

# DIALOGUE EN CASCADE

*Agir les uns envers les autres avec respect et tolérance*



Photo ONU/Jean-Marc Ferré



Nations Unies

GUIDE DE L'ANIMATEUR  
ET DOCUMENTS DU PROGRAMME  
2014

[Page blanche, couverture intérieure]

# BIENVENUE AU DIALOGUE EN CASCADE DES NATIONS UNIES

Merci pour votre participation au deuxième dialogue en cascade des Nations Unies. Cette année, nous mettons l'accent sur l'importance cruciale d'agir les uns envers les autres avec respect et tolérance.

La tolérance et le respect sont des valeurs humaines fondamentales. Ce sont aussi des principes élémentaires que nous devons promouvoir en vue de travailler ensemble harmonieusement, servir les peuples du monde plus efficacement et remplir la mission des Nations Unies. En tant qu'organisation qui défend l'humanité, l'ONU se doit de respecter tous les individus en son sein.

J'espère que les fonctionnaires, quels que soient leur lieu d'affectation et grade, participeront au dialogue en cascade. En créant un milieu de travail caractérisé par le respect et la tolérance, chacun de nous sera mieux à même de collaborer avec les parties prenantes mondiales de l'ONU afin de consolider la paix et la sécurité, défendre les droits de l'homme et promouvoir le développement durable.

Honorons l'engagement inscrit dans notre Charte, à savoir que : « Nous, peuples des Nations Unies », sommes déterminés « à pratiquer la tolérance, à vivre en paix l'un avec l'autre dans un esprit de bon voisinage ». Quel que soit notre rôle aux Nations Unies, il nous incombe de respecter nos différences et d'apprécier la merveilleuse diversité qui enrichit et renforce notre Organisation et notre monde.

**BAN Ki-moon,**

Secrétaire général des Nations Unies

## Table des matières

|  |    |
|--|----|
| <b>Bienvenue au dialogue en cascade</b> .....                          | i  |
| <b>Mise en place</b> .....   | 1  |
| Fonctionnement du dialogue en cascade au sein de l'ONU .....           | 2  |
| Planification de votre séance de dialogue .....                        | 2  |
| Votre rôle lors de la séance .....                                     | 3  |
| Liste de contrôle avant la séance .....                                | 3  |
| Plan de la séance .....  | 4  |
| Liste de contrôle après la séance .....                                | 4  |
| <b>Documents du dialogue en cascade</b> .....                          | 5  |
| <b>Introduction</b> .....  | 7  |
| <b>Discussion</b> .....  | 9  |
| <b>Études de cas</b> .....   | 12 |
| Instructions pour un groupe au complet.....                            | 13 |
| Instructions pour des petits groupes.....                              | 13 |
| Étude de cas n° 1 : Envoi de courrier électronique .....               | 14 |
| Étude de cas n° 2 : Déjeuner au bureau .....                           | 16 |
| Étude de cas n° 3 : Zones de confort .....                             | 18 |
| Étude de cas n° 4 : Nouveaux venus et initiés .....                    | 20 |
| Étude de cas n° 5 : Changement de décor .....                          | 22 |
| <b>Clôture</b> .....   | 24 |
| <b>Conclusion</b> .....  | 24 |
| <b>Annexes</b> .....   | 25 |
| Annexe A : Feuille de présence .....                                   | 27 |
| Annexe B : Études de cas (à distribuer).....                           | 28 |
| Annexe C : Formulaire d'évaluation pour l'animateur de la séance ..... | 33 |
| <b>Contact</b> .....   | 36 |

# MISE EN PLACE

Bienvenue au dialogue en cascade 2014. En 2013, nous vous avons demandé d'engager des discussions avec vos équipes sur le thème : « Qu'implique le statut de fonctionnaire international ? » Nous avons alors examiné le serment professionnel de l'ONU et la manière dont il doit guider nos décisions et nos actes.

Vous nous avez fait part de vos réactions, très positives. Les directeurs et les responsables d'équipe ont confirmé que les membres du personnel souhaitent parler des problèmes importants de déontologie. Vous nous avez affirmé que, partout dans le monde, l'éthique dans le cadre du travail revêt une importance cruciale pour le personnel des Nations Unies.

Nous avons choisi le thème du dialogue en cascade de cette année en tenant compte de l'intérêt considérable que suscite la discussion sur la manière de maintenir un milieu de travail empreint de respect, de tolérance, d'équité et de courtoisie. Bien souvent, nous interprétons un comportement d'une certaine façon alors que son auteur avait une tout autre intention, en raison de la diversité de nos origines, personnalités et expériences. Nous pouvons avoir, et avons effectivement, des points de vue différents sur de nombreuses questions. Nous avons un large éventail de pratiques culturelles. De ces différences naît une grande force; en particulier si nous faisons preuve de tolérance, d'intérêt et de respect envers les points de vue de nos collègues.

Le *Guide de l'animateur* vous fournit tout ce dont vous avez besoin pour dialoguer avec votre équipe sur notre responsabilité de défendre les valeurs des Nations Unies. La tolérance et le respect sont des comportements éthiques essentiels qui nous permettent de travailler ensemble de manière productive et en paix.

Nous avons élaboré ce guide en tenant compte de votre temps et de vos occupations. Le guide fournit des instructions étape par étape pour mener un dialogue fructueux avec vos subordonnés directs. Veuillez l'utiliser pour diriger la discussion. Les membres de votre équipe s'attendent que vous vous serviez des mêmes documents que le reste de l'Organisation. Si vous avez besoin d'aide pour cette séance, ou si vous souhaitez compléter ces documents, n'hésitez pas à contacter le Bureau de la déontologie à l'adresse *ethicsoffice@un.org* pour obtenir la marche à suivre.

