à la suite de l'évaluation préliminaire, le (la) fonctionnaire responsable devra alors décider s'il y a lieu de :

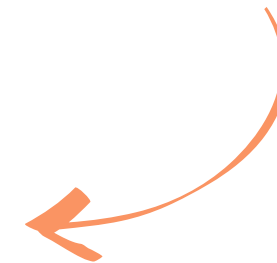
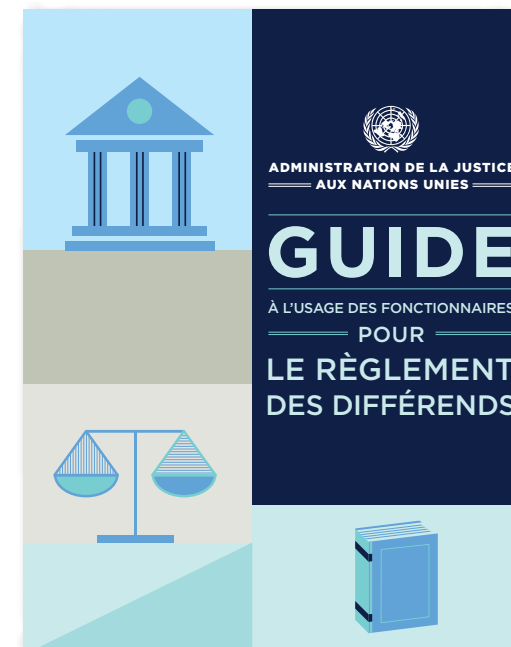
- Classer l'affaire sans autre forme d'action;
- Prendre des mesures de gestion;
- Prononcer un blâme écrit ou oral [auquel cas, il faudra avant s'assurer que le (la) fonctionnaire a la possibilité de faire par écrit des commentaires sur les faits et les circonstances dans lesquelles ils se sont produits, conformément à la disposition 10.2 c) du Règlement du personnel, et tenir pleinement compte de tous les commentaires faits], ou prendre toute autre mesure administrative.

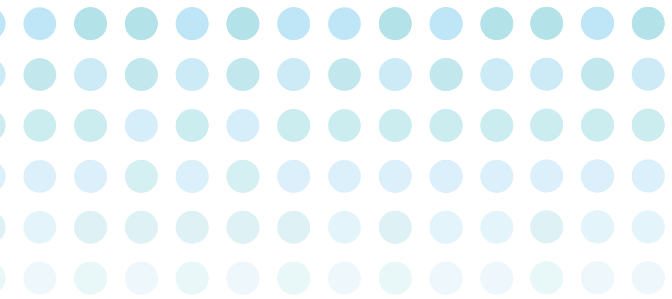
La personne touchée et, le cas échéant, l'auteur présumé des faits seront informés de cette décision et recevront suffisamment de détails sur la procédure qui a été suivie pour parvenir à cette décision.

### Contester une décision

L'Organisation suivra une procédure en bonne et due forme et tiendra la personne touchée et l'auteur présumé informés de l'état d'avancement de la procédure. S'ils ont des raisons de croire que la **procédure** suivie pour donner suite à un signalement officiel de conduite prohibée laissait à désirer, la personne touchée ou l'auteur présumé peuvent, après avoir été informés du résultat, contester une procédure inappropriée conformément au chapitre XI du Règlement du personnel (règlement amiable des différends, contrôle hiérarchique et recours devant le Tribunal du contentieux administratif/Tribunal d'appel des Nations Unies, le cas échéant).

Les décisions administratives peuvent également être contestées par le biais du système de justice interne. Des délais stricts doivent être respectés. De plus amples informations sont disponibles sur le site Web du Bureau de l'administration de la justice et notamment dans son **Guide pour le règlement des différends**. Le **Bureau de l'aide juridique au personnel** peut apporter son soutien aux membres du personnel.





# Droit à l'information

Droit à l'information pendant la procédure 47

---

Droit à l'information à la fin de la procédure 47

---

# Droit à l'information

## Droit à l'information pendant la procédure

Le BSCI doit accuser réception du signalement formel du (de la) plaignant(e) (sauf si le signalement est anonyme, bien entendu). S'il renvoie le signalement à un(e) fonctionnaire responsable pour examen, il doit informer le (la) plaignant(e) et la personne cible de cette mesure. Le (la) fonctionnaire responsable doit alors procéder à une évaluation préliminaire quant à l'opportunité d'enquêter ou non dans les trois mois suivant la réception du rapport du BSCI (et, dans l'affirmative, nommer un comité d'enquête dans un délai supplémentaire d'un mois).

**Pendant que l'affaire suit son cours**, la personne cible et l'auteur présumé de l'infraction (le cas échéant) seront tenus informés de son état d'avancement :

- Tous les **trois mois** si le BSCI qui mène l'enquête;
- Tous les **deux mois** si l'affaire est traitée par le (la) fonctionnaire responsable. Ce sont les coordonnateurs et coordonnatrices pour les questions de déontologie et de discipline qui communiqueront les informations [y compris sur l'évaluation préliminaire du signalement par le (la) fonctionnaire responsable, sur l'enquête éventuellement réalisée ou sur toute mesure prise par la suite].