Un formulaire d'évaluation est inclus en annexe. Une fois votre discussion terminée, je vous saurais gré de bien vouloir compléter ce formulaire et l'envoyer au Bureau de la déontologie. Vos réactions nous aideront à améliorer les documents du dialogue en cascade des prochaines années et à choisir de nouveaux thèmes.

Enfin, gardez à l'esprit que vous êtes un dirigeant au sein de cette Organisation. Votre équipe et les autres parties prenantes sont attentives à vos paroles et à vos actions. Plus vous rendrez le dialogue pertinent, plus vous aiderez chacun à comprendre comment il peut contribuer à un milieu de travail harmonieux, en traitant les autres avec respect et tolérance.

Je vous remercie.

**Joan Dubinsky,**  
Directeur du Bureau de la déontologie

## Fonctionnement du dialogue en cascade au sein de l'ONU

La discussion que vous vous apprêtez à mener avec votre groupe fait partie des centaines de discussions organisées à l'échelle du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies. Voici l'ordre de déroulement :

1. Le Secrétaire général engagera le dialogue avec ses subordonnés immédiats.
2. Les Secrétaires généraux adjoints engageront le dialogue avec leurs subordonnés immédiats.
3. Les Sous-Sécrétaires généraux engageront le dialogue avec leurs subordonnés immédiats.
4. Les directeurs et les fonctionnaires de rang P-5 engageront le dialogue avec leurs subordonnés immédiats.
5. Les fonctionnaires de rang P-4 qui dirigent des équipes engageront le dialogue avec leurs subordonnés immédiats, si ces derniers n'y ont pas déjà assisté, et ainsi de suite.
6. En fin de compte, le personnel de l'ONU dans son ensemble participera au dialogue en cascade.

Avant d'organiser votre propre programme, vous devez assister à la séance avec votre supérieur hiérarchique. Ainsi, vous aurez une bonne idée du déroulement du dialogue en cascade et vous aurez la possibilité de réfléchir, au cours des activités, à des arguments et des questions qui pourraient être soulevées. **N'oubliez pas que tous les membres du personnel d'encadrement doivent avoir mené à bien leurs séances avant le 31 décembre 2014.** C'est pourquoi vous devez organiser votre séance dès que possible après avoir assisté à la séance avec votre supérieur hiérarchique, notamment si vous supervisez du personnel d'encadrement, de manière que chaque chef de service de votre département ou de votre mission puisse mener à bien sa séance dans les délais requis.

Tous les chefs de département seront invités à certifier au Bureau de la déontologie que tous les membres du personnel d'encadrement de leur département ont terminé leur séance de dialogue avant le 31 décembre 2014. Le Bureau de la déontologie rédigera un rapport à ce sujet, destiné au Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires.

## Planification de votre séance de dialogue

Être fonctionnaire international n'est pas une tâche facile. Notre loyauté envers les Nations Unies implique notamment de créer un lieu de travail où devraient prédominer le respect, la tolérance, l'équité et la courtoisie envers tous. Au sein d'un personnel dont les membres sont issus des quatre coins de la planète, il peut être difficile de traiter les autres avec respect et de tolérer nos différences. Ce dialogue vous aidera, ainsi que vos subordonnés, à comprendre comment gérer de telles difficultés.

Les trois principaux objectifs de ce dialogue consistent à :

1. Mieux comprendre les valeurs fondamentales des Nations Unies;
2. Améliorer l'aptitude à accepter les différences des autres et traiter ses collègues avec respect et tolérance afin de créer un milieu de travail harmonieux; et
3. Déterminer comment ces comportements nous préparent à mieux accomplir la mission des Nations Unies.

Les documents fournis dans ce guide sont conçus pour une séance unique avec un groupe comprenant 25 personnes au maximum. Si vous avez un effectif de plus de 25 personnes, nous vous recommandons

d'organiser au moins deux séances distinctes. Le programme est conçu pour durer environ une heure, mais vous pouvez prendre autant de temps que vous le jugez nécessaire.

Nous recommandons de tenir la séance de dialogue sous forme de réunion en face à face, à moins que cela ne soit pas pratique. Il peut être intimidant de discuter de questions de déontologie et d'intégrité, et un cadre plus intime permettra à votre équipe et à vous-même de vous sentir à l'aise.

## Votre rôle lors de la séance

Le dialogue en cascade vise à permettre aux fonctionnaires des Nations Unies de partager leurs opinions sur ce que signifie être un fonctionnaire international respectueux et tolérant dans des situations du quotidien. Votre rôle est de faciliter les échanges de points de vue. Vous dirigerez la discussion, poserez des questions et inciterez les membres du personnel à s'exprimer. Les fonctionnaires partent souvent d'une session de dialogue en gardant un souvenir nettement plus vivant des points de vue que leurs collègues ou eux-mêmes ont soulevé que de votre discours. N'oubliez pas que votre rôle n'est pas de donner une leçon de morale, mais de guider l'expérience d'apprentissage de manière à amener votre équipe à comprendre par elle-même l'importance des sujets débattus.

Des échanges de ce type ouvrent souvent la voie à de plus amples discussions ultérieures, ce qui est une bonne chose. Ainsi, attendez-vous que les membres de votre personnel viennent vous voir pour vous poser des questions ou vous faire part de leurs inquiétudes. Le respect des différences est un thème délicat; ce qui compte, c'est d'avoir des discussions ouvertes, et non d'avoir toutes les réponses justes.