Notez que si le (la) fonctionnaire responsable décide de ne pas enquêter ou de ne prendre aucune mesure, l'auteur présumé de l'infraction peut ne pas être informé du tout de l'existence du signalement.

Si la personne concernée ou l'auteur présumé de l'infraction **pose une question spécifique** concernant le traitement d'un signalement formel de conduite potentiellement prohibée au (à la) coordonnateur(trice) pour les questions de déontologie et de discipline, celui-ci (celle-ci) doit y répondre – **normalement dans un délai de deux semaines** et, en tout état de cause, sans retard. Cela vaut également lorsque le BSCI renvoie la question au Bureau des ressources humaines après avoir constaté une conduite ne donnant pas satisfaction.

## Droit à l'information à la fin de la procédure

**Une fois l'affaire classée**, la personne cible et l'auteur présumé de l'infraction ont également le droit d'être informés du résultat – sur une base strictement confidentielle. Les règles relatives au moment auquel l'information doit être communiquée, à qui et par qui, sont énoncées à la section 5.5 i) de la circulaire **ST/SGB/2019/8**. En principe, l'entité qui prend la décision finale après le signalement d'une conduite potentiellement prohibée doit informer la personne cible et l'auteur présumé (entre autres) en leur communiquant un résumé de la procédure et, le cas échéant, les conclusions du rapport d'enquête ainsi que les mesures prises.

Comme ces informations sont strictement confidentielles, elles ne doivent pas être largement diffusées. Il est toutefois entendu que les personnes concernées peuvent souhaiter partager certaines informations officielles avec des tiers, par exemple le fait qu'elles n'étaient en aucune façon coupables. À la demande de la personne cible ou de l'auteur ou de l'auteur présumé, le (la) sous-secrétaire général(e) aux ressources humaines peut donc fournir une **déclaration sur les conclusions de l'affaire, que la personne cible ou l'auteur ou auteur présumé pourra communiquer à des tiers**, sous réserve des dispositions prévues à l'article 1.2 i) du Statut du personnel. Une telle déclaration doit respecter le caractère confidentiel de la procédure et préserver l'anonymat des personnes concernées.

Marie est accusée d'avoir harcelé sexuellement son collègue Pierre. Après enquête, elle est disculpée. Marie demande au (à la) sous-secrétaire général(e) aux ressources humaines de faire une déclaration sur l'issue de l'affaire qui indique qu'une allégation a été proférée à son encontre, qu'elle a fait l'objet d'une enquête en bonne et due forme et que l'affaire a été classée sans suite faute de preuve étayant ces dires. Marie peut partager cette déclaration avec un organisme extérieur pour lequel elle souhaiterait travailler et qui aurait eu connaissance de ces allégations de manière informelle.





# Veiller à ce que tout se passe au mieux pendant et après une enquête

Suivi d'une situation donnée	49
Représailles éventuelles	49
Rétablissement d'un bon climat de travail et accompagnement	49

# Veiller à ce que tout se passe au mieux

## pendant et après une enquête

### Suivi d'une situation donnée

Une fois informé(e) de l'ouverture d'une enquête, le (la) responsable d'une entité prend les mesures appropriées pour **suivre la situation de la personne cible, de l'auteur présumé et des services intéressés** jusqu'à ce que soit publié le rapport d'enquête et que soient prises les mesures éventuelles.

Ce sera le moyen de s'assurer que toutes les parties s'acquittent de l'obligation qui leur est faite de coopérer au cours de l'enquête et qu'aucune d'entre elles ne subit de représailles ou toute autre conduite interdite par suite du signalement formel ou de l'enquête.

Ivan s'est plaint d'être intimidé par un de ses collègues. Une enquête est en cours. Le responsable de l'entité demande à la coordonnatrice pour les questions de déontologie et de discipline de rencontrer toutes les semaines Ivan, l'auteur présumé (Patrick) et la chef d'équipe pour vérifier que tout se passe bien pendant l'enquête et pour lui faire part de tout problème.

D'après la coordonnatrice pour les questions de déontologie et de discipline, Ivan est maintenant exclu par l'équipe et il semble avoir du mal à supporter l'atmosphère qui règne au bureau. Le responsable de l'entité contacte les Services d'ombudsman et de médiation pour voir si une séance de renforcement de l'esprit d'équipe peut être organisée pour améliorer la situation pendant que l'enquête suit son cours.

**Un tel suivi doit se prolonger pendant au moins un an après la fin d'une enquête et la prise d'une décision, y compris au moyen d'examen effectués à intervalles réguliers (au moins tous les trois mois) pour s'assurer qu'aucune partie ne subit de représailles ou toute autre conduite interdite.**

### Représailles éventuelles

Lorsque le (la) responsable d'entité soupçonne qu'il y a eu des représailles, le Bureau de la déontologie sera informé sans tarder et il sera donné suite à l'affaire conformément à la circulaire **ST/SGB/2017/2/Rev.1**. Le Bureau des ressources humaines peut, le cas échéant, demander des informations aux responsables d'entité.

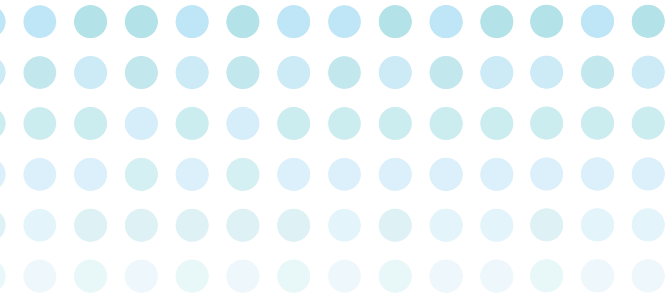
La coordonnatrice pour les questions de déontologie et de discipline rapporte qu'un membre de l'équipe (Donald) montre depuis quelque temps des signes de stress. Il a été en congé maladie à plusieurs reprises, il se montre irritable envers ses collègues et son travail ne donne pas satisfaction comme par le passé. Le responsable de l'entité découvre que cette personne a récemment témoigné en faveur d'Ivan dans le cadre de l'enquête. Il s'arrange pour que quelqu'un parle à Donald et découvre que celui-ci est apparemment exclu de l'équipe. Le responsable de l'entité décide de contacter le Bureau de la déontologie.

### Rétablissement d'un bon climat de travail et accompagnement

Que les résultats d'une enquête aient ou non mis en évidence une éventuelle faute, il peut s'avérer nécessaire de restaurer ou de rétablir un bon climat de travail dans l'unité administrative concernée. Le (la) fonctionnaire responsable souhaitera peut-être consulter les Services d'ombudsman et de médiation pour qu'ils interviennent. Ces interventions peuvent prendre plusieurs formes :

- Interventions après l'enquête ou la procédure disciplinaire;
- Actions visant à rétablir la confiance entre les personnes concernées;
- Interventions auprès des équipes et accompagnement sur la voie du changement.

Le (la) Conseiller(ère) du personnel est également là pour aider les personnes sur une base confidentielle.



# Enquêtes

Qui enquête et comment ?

51

---

Portée de l'enquête

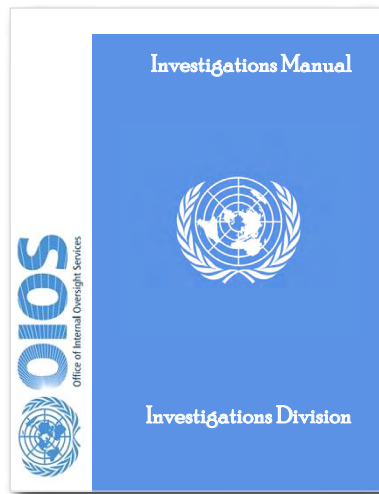
51

---

# Enquêtes

## Qui enquête et comment ?

Si le BSCI mène l'enquête, il suivra le **manuel d'enquête** qui est consultable en ligne.



Si c'est le (la) fonctionnaire responsable qui lance une enquête, il (elle) désignera un **comité d'enquête composé de personnes formées et impartiales** dans le mois suivant sa décision d'ouvrir une enquête. La manière dont les enquêteurs ou enquêtrices procéderont, y compris en ce qui concerne les droits à une procédure équitable pendant les enquêtes, est décrite dans la boîte à outils (**Investigators' Toolkit**) qui peut être consultée à partir du portail des ressources humaines.



## Portée de l'enquête

Il appartient au BSCI ou au (à la) fonctionnaire responsable de définir la portée de l'enquête. Le (la) fonctionnaire responsable le fera par le biais du mandat du comité d'enquête.



L'enquête se concentrera sur le signalement formel d'une conduite potentiellement prohibée et d'autres fautes éventuelles. Les aspects du signalement qui ne concernent pas une conduite potentiellement prohibée/faute éventuelle mais qui ont trait par exemple à des questions de gestion générale ne seront en principe pas examinés lors de l'enquête.



# Que se passe-t-il après une enquête ?

Enquêtes conduites par le BSCI	53
Enquêtes conduites localement – responsabilités du (de la) fonctionnaire responsable	53
Demandes complémentaires	54
Si la conduite alléguée n'est pas établie : affaire classée	54
S'il existe des preuves suffisantes que les allégations sont fondées mais qu'elles ne sont pas constitutives de fautes : adoption possible de mesures de gestion et/ou de mesures administratives	54
Rétablissement d'un bon climat de travail et accompagnement	55
Si la conduite constitue potentiellement une faute : renvoi pour mesure disciplinaire	55
Obligations des chefs d'entité après enquête et décision finale	55
Renvoi aux autorités nationales	55

# Que se passe-t-il après une enquête ?

## Enquêtes conduites par le BSCI



Le BSCI décidera, une fois son enquête terminée, s'il convient de classer l'affaire s'il n'y a pas d'éléments qui donnent à penser qu'il pourrait y avoir eu conduite répréhensible de la part d'un membre du personnel, auquel cas le BSCI informera le (la) fonctionnaire responsable, la personne cible et la personne visée par l'enquête que l'affaire a été classée.



Si le BSCI estime qu'il y a des éléments donnant à penser qu'il y a eu conduite répréhensible de la part d'un membre du personnel, il soumet son rapport d'enquête au Bureau des ressources humaines. S'il est recommandé dans le rapport d'enquête de saisir les autorités nationales, le BSCI soumettra également son rapport d'enquête au Bureau des affaires juridiques.