## Liste de contrôle avant la séance

Pour être sûr que l'ensemble du personnel aura achevé les séances de dialogue avant le 31 décembre 2014, vous devez planifier votre session au plus tard quelques semaines après avoir assisté à celle organisée par votre supérieur hiérarchique.

| DATE   | TÂCHES  |
|--|---|
| <br>1 à 2 semaines à l'avance | <input type="checkbox"/> Lisez ce guide et choisissez une ou deux études de cas pertinentes pour votre équipe<br><input type="checkbox"/> Invitez votre équipe à la séance et avertissez-les que leur présence est obligatoire<br><input type="checkbox"/> Réservez la salle/le lieu et l'équipement nécessaire<br><input type="checkbox"/> Consultez votre supérieur hiérarchique ou le Bureau de la déontologie si vous avez des questions concernant la documentation ou la séance   |
| <br>1 à 3 jours à l'avance    | <input type="checkbox"/> Envoyez un rappel de la date et de l'heure de la séance à vos subordonnés<br><input type="checkbox"/> Imprimez la feuille de présence et les études de cas que vous avez sélectionnées<br><input type="checkbox"/> Obtenez une copie de <i>The Roadmap: A Staff Member's Guide to Finding the Right Place</i> et de <i>Mettre l'éthique en pratique : Guide à l'intention des fonctionnaires de l'Organisation des Nations Unies</i> , disponibles à l'adresse <a href="http://www.un.org/fr/ethics">www.un.org/fr/ethics</a><br><input type="checkbox"/> Confirmez la salle |
| <br>Le jour du dialogue       | <input type="checkbox"/> Animez un dialogue motivant !<br><input type="checkbox"/> Annoncez la fin de votre séance à votre service administratif<br><input type="checkbox"/> Envoyez votre évaluation au Bureau de la déontologie   |

## Plan de la séance

La séance doit être menée comme suit :

| SECTION                 | ACTIVITÉS  | DOCUMENTS  | DURÉE      |
|-------------------------|--|--|------------|
| 1. Introduction         | <ul style="list-style-type: none"><li>Les participants signent la feuille de présence</li><li>Expliquer pourquoi l'ONU organise ce dialogue</li><li>Examiner le programme de la séance</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Feuille de présence des participants</li><li>Remarques d'ouverture</li></ul>           | 10 minutes |
| 2. Activité d'ouverture | <ul style="list-style-type: none"><li>Lire l'extrait du <i>Préambule de la Charte des Nations Unies</i></li><li>Discuter de la signification du texte</li></ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>Préambule de la Charte des Nations Unies</li></ul>                                     | 15 minutes |
| 3. Étude de cas         | <ul style="list-style-type: none"><li>Examiner l'étude ou les études de cas sélectionnées</li><li>Discuter des cas en utilisant les questions fournies</li></ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>Étude de cas (en sélectionner une ou deux)</li></ul>                                   | 30 minutes |
| 4. Conclusion           | <ul style="list-style-type: none"><li>Observations finales et questions</li><li>Remercier les participants</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>Remarques finales</li><li>Collecte de la feuille de présence (voir Annexe A)</li></ul> | 5 minutes  |

## Liste de contrôle après la séance

Une fois la séance terminée, veuillez :

- Personnel d'encadrement** : Collectez et envoyez la feuille de présence complétée et le formulaire d'évaluation au chef du service administratif dont vous dépendez, ou à tout autre destinataire désigné. Vous trouverez ces documents en annexe.
- Chefs du service administratif et fonctionnaires d'administration** : après avoir collecté toutes les feuilles de présence signées et les formulaires, veuillez envoyer une copie des formulaires d'évaluation au Bureau de la déontologie. N'envoyez pas les fiches de présence signées au Bureau de la déontologie, elles sont destinées à vos dossiers. Informez plutôt le Bureau de la déontologie du nombre total de participants à la fin de toutes les séances de votre département.

# DOCUMENTS DU DIALOGUE EN CASCADE



# INTRODUCTION

- **Lorsque les participants arrivent, demandez-leur de signer la feuille de présence fournie dans le *Guide de l'animateur*.**
- **À l'heure prévue pour la séance, saluez les participants et remerciez-les de leur présence.**
- **Lisez ou résumez l'introduction ci-dessous.**



**Bienvenue à la séance de dialogue en cascade 2014.** Cette année, nous allons examiner comment le respect et la tolérance dont nous faisons preuve envers nos collègues font partie de la mission globale des Nations Unies. Nous travaillons avec des personnes issues de tous les horizons. C'est l'un des aspects les plus passionnants du travail aux Nations Unies, mais qui est aussi source de difficultés. Ainsi, il n'est pas inutile de consacrer du temps à en discuter. C'est ce que nous allons faire aujourd'hui.

Le Secrétaire général nous a demandé de mener, une fois par an, une discussion officielle concernant des sujets importants tels que celui-là. N'hésitez pas à participer et à poser des questions. Si parler en public vous met mal à l'aise, vous pouvez venir me voir après la séance. Si vous n'osez pas venir me parler, posez vos questions à quelqu'un d'autre, comme notre chef du Service administratif (ou fonctionnaire d'administration) ou un responsable des ressources humaines ou du Bureau de la déontologie.

C'est le moment d'examiner comment nos interactions de tous les jours reflètent les valeurs stipulées dans notre Charte et autres documents constitutifs. Toutefois, ce n'est pas le lieu pour soulever des accusations spécifiques d'irrégularités présumées. Elles devraient être adressées à nos mécanismes de communication confidentielle comme le Bureau des services de contrôle interne (BSCI), l'équipe Déontologie et discipline, ou notre chef de service. Le Bureau de la déontologie a publié un guide intitulé *The Roadmap* pour vous orienter vers le service approprié lorsque vous avez un problème. N'hésitez pas à consulter son site Web pour en obtenir un exemplaire.