## Enquêtes conduites localement – responsabilités du (de la) fonctionnaire responsable

Après réception d'un rapport d'enquête, le (la) fonctionnaire responsable pourra faire l'une des trois démarches suivantes :

1

Classer l'affaire sans plus de suite;

2

Renvoyer l'affaire au Bureau des ressources humaines qui pourra prendre des mesures disciplinaires; ou

3

Prendre des mesures de gestion ou des mesures administratives.

Avant de décider de la mesure appropriée, le (la) fonctionnaire responsable doit évaluer et apprécier le rapport d'enquête et les preuves à l'appui. **Le (la) fonctionnaire responsable doit procéder à une analyse complète de tous les éléments de preuve.** Le (la) fonctionnaire responsable ne peut pas se contenter d'approuver les conclusions du comité d'enquête ou d'« apposer son tampon ».

Le (la) fonctionnaire responsable doit se demander s'il existe suffisamment de preuves pour convaincre un observateur objectif que l'auteur présumé peut avoir commis les actes qui lui sont reprochés et si, à son avis, ces actes constituent une faute.

## Demandes complémentaires

Le (la) fonctionnaire responsable peut faire des demandes complémentaires s'il (elle) l'estime nécessaire pour pouvoir évaluer le rapport d'enquête/les éléments de preuve.



Par exemple, il (elle) peut décider de demander au comité d'enquête des éclaircissements ou de le prier de réaliser des entretiens supplémentaires sur certains points ou d'entendre de nouveaux ou différents témoins. Toute demande complémentaire doit être faite par écrit et les mesures prises doivent faire l'objet d'un compte rendu complet.

## Si la conduite alléguée n'est pas établie : affaire classée

Si, après analyse des éléments de preuve, le (la) fonctionnaire responsable détermine qu'ils ne suffisent pas à établir que les allégations sont fondées, il (elle) devrait :



1. Classer l'affaire; et
2. Informer l'auteur présumé et la personne cible du résultat par écrit, en leur communiquant un résumé des résultats et conclusions de l'enquête.

En vertu de la circulaire **ST/SGB/2019/8**, ni l'auteur présumé de l'infraction ni la personne cible ne peuvent obtenir de copie du rapport d'enquête ou des éléments de preuve. Toutefois, le résumé fourni doit être suffisamment détaillé pour que les parties soient informées des aspects pertinents de l'enquête et des raisons ayant motivé la décision du (de la) fonctionnaire responsable de classer l'affaire.

L'auteur présumé comme la personne cible ont le droit de demander au (à la) sous-secrétaire général(e) aux ressources humaines une déclaration concernant l'issue de l'affaire, qu'ils pourront communiquer à des tiers. Cette déclaration doit respecter la confidentialité de la procédure et préserver la vie privée des personnes concernées.

## S'il existe des preuves suffisantes que les allégations sont fondées mais qu'elles ne sont pas constitutives de fautes : adoption possible de mesures de gestion et/ou de mesures administratives

Il peut arriver que le (la) fonctionnaire responsable détermine que les preuves suffisent à étayer les allégations, mais qu'il (elle) conclut que la conduite alléguée n'est pas répréhensible. Il pourra parfois s'avérer toutefois nécessaire de prendre des mesures pour rétablir un bon climat de travail. Il s'agira alors de mesures de gestion ou de mesures administratives.

- **Par mesure de gestion<sup>2</sup>** on entend une mise en garde ou un avertissement oral ou écrit ou l'offre de conseils, de séances de formation ou de coaching. Il est envisageable d'aiguiller le membre du personnel vers le (la) Conseiller(ère) du personnel si l'on pense que cela pourrait être utile.
- **Par mesures administratives<sup>3</sup>** on entend les blâmes oraux ou écrits, les changements de poste et/ou de fonctions.

Pour décider quelle mesure il convient de prendre, le (la) fonctionnaire responsable devrait :



1. Agir raisonnablement et en tenant dûment compte des droits de toutes les parties concernées, y compris l'auteur présumé et la personne cible;
2. Tenir compte des facteurs pertinents, notamment la manière d'utiliser au mieux les talents du membre du personnel ou le bien-être physique et psychologique des autres membres de l'équipe.

Si le (la) fonctionnaire responsable prend des mesures administratives, il (elle) peut consulter le membre du personnel et lui expliquer la décision proposée, en sollicitant son avis avant qu'une décision ne soit prise. Il convient de noter que si la proposition consiste à prononcer un **blâme**, le membre du personnel **doit** se voir offrir la possibilité de formuler des observations quant aux faits qui lui sont reprochés et aux circonstances de l'affaire.

<sup>2,3</sup> Voir section 2.1 d) et e), **ST/AI/2017/1**.



## Rétablissement d'un bon climat de travail et accompagnement

Que les résultats de l'enquête aient ou non mis en évidence une éventuelle faute, il peut s'avérer nécessaire de réparer ou de rétablir des relations de travail saines dans l'unité administrative concernée. Le (la) fonctionnaire responsable pourra souhaiter consulter les Services d'ombudsman et de médiation pour qu'ils interviennent de diverses manières :

- Interventions après l'enquête ou la procédure disciplinaire;
- Activités visant à rétablir la confiance entre les individus;
- Interventions en équipe et accompagnement sur la voie du changement.

### Si la conduite constitue potentiellement une faute : renvoi pour mesure disciplinaire

Si le (la) fonctionnaire responsable détermine :

1. Qu'il existe des éléments de preuve suffisants corroborant les allégations et
2. Que la conduite reprochée peut potentiellement constituer une faute,

il (elle) doit saisir le Bureau des ressources humaines pour qu'il prenne des mesures disciplinaires.

Dans ce cas, la personne concernée et l'auteur présumé de l'infraction seront informés que l'affaire a été renvoyée au Bureau des ressources humaines pour d'éventuelles mesures disciplinaires.

Le Bureau des ressources humaines suivra les procédures disciplinaires prévues et informera la personne cible et l'auteur présumé des résultats de l'enquête et des mesures prises, à la fin du processus.

## Obligations des chefs d'entité après enquête et décision finale

Les chefs d'entités doivent, par l'intermédiaire des coordonnateurs et coordonnatrices des questions de déontologie et de discipline :

- Veiller à ce qu'il soit dûment tenu compte de tout besoin particulier de la personne cible résultant de la conduite prohibée;
- S'assurer que les mesures administratives ou disciplinaires prises à l'issue de toute enquête ou procédure disciplinaire sont dûment mises en œuvre.

Cela s'ajoute aux **obligations de suivi**.

### Renvoi aux autorités nationales

Si une enquête permet d'établir que des allégations concernant l'existence d'un comportement criminel sont crédibles, cette question peut, après consultation du Bureau des affaires juridiques, être renvoyée aux autorités nationales, qui voudront peut-être engager des poursuites pénales. Un comportement potentiellement criminel peut également être signalé directement aux autorités nationales par une personne cible.

# Ressources utiles

## How to Prepare for a Difficult Conversation

Step 2: Think about your objective

Question	Example
What is the key problem to be addressed?	I need the report drafted and project delivered.
What impact is this having on you/the team/work?	I will be blamed if not and the team will lose funding.
What other action could you take instead of this conversation?	Write it myself – but I don't have time.
What do you want to achieve by the end of the conversation?	A clear plan of action for how to deliver the report on time.
What responsibility are you	I will listen to what I need to do to help

## Comment se préparer à une conversation difficile

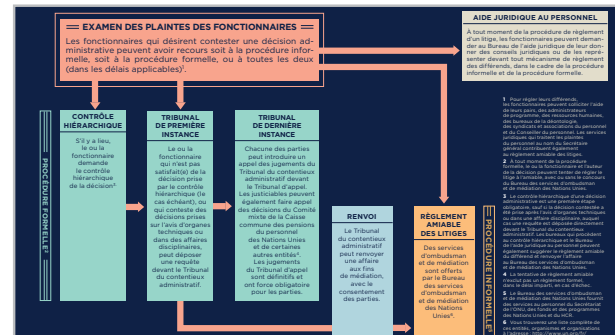
Il est important de parler lorsque des problèmes surgissent au travail, mais ce ne sont généralement pas des conversations faciles à avoir. Cette fiche de conseils peut vous aider à vous préparer.

# DEALING WITH HARASSMENT

## A Complainant's Guide for us

## Que faire en cas de harcèlement ?

Un guide de l'UNICEF à l'intention des plaignantes et plaignants qui fait le point des éléments à retenir à chaque étape et aide à prendre des décisions informées.



## Guide à l'usage des fonctionnaires pour le règlement des différends

Des informations du Bureau de l'administration de la justice.

Type of Resource	Name	Location	Phone number	Email	Attributes
<b>Advice &amp; Guidance</b>					
UNODS					
Ethics Office					
OSLA					
Staff Counsellor's Office					
<b>Staff Representative Bodies</b>					
<b>Reporting Misconduct</b>					
Head of Department of office / supervisor					
OIOS					
Conduct & Discipline					
Special Investigations Unit, Security					
Ethics Office					
<b>Appealing a Decision or Filing a Claim</b>					
MEU					
UNDT					
UN Appeals Tribunal					
UN Claims Board					
Central Examination Board					
Classification Appeals Committee					
Performance Management and Rebuttal Panel					

## Liste de soutien et de références

Pour se tenir prêt(e), une des premières choses à faire est de remplir la liste de soutien et de références donnée ici avec les noms et numéros de téléphone à connaître en cas de problème.



## Brené Brown nous parle de l'empathie

Brené Brown nous rappelle que c'est seulement si nous nous montrons suffisamment courageux pour regarder en face nos propres faiblesses que nous pourrions véritablement faire preuve d'empathie avec les autres.



## Gérer la diversité : LinkedIn

La consultante en ressources humaines Catherine Mattice vous aide à concevoir un plan stratégique pour favoriser l'inclusion sur votre lieu de travail.

# Ressources utiles

**La conversation "take 5" de l'Ombudsman**

Etes-vous perturbé par le comportement de quelqu'un ? Voici cinq étapes pratiques pour vous aider à aborder le sujet.

- 1 arrêtez-vous, puis abordez**  
Prenez le temps de réfléchir seul et de vous recentrer. Ensuite, demandez un rendez-vous privé avec la personne concernée en lui expliquant pourquoi vous souhaitez lui parler.
- 2 exposez les faits**  
Au cours de la conversation, décrivez la situation et ce qui vous a perturbé. Soyez factuel. Évitez tous jugements ou opinions.
- 3 décrivez les répercussions**  
Décrivez les répercussions du comportement en question sur vous. Ne faites pas de reproches ni de suppositions. Employez le « je » dans vos partages.