Nos collègues du Bureau de la déontologie nous ont fourni des éléments pour orienter notre discussion. J'ai suivi une séance similaire avec mon supérieur hiérarchique. Je suis donc familiarisé avec ces documents et j'espère que vous les trouverez intéressants. **Commençons maintenant !**

► Expliquez le programme de la séance.



Pendant le reste de la séance, nous allons :

- Avoir un débat sur ce thème;
- Examiner une (ou deux) étude(s) de cas dans lesquelles nous verrons comment les problèmes de respect et de tolérance peuvent se poser sur le lieu de travail;
- Conclure en résumant nos échanges.

# DISCUSSION

## Commencez en demandant aux participants :

- ➔ Comment définissez-vous le respect ?
- ➔ Comment définissez-vous la tolérance ?

❑ Recueillez plusieurs observations et encouragez-en d'autres, sans porter de jugement concernant leur pertinence.

Voici quelques **définitions** à examiner :

- **Respect** : Accepter et traiter quelqu'un comme un être humain qui a une dignité, des droits et des intérêts qui diffèrent des miens.

- **Tolérance** : Donner à une personne la liberté d'être elle-même, même si je pense ou me comporte différemment.

❑ Demandez à un volontaire d'indiquer un moment où il s'est senti respecté ou toléré dans un milieu de travail. Qu'est-ce qui a rendu cet environnement respectueux ? Comment se sentait-il ?

❑ Une fois qu'un participant ou deux auront fini de décrire leurs expériences, passez à la section suivante.



L'année dernière, nous nous sommes intéressés au serment professionnel, qui est emprunté en grande partie à l'Article 100 de la Charte des Nations Unies. Cette année, nous allons nous intéresser à une autre partie de notre Charte, le Préambule.

- ➔ Demandez à un ou deux participants de lire le Préambule de la Charte de l'Organisation des Nations Unies (*voir page suivante*).



**« Nous, peuples des Nations Unies**

**« Résolus**

« à préserver les générations futures du fléau de la guerre qui deux fois en l'espace d'une vie humaine a infligé à l'humanité d'indicibles souffrances,

« à proclamer à nouveau notre foi dans les droits fondamentaux de l'homme, dans la dignité et la valeur de la personne humaine, dans l'égalité de droits des hommes et des femmes, ainsi que des nations, grandes et petites,

« à créer les conditions nécessaires au maintien de la justice et du respect des obligations nées des traités et autres sources du droit international,

« à favoriser le progrès social et instaurer de meilleures conditions de vie dans une liberté plus grande,

**« Et à ces fins**

« à pratiquer la tolérance, à vivre en paix l'un avec l'autre dans un esprit de bon voisinage,

« à unir nos forces pour maintenir la paix et la sécurité internationales,

« à accepter des principes et instituer des méthodes garantissant qu'il ne sera pas fait usage de la force des armes, sauf dans l'intérêt commun,

« à recourir aux institutions internationales pour favoriser le progrès économique et social de tous les peuples,

**« Avons décidé d'associer nos efforts pour réaliser ces desseins**

« En conséquence, nos gouvernements respectifs, par l'intermédiaire de leurs représentants, réunis en la ville de San Francisco, et munis de pleins pouvoirs reconnus en bonne et due forme, ont adopté la présente Charte des Nations Unies et établissent par les présentes une organisation internationale qui prendra le nom de Nations Unies. »

#### ► **Demandez : À qui se réfère le Préambule lorsqu'il dit : « Nous, peuples des Nations Unies » ?**

Les réponses éventuelles peuvent comprendre : tous les peuples du monde, les citoyens de toutes les nations, chacun de nous, ou une réponse similaire.

→ **Demandez : Est-ce que cela nous inclut en tant que fonctionnaires des Nations Unies ?**

Une réponse éventuelle pourrait être : Oui, nous sommes tous citoyens du monde, et le fait de travailler aux Nations Unies ne change pas cela.

Si des participants répondent que cela n'inclut pas les fonctionnaires des Nations Unies, demandez-leur pourquoi et invitez ensuite le reste du groupe à faire des observations. Concluez avec la réponse positive que oui, nous sommes tous citoyens du monde.

→ **Faites encore référence au paragraphe qui dit :**

Et à ces fins, à pratiquer la tolérance, à vivre en paix l'un avec l'autre dans un esprit de bon voisinage

**Question :** Que veut dire « nous, peuples » à « pratiquer la tolérance, à vivre en paix l'un avec l'autre dans un esprit de bon voisinage » ?

(Demandez au groupe de faire part de ses observations.)

**Question :** Est-ce que cela nous concerne aussi en tant que fonctionnaires des Nations Unies ? En quoi ?

(Demandez au groupe de faire part de ses observations.)

**Question :** Pensez-vous que nous manifestons toujours du respect envers nos collègues, dans l'ensemble de l'Organisation, et tolérons nos différences respectives ?

(Évaluez les opinions du groupe de manière informelle avec un vote à main levée.)

Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

→ **Les points importants qui pourraient être soulevés (ou que vous devriez inclure dans votre résumé) sont notamment :**

- Nous pouvons tous convenir qu'il est important de faire preuve de respect et de tolérance. Mais la difficulté réside dans la manière de mettre ce principe en pratique dans des situations particulières.
- Il peut s'avérer difficile de tolérer les différences des autres quand on est habitué à interagir avant tout avec des personnes qui partagent la même origine, culture, religion, etc.
- Les pressions en faveur des résultats peuvent faire en sorte que « manifester du respect et faire preuve de tolérance » paraisse moins important que d'exécuter le travail.

→ **Après que les participants ont eu l'occasion de discuter de ces questions, expliquez :**



Nous allons maintenant discuter de certaines situations dans lesquelles nous sommes mis au défi de manifester du respect et de faire preuve de tolérance lors de nos interactions quotidiennes.

# ÉTUDES DE CAS

Cinq études de cas sont exposées dans les pages qui suivent. Vous devez en choisir une ou deux pour votre séance de dialogue. Elles peuvent faire l'objet de discussions pour le groupe au complet ou pour des petits groupes. Nous vous proposons de procéder de la manière suivante :

Si vous avez moins de 10 participants, sélectionnez une ou deux études de cas, si vous avez le temps, pour être discutées par le groupe au complet. Vous devriez diriger la conversation, solliciter l'avis des participants et leur demander ce qu'ils feraient dans cette situation. Soyez conscient du fait que certains participants seront plus à l'aise que d'autres pour prendre la parole devant le groupe. Encouragez les membres plus silencieux à participer en leur demandant de faire part de leur point de vue sur le cas examiné.

Si vous avez plus de 10 participants, répartissez-les en petits groupes et, si vous en avez le temps, choisissez une ou deux études de cas dont les groupes doivent discuter. Ils feront ensuite part de leurs réflexions au reste de leurs collègues. Si vous souhaitez utiliser toutes les études de cas, vous pouvez demander à chaque groupe de discuter d'un cas différent. Chaque groupe pourra ensuite résumer la situation et faire part de son analyse à leurs collègues. Soyez prêt à répondre aux questions des membres des petits groupes.

Chaque étude de cas est conçue de manière à être examinée en 15 à 20 minutes. Vous pouvez choisir d'y consacrer plus de temps. Si vous n'avez pas terminé un cas au moment où votre séance doit prendre fin, ce n'est pas grave. L'essentiel est d'ouvrir un dialogue constructif avec votre personnel, et non de couvrir en détail l'ensemble de l'étude de cas et de trouver les bonnes réponses. En effet, bien que les sujets de discussion soient fournis, il n'existe pas de réponses « parfaites ». Ce sont des situations épineuses pour la plupart des personnes.

Le tableau ci-dessous récapitule brièvement chaque étude de cas.

| CAS N° | INTITULÉ DU CAS                | PROBLÈME ESSENTIEL  |
|--------|--------------------------------|---|
| 1      | Envoi de courrier électronique | Faire preuve de respect dans la communication écrite                |
| 2      | Déjeuner au bureau             | Tolérer les habitudes des collègues                                 |
| 3      | Zones de confort               | Respect de l'espace personnel et des différences culturelles        |
| 4      | Nouveaux venus et initiés      | Tolérance et respect de nouvelles méthodes et des normes existantes |
| 5      | Changement de décor            | Respect des difficultés et tolérance des nouveaux venus             |

## Instructions pour un groupe au complet

Une petite équipe (10 participants tout au plus) peut discuter d'une étude de cas sans être scindée en plusieurs groupes. Choisissez une ou deux études de cas suffisamment à l'avance et suivez les étapes suivantes :

- 1. Introduction du cas :** Chaque cas comprend une brève introduction que vous pouvez lire ou paraphraser au groupe. Le cas doit être projeté, affiché au mur ou distribué aux participants.
- 2. Lecture :** Lisez l'étude de cas à haute voix à votre équipe, ou demandez à l'un des participants de le faire.
- 3. Questions :** Plusieurs questions se rapportent à chaque étude de cas. Posez une question et attendez que les participants épuisent le sujet avant de poser la question suivante. Ces questions doivent être posées dans l'ordre car elles sont conçues pour orienter la discussion. Vous n'êtes cependant pas tenu de poser chaque question.
- 4. Attente :** Laissez aux participants le temps d'examiner chaque question et les réponses possibles. Une personne peut mettre plusieurs secondes pour entendre une question et formuler une réponse. Demandez à des volontaires de faire part de leurs opinions.
- 5. Conclusion :** Après avoir discuté chacune des questions, concluez en réexaminant les principaux points. Si les participants continuent de discuter activement, dites : « Écoutons encore une remarque avant de clore ce cas. »

## Instructions pour des petits groupes

Si votre groupe comporte plus de 10 participants, il est recommandé de le scinder en groupes plus petits. Choisissez avant la séance une ou deux études de cas dont vous pensez qu'elles seront particulièrement intéressantes et pertinentes pour votre personnel. Vous devriez avoir plusieurs copies imprimées des cas et des sujets de discussion à distribuer aux petits groupes.

- 1. Répartition en groupes :** Répartissez les participants en groupes de quatre à six. Si possible, remettez à chaque groupe une copie de l'étude de cas sélectionnée.
- 2. Lecture :** Lisez l'étude de cas à haute voix aux participants ou demandez à un participant de le faire.
- 3. Discussion en petits groupes :** Demandez aux participants de discuter le cas et les questions dans leurs groupes. Dites-leur de désigner un volontaire qui rendra ensuite compte au groupe au complet. Donnez aux participants plusieurs minutes pour discuter l'étude de cas et prévenez-les 1 à 2 minutes avant la fin du temps qui leur est imparti.
- 4. Rapport :** Lorsque les groupes semblent sur le point de terminer leur discussion, ou après que plusieurs minutes se sont écoulées, rappelez-les pour reformer le groupe au complet. Demandez aux volontaires de partager les points ayant fait l'objet d'une discussion dans leurs groupes, ainsi que leurs réponses aux questions. Assurez-vous de donner à chaque groupe la possibilité de présenter ses principaux points.
- 5. Conclusion :** Après que chaque groupe a eu l'occasion de faire part de ses réflexions, concluez l'étude de cas en demandant d'éventuelles remarques supplémentaires à l'ensemble du groupe. Terminez par les remarques finales en utilisant les points de discussion fournis.