## Les cinq éléments proposés par l'ombudsman pour avoir une conversation

La conduite d'une personne vous importune-t-elle ? Voici cinq actions concrètes pour vous aider à avoir une conversation.

**LIBRES & ÉGAUX**  
NATIONS UNIES

## Égalité LGBTI : Foire aux questions

Des questions fréquentes sur les problèmes liés aux droits humains rencontrés par les lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres et intersexes (LGBTI) partout dans le monde.



## Négociier avec agilité

Dans ce cours LinkedIn, Michael Wheeler, professeur à la Harvard Business School et expert en négociations, présente les stratégies de négociation agile.

Take action whenever you witness behaviour that may be or could lead to prohibited conduct.

Examples include:

- Unwelcome compliments**  
Your colleague tells you their manager keeps complimenting them on their looks and they feel uncomfortable.
- Unprofessional interactions**  
In meetings, a colleague constantly shushes others, rolls their eyes when others speak, and immediately dismisses most ideas as absurd.
- "Only Joking"**  
A colleague constantly jokes about another colleague's \_\_\_\_\_ (appearance, accent, etc.)
- Abuse of Authority**  
You frequently overhear a manager making demands/threats such as: "If you don't complete this 10-page report in the next hour, I will not release you for the TJO."
- Exclusion**  
You have noticed someone is almost never spoken to by the rest of their team (when the

**United to Respect**

**How to maintain a safe space free of discrimination, harassment & abuse of authority**

## United to Respect : Bystander Action Tips

Une brochure avec des conseils pour faire en sorte que le lieu de travail reste un lieu sûr, exempt de discrimination, de harcèlement et d'abus d'autorité.

**TEAM CHECKLIST**

People are more likely to speak up against discrimination, harassment – including sexual harassment and abuse of authority – if they believe they will be supported. How well is your team doing with this? If room for improvement, what might be done, or who could you reach out to for help?

QUESTION	YES	NO	PARTLY
1. We have agreement on how we behave as a team.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. We discuss what policies and procedures say about how we should behave at work or in work contexts.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. We have an agreed process to deal with conflict in our team.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. We have an agreed process to give each other feedback on our behaviours.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. We regularly check in to see how well we are working together as a team.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. We have ground rules or principles to guide team members to take bystander action.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. We have made a collective agreement to use bystander action in our team.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. We actively encourage equal participation from everyone in team meetings.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. We acknowledge the efforts and contributions of all.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Listes de vérification United to Respect

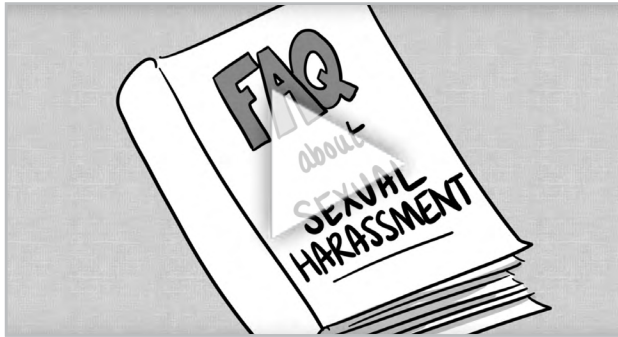
Nous avons tous la responsabilité de proposer un environnement de travail juste et respectueux. Ces listes de contrôle vous aident vous et votre équipe à comprendre si vous faites ce qu'il faut.



## Prévention du harcèlement

Les vidéos de l'administration du Saskatchewan sur le harcèlement – comportements de collègues, de clients ou de superviseurs.

# Ressources utiles



## Vidéo d'intérêt public anti-harcèlement

Une brève vidéo concernant des questions fréquemment posées sur le harcèlement sexuel au travail – qu'est-ce qui est acceptable et qu'est-ce qui ne l'est pas ?



## Comment être l'allié(e) des LGBTQIA+

Comment aider vos amis, vos collègues ou vos proches LGBTQIA+ ? Pour en savoir plus, regarder cette vidéo.



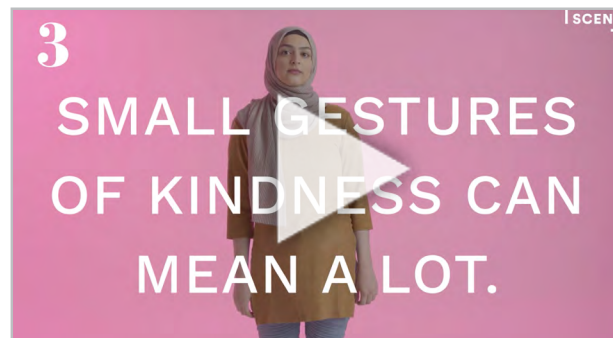
## Interventions efficaces contre le harcèlement

Dans cette brève vidéo, on apprend ce que l'on peut faire pour lutter efficacement contre le harcèlement et les comportements inappropriés au travail



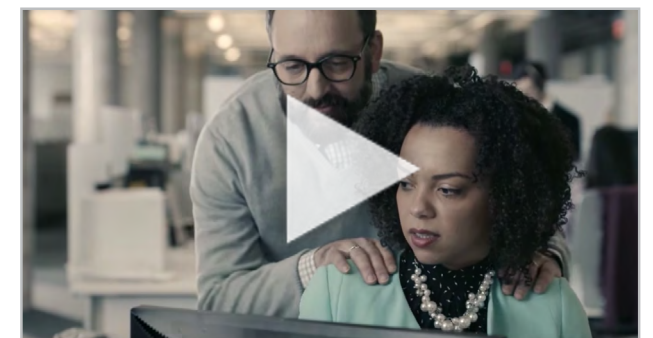
## Le steward

Une série de vidéos d'Alan Berkowitz sur ce que peuvent faire les simples témoins, illustrées par exemples tirés de l'expérience.