# ÉTUDE DE CAS N° 1 : ENVOI DE COURRIER ÉLECTRONIQUE

→ Lisez ou paraphrasez cette introduction à l'étude de cas :



Dans ce cas, nous allons voir que notre ton ne véhicule pas toujours le message et l'intention que nous avions à l'esprit en communiquant par écrit.

→ Lisez l'étude de cas :



Depuis un an, Tamara est chargée de résumer l'actualité concernant le pays de Katuni. Elle envoie un résumé hebdomadaire par courriel à plusieurs de ses collègues. Elle met régulièrement en copie d'autres personnes qui ne font pas partie de son service, car elle pense qu'il est important qu'elles soient également au courant des événements qui surviennent dans la région.

Le tout dernier courriel de Tamara comprend la remarque suivante concernant une région de Katuni :

*De nombreux habitants du sud-ouest de Katuni sont peu instruits. Ils ne lisent et écrivent que dans leur langue maternelle, et ont du mal à vivre en dehors de leur région. De ce fait, ces gens ne comprennent pas toujours les conséquences des événements mondiaux sur la population de Katuni. Il sera difficile de leur apporter une aide en matière de développement au-delà de la satisfaction des besoins de base.*

Or, Claudio, l'un des nouveaux destinataires des courriels de Tamara, est de Katuni. Il a lu ce courriel et l'a trouvé méprisant, en particulier la référence à « ces gens ». Il ne s'agit pas du premier courriel de Tamara qui offense Claudio, mais maintenant il commence à avoir l'impression que Tamara a tendance à utiliser un langage blessant.

Tamara rédige ces courriels très rapidement pour communiquer l'information à ceux qui en ont besoin. Elle voudrait qu'ils soient brefs, clairs et factuels. Elle n'a pas l'intention d'être négative ou insultante.

Claudio ne sait pas si d'autres personnes ont été offensées par les courriels de Tamara. Il est toutefois convaincu que leur contenu devrait être plus respectueux et équilibré envers la population de Katuni.

➔ **Discutez les questions suivantes :**

Après avoir lu l'étude de cas, laissez un peu de temps aux participants pour y réfléchir. Ensuite, posez les questions suivantes (vous trouverez des réponses possibles un peu plus loin) :

- Q.** Que se passe-t-il dans ce cas ? Quels sont les faits pertinents ?
- R.** Un membre du personnel rédige au sujet d'un certain pays des courriels récapitulatifs que l'un des destinataires trouve inappropriés. L'auteur n'a pas l'intention d'envoyer des messages offensants, mais le destinataire est blessé.

- 
- Q.** Avez-vous été témoin de réactions similaires à des courriels à cause des mots utilisés, du ton ou d'autres facteurs ?

Après avoir écouté les réponses des participants, faites une synthèse de leurs points de vue.

- 
- Q.** Que conseilleriez-vous à Claudio de faire dans cette situation ?

- R.** Il pourrait parler à Tamara en privé au sujet de sa réaction, mais sans l'accuser de l'offenser intentionnellement. Il pourrait proposer un langage qui serait moins blessant tout en communiquant clairement l'information.

- 
- Q.** Que peut faire Tamara pour s'assurer que ses courriels ne soient pas inutilement offensants ?

- R.** Elle pourrait les relire, ou demander à un collègue de lui donner son avis avant de les envoyer. Elle pourrait prier un collègue de lui faire périodiquement part de ses réactions.

---

➔ **Principaux points. Au moment où la discussion tire à sa fin, assurez-vous d'aborder ces points :**

- Il est facile d'envoyer un courriel (ou tout autre moyen de communication) sans faire attention au langage et au ton. Parallèlement, nous pouvons nous sentir rapidement offensés sans tenir compte de l'intention de l'auteur de la communication.
- Il est possible qu'une personne soit blessée par les mots utilisés, même si le locuteur n'avait pas l'intention d'offenser. Les deux points de vue sont valables.
- Nous devrions manifester du respect à l'égard de nos collègues et des parties prenantes que nous servons dans tout ce que nous faisons, y compris dans les communications les plus simples.
- En partageant respectueusement nos préoccupations avec les autres, et en faisant des suggestions pour améliorer la situation, nous pouvons mieux comprendre et tolérer les susceptibilités des uns et des autres.

## ÉTUDE DE CAS N° 2 : DÉJEUNER AU BUREAU

► Lisez ou paraphrasez cette introduction à l'étude de cas :



Dans ce cas, nous allons voir comment nous pouvons manifester de la tolérance vis-à-vis des habitudes des uns et des autres.

► Lisez l'étude de cas :



Les membres de l'équipe de Boris occupent un petit ensemble de bureaux et de postes de travail modulaires. Bon nombre d'entre eux apportent leur déjeuner au bureau et mangent sur une petite table de conférence. Tomas trouve que le déjeuner de Grace a toujours une odeur piquante. Il a dit à Boris que le déjeuner de Grace a toujours une odeur bizarre. Récemment, Tomas a dit à Grace : « Vous devez vraiment aimer l'ail; on dirait que vous mangez toujours des aliments assaisonnés à l'ail. » Ce faisant, il pinçait son nez. Grace ne s'est pas plainte des propos de Tomas. Toutefois, Boris craint que des remarques répétées de cette nature ne créent une ambiance de travail pénible.

► Discutez les questions suivantes :

Après avoir lu l'étude de cas, laissez un peu de temps aux membres de votre équipe pour y réfléchir. Ensuite, posez les questions suivantes (vous trouverez des réponses possibles un peu plus loin) :

**Q.** Que se passe-t-il dans ce cas ? Quels sont les faits pertinents ?

**R.** Boris a peur que les remarques de Tomas au sujet de la nourriture de Grace ne mettent mal à l'aise Grace et d'autres membres de l'équipe. Rien n'indique que Boris lui-même soit offensé par les remarques de Tomas.