## 6 façons d'être un(e) allié(e) des musulmanes

Comment être un(e) allié(e) des musulmanes.

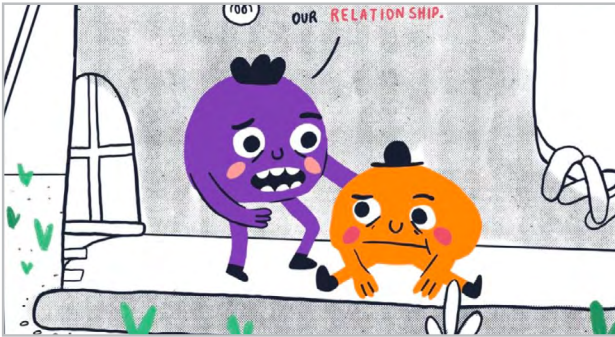


## Qui aiderez-vous ?

Campagne lancée par la Première Ministre de l'Ontario Kathleen Wynne pour informer et éduquer la population sur les comportements qui ne sont pas acceptables face aux agressions sexuelles auxquelles se livrent certains hommes dans la société.

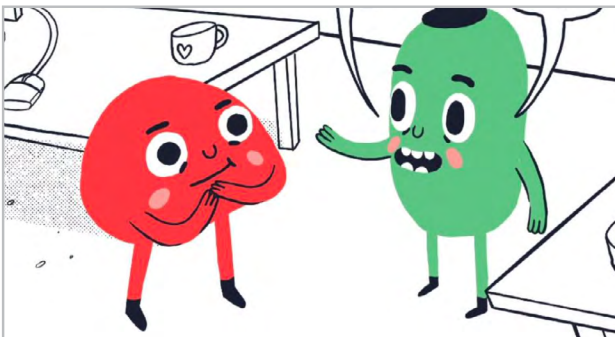


# Ressources utiles



## Comment gérer des personnes difficiles

Resolution Pod présente cinq manières de réparer des relations « abîmées » au travail et chez soi.



## Que faire lorsque l'on s'est mal comporté

Comment transformer cette situation en une occasion de connexion humaine et de compréhension mutuelle.

**RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES À AJOUTER AUX FUTURES MISES À JOUR :**

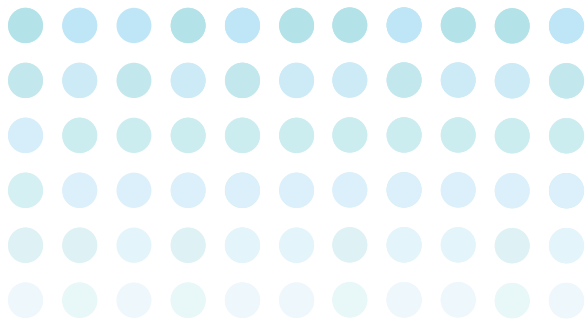
[hr.un.org/unitedtorespect](https://hr.un.org/unitedtorespect)