---

**Q.** S'agit-il d'un problème mineur ou d'un choc de cultures ? Comment quelque chose d'aussi négligeable que l'odeur d'un déjeuner peut-il avoir une incidence sur le milieu de travail ?

**R.** Cela peut paraître un problème mineur, mais il s'agit souvent du type de situations qui créent du mécontentement et de l'insatisfaction. C'est une chose de taquiner quelqu'un pour plai-

santer, mais c'en est une autre de se plaindre constamment de quelque chose d'aussi élémentaire que ce que nous mangeons et de la manière dont nous mangeons.

**Q.** Est-ce que Tomas manifeste du respect à l'égard de Grace et/ou de sa culture ? Fait-il preuve de tolérance vis-à-vis de ses choix alimentaires ? Pourquoi cela est-il important ?

**R.** Tomas ne fait pas preuve de respect et de tolérance. Il pourrait faire preuve de respect en ne pinçant pas son nez, ou en ne faisant pas de commentaire sarcastique. Il pourrait se montrer tolérant en ne faisant aucune remarque. S'il a une sorte d'allergie alimentaire, il peut poliment demander à Grace de ne pas apporter certains aliments dans un petit espace de bureau. La manière dont il s'adresse à Grace pourrait affecter considérablement la manière dont elle répond.

**Q.** Grace a-t-elle une obligation dans cette situation ?

**R.** Oui. En milieu clos, nous devrions tenir compte de la manière dont nos habitudes personnelles (aliments, parfums, ton de voix, etc.) affectent nos collègues. Toutefois, étant donné que cela pourrait être l'alimentation normale de Grace, elle n'a peut-être pas réalisé que quelqu'un en était incommodé. Elle pourrait demander directement à Tomas si l'odeur de sa nourriture le dérange.

**Q.** Que devrait faire Boris dans cette situation, en tant que chef d'équipe ?

**R.** Boris pourrait parler à Tomas en privé et lui dire que bien que ses remarques soient peut-être une taquinerie, elles pourraient être considérées comme intolérantes. Il peut lui proposer de parler à Grace en privé s'il est gêné, ou lui dire d'accepter que cela fait partie des choses qui arrivent quand on travaille ensemble dans un espace confiné.

➤ **Principaux points. Au moment où la discussion tire à sa fin, assurez-vous d'aborder ces points :**

- ❑ Dans un environnement aussi divers que le nôtre, les habitudes personnelles, comme l'odeur de ce que nous mangeons ou le ton de voix d'une personne, peuvent affecter nos collègues et l'ambiance de travail.
- ❑ La tolérance ne veut pas dire que nous approuvons ce que fait une personne. En fait, cela signifie que nous acceptons que le comportement des autres est différent du nôtre.
- ❑ La tolérance est attendue de nous, même si les autres ne se plaignent pas.
- ❑ Avant d'exprimer quelque chose que vous pouvez croire amusant, il faut d'abord vous demander si cela ne risque pas d'être interprété comme un manque de délicatesse de votre part.
- ❑ Si le comportement personnel de quelqu'un vous pose un véritable problème (par exemple, une réaction allergique, ou affecte votre aptitude à travailler), parlez-en à la personne de manière respectueuse ou à votre supérieur hiérarchique.

## ÉTUDE DE CAS N° 3 : ZONES DE CONFORT

→ Lisez ou paraphrasez cette introduction à l'étude de cas :



La manière dont nous considérons notre espace personnel et le contact physique peut poser des questions de tolérance et de respect pour les autres.

→ Lisez l'étude de cas ci-après :



Au sein de la mission de Devon, chacun semble avoir une manière différente de saluer ses collègues. Certains se serrent la main, d'autres s'embrassent (un ou deux baisers, voire trois), alors que d'autres se serrent dans les bras. Devon trouve cela déroutant et relativement peu hygiénique. En conséquence, toutes les fois qu'un collègue l'approche pour le saluer, il croise les bras devant sa poitrine pour faire en sorte que la personne ne puisse pas le toucher. Certains des collègues et visiteurs de Devon trouvent cette attitude froide et en sont offensés.

→ Discutez les questions suivantes :

Après avoir lu l'étude de cas, laissez un peu de temps aux participants pour y réfléchir. Ensuite, posez les questions suivantes (vous trouverez des réponses possibles un peu plus loin) :

- Q.** Que se passe-t-il dans ce cas ? Quels sont les faits pertinents ?
- R.** Des collègues ont des pratiques différentes en matière de salutation. Devon refuse tout contact physique. Certains collègues trouvent cela froid et en sont offensés.
- 
- Q.** Comment avez-vous l'habitude de saluer vos nouveaux collègues et ceux que vous connaissez bien ? Existe-t-il une manière type de saluer ses collègues aux Nations Unies ?

Après avoir laissé le temps aux participants de débattre des principaux problèmes, résumez les points qui ont été soulevés.

- 
- Q.** Que pensez-vous de la réaction de Devon à la façon dont ses collègues saluent ? Que pensez-vous de leur attitude envers lui ?
- R.** Ni Devon ni ses collègues ne respectent les pratiques des autres. Certains collègues peuvent penser que Devon n'est pas raisonnable, mais il peut simplement être en train de prendre des

précautions contre la transmission de germes. Devon croit peut-être que ses collègues manifestent trop de familiarité entre eux, mais il se peut que ce soit tout simplement leur coutume.