# Glossaire

TERME	DÉFINITION
<b>Abus d'autorité</b>	L'utilisation abusive d'une position d'influence, de pouvoir ou d'autorité contre une autre personne. Cela est particulièrement grave lorsqu'une personne utilise son influence, son pouvoir ou son autorité pour exercer une influence abusive sur la carrière ou les conditions d'emploi d'une autre, y compris, mais sans s'y limiter, sur sa nomination, son affectation, le renouvellement de son contrat, l'évaluation de sa performance, ses conditions de travail ou ses perspectives de promotion. L'abus de pouvoir peut également inclure une conduite qui crée un environnement de travail hostile ou offensif, ce qui inclut, mais n'est pas limité à, l'utilisation de l'intimidation, des menaces, du chantage ou de la coercition. La discrimination et le harcèlement, y compris le harcèlement sexuel, sont particulièrement graves lorsqu'ils s'accompagnent d'un abus de pouvoir.
<b>Chef d'entité</b>	Le (la) chef d'entité est le (la) chef d'un département ou d'un bureau, y compris un bureau hors Siège, le (la) chef d'une mission politique spéciale ou d'une mission de maintien de la paix, le (la) chef d'une commission régionale, un(e) coordonnateur(trice) résident(e) ou régional(e) ou le (la) chef de toute autre unité chargée d'activités programmées auquel (à laquelle) le Secrétaire général a directement délégué des fonctions.
<b>Conduite prohibée</b>	Terme générique pour les actes de discrimination, de harcèlement (y compris de harcèlement sexuel) et les abus d'autorité.
<b>Coordonneurs et coordonnatrices pour les questions de déontologie et de discipline</b>	Les coordonneurs et coordonnatrices pour les questions de déontologie et de discipline sont des membres du personnel chargés par leur chef d'entité de fournir des informations et de prodiguer des conseils sur les questions de déontologie et de discipline (notamment celles liées à la discrimination, au harcèlement, y compris le harcèlement sexuel et l'abus d'autorité). Ils servent de point de contact entre la personne cible et l'auteur présumé dans le cadre du traitement des signalements formels de conduite potentiellement prohibée en donnant des informations sur le processus à suivre et les calendriers.
<b>Discrimination</b>	Tout traitement injuste ou distinction arbitraire fondés sur la race, le sexe, le genre, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, l'expression du genre, la religion, la nationalité, l'origine ethnique, le handicap, l'âge, la langue, l'origine sociale ou toute autre caractéristique ou attribut commun à tel ou tel groupe de personnes. Il peut s'agir d'un acte isolé visant une personne ou un groupe de personnes ayant en commun une même caractéristique, ou de faits de harcèlement ou d'abus d'autorité.
<b>Fonctionnaire responsable</b>	Le (la) fonctionnaire responsable est : i) le (la) Secrétaire général, en cas de conduite insatisfaisante de la part d'un(e) sous-secrétaire général(e) ou d'un(e) secrétaire général(e) adjoint(e); ii) le (la) chef de mission, pour les membres du personnel d'une mission de maintien de la paix ou d'une mission politique spéciale; iii) le (la) greffier(ère), pour les membres du personnel du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des Tribunaux pénaux et pour ceux du Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie; iv) le (la) Secrétaire général(e) adjoint(e) aux services de contrôle interne, pour les membres du personnel du Bureau des services de contrôle interne (BSCI); et v) le (la) chef du département ou du bureau du membre du personnel concerné, pour tous les autres membres du personnel.



TERME	DÉFINITION
<b>Harcèlement</b>	<p>Le harcèlement s'entend de tout comportement malvenu, dont on peut raisonnablement penser qu'il est choquant ou humiliant pour autrui ou qu'il peut être perçu comme tel, lorsqu'il entrave la bonne marche du service ou crée un climat de travail intimidant, hostile ou offensant. Le harcèlement peut prendre la forme de paroles, de gestes ou d'actes de nature à importuner, alarmer, blesser, avilir, intimider, rabaisser, humilier ou embarrasser autrui. Il peut viser une personne, ou un groupe de personnes ayant en commun une même caractéristique ou un même attribut, comme énoncé dans la définition de la discrimination. Le harcèlement se caractérise d'ordinaire par une série d'incidents.</p>
<b>Harcèlement sexuel</b>	<p>On entend par harcèlement sexuel tout comportement malvenu à connotation sexuelle, dont il est raisonnable de considérer qu'il est offensant ou humiliant ou qu'il peut être perçu comme tel, lorsqu'un tel comportement interfère avec le travail ou devient une condition de l'emploi ou crée un environnement de travail intimidant, hostile ou offensant.</p> <p>Le harcèlement sexuel peut se produire au travail ou en dehors du lieu de travail, en rapport avec le travail.</p> <p>En général, le harcèlement sexuel procède d'un comportement systématique, mais il peut résulter aussi d'un incident isolé.</p> <p>Pour déterminer si le comportement peut être raisonnablement qualifié de harcèlement, il convient de prendre en considération le point de vue de la personne qui en est la cible.</p> <p>Le harcèlement sexuel est la manifestation d'une culture de la discrimination et de privilèges fondée sur l'inégalité des rapports entre les genres et des autres rapports de force. Il peut prendre la forme de toutes sortes de conduites, de nature verbale, non verbale ou physique, y compris les communications écrites et électroniques.</p> <p>Toute personne, quel que soit son genre, peut être la cible ou l'auteur du harcèlement sexuel. Le harcèlement sexuel peut avoir lieu en dehors du lieu de travail et des heures de travail, notamment en voyage officiel ou à l'occasion de réceptions ou autres manifestations liées au travail.</p> <p>Il peut être perpétré par tout collègue, y compris un supérieur hiérarchique, un pair ou un subordonné. Le fait pour l'auteur d'être un supérieur hiérarchique ou un haut fonctionnaire peut constituer une circonstance aggravante.</p> <p>Le harcèlement sexuel est interdit par la disposition 1.2 f) du Règlement du personnel et peut également constituer un acte d'exploitation sexuelle ou une atteinte sexuelle au titre de la disposition 1.2 e) du Règlement.</p>
<b>Mesure de gestion</b>	<p>Mise en garde ou avertissement oral ou écrit ou offre de conseils, de séances de formation ou de coaching. Il est envisageable d'aiguiller le membre du personnel vers le (la) Conseiller(ère) du personnel si l'on pense que cela pourrait être utile.</p>
<b>Mesures administratives</b>	<p>Blâmes oraux ou écrits, changements de postes et/ou de fonctions.</p>



**Ensemble  
pour le  
respect**

**Promouvoir la dignité  
et le respect sur le lieu  
de travail**

[hr.un.org/unitedtorespect](https://hr.un.org/unitedtorespect)

[#osonsparler](https://twitter.com/onsosparler)