**Q.** Comment Devon peut-il protéger son espace personnel sans repousser ses collègues ?

**R.** Devon pourrait tout d'abord saluer ses collègues avec un sourire, un signe de tête et/ou une salutation verbale.

→ **Principaux points. Au moment où la discussion tire à sa fin, assurez-vous d'aborder ces points :**

- Nous définissons notre espace personnel en fonction de notre culture, notre familiarité avec les autres et notre niveau de confort. Ces éléments diffèrent entre collègues.
- La manière dont nous saluons et communiquons peut être ou non un signe de froideur ou d'affection.
- Tant que nous ne connaissons pas avec certitude le degré de confort d'une personne, il vaut mieux la saluer d'une manière plus formelle, comme nous le ferions avec quelqu'un que nous ne connaissons pas bien. Cela peut aussi permettre d'éviter des accusations de harcèlement fondées sur des intentions mal comprises.

## ÉTUDE DE CAS N° 4 : NOUVEAUX VENUS ET INITIÉS

► Lisez ou paraphrasez cette introduction à l'étude de cas :



Lorsqu'un fonctionnaire expérimenté et un nouveau fonctionnaire sont amenés à travailler ensemble, il peut y avoir des tensions.

► Lisez l'étude de cas ci-après :



Fahad et Yvette sont collègues. Fahad est arrivé aux Nations Unies il y a six mois. Il n'avait travaillé auparavant que dans des sociétés privées sur des questions de finance internationale. Fahad était habitué à prendre des décisions cruciales de manière indépendante. Aux Nations Unies, il est surpris par ce qu'il considère comme la lenteur des délibérations et la nécessité de parvenir à un consensus pour pratiquement toutes les décisions. De temps à autre, Fahad fait officieusement part de cette frustration à Yvette et à d'autres collègues.

Yvette travaille aux Nations Unies depuis 21 ans. Lors d'une réunion, Fahad demande à l'équipe pourquoi il est indispensable de prendre plusieurs mesures qu'il juge inutiles pour achever un projet. Yvette répond à Fahad : « Vous êtes trop nouveau aux Nations Unies pour comprendre. Vous feriez mieux d'écouter plus et de parler moins jusqu'à ce que vous ayez passé suffisamment de temps pour comprendre comment nous procédons ici. » Fahad est déconcerté par la remarque d'Yvette.

► Discutez les points suivants :

Après avoir lu l'étude de cas, laissez un peu de temps aux participants pour y réfléchir. Ensuite, posez les questions suivantes (vous trouverez des réponses possibles un peu plus loin) :

**Q.** Que se passe-t-il dans ce cas ? Quels sont les faits pertinents ?

**R.** Fahad s'ajuste à un milieu de travail nouveau et différent. Yvette dit à Fahad qu'il doit écouter plus et parler moins en attendant de comprendre comment les Nations Unies fonctionnent. Fahad se sent insulté.

**Q.** Vous souvenez-vous d'avoir été nouveau aux Nations Unies ? Décrivez votre réaction à ce milieu.

Après avoir laissé le temps aux participants de débattre des principaux sujets, résumez les points qui ont été soulevés.

**Q.** Comment réagissons-nous envers les collègues qui sont nouveaux aux Nations Unies ?

Après avoir permis aux participants de débattre des principaux sujets, résumez les points qui ont été soulevés.

**Q.** Que devraient faire Fahad et/ou Yvette dans cette situation ?

**R.** Fahad et Yvette devraient s'entretenir en privé au sujet de l'échange qui a eu lieu à la réunion. Ils pourraient faire intervenir le supérieur hiérarchique, ou un médiateur, pour faciliter la discussion si l'atmosphère est tendue. Fahad pourrait proposer des solutions pour accélérer le processus ou pour permettre une prise de décisions indépendante, et permettre à ses collègues de faire part de leurs expériences et connaissances sur la manière dont les Nations Unies fonctionnent. Ensemble, ils pourront améliorer les processus existants et obtenir un meilleur résultat dans l'ensemble. Même s'ils ne sont pas d'accord, ils auront fait un pas important vers l'amélioration des rapports au sein de l'équipe.

→ **Principaux points. Au moment où la discussion tire à sa fin, assurez-vous d'aborder ces points :**

- Le milieu de travail des Nations Unies est unique. Les nouveaux fonctionnaires peuvent avoir du mal à comprendre la culture des Nations Unies et à décider comment ils vont s'y intégrer et quelle y est leur place.
- Parallèlement, nous pouvons tous œuvrer en vue d'améliorer nos méthodes de travail et nos processus opérationnels. Nous devrions rester ouverts à de nouvelles idées et aux améliorations proposées.
- Personne n'aime être critiqué durement devant un grand groupe. Quand on fait des observations à un collègue, il faut, par respect, le faire en privé, afin de limiter le risque d'embarras de part et d'autre.
- Une ressource que nous pouvons tous utiliser lorsque nous avons un conflit interpersonnel est le Bureau des services d'ombudsman et de médiation. Il offre des services confidentiels de conseil et de médiation pour aider les collègues à surmonter leurs différends.

## ÉTUDE DE CAS N° 5 : CHANGEMENT DE DÉCOR

→ Lisez ou paraphrasez cette introduction à l'étude de cas :



Un membre du personnel recruté internationalement peut avoir du mal à s'adapter à une nouvelle affectation géographique.

→ Lisez l'étude de cas ci-après :



Rose est une fonctionnaire internationale nouvellement recrutée. Elle a été affectée à une mission de maintien de la paix. Les membres du personnel international et national de l'équipe actuelle travaillent ensemble depuis plusieurs années. Ils connaissent bien le pays, la culture et l'environnement de la mission.

Rose n'a pas beaucoup d'expérience en dehors de son pays natal. Toutefois, elle était heureuse de son affectation et était certaine qu'elle ferait un excellent travail.

Toutefois, en arrivant à son lieu d'affectation, elle a mal supporté les différences entre sa nouvelle vie et l'ancienne. Elle doit désormais se battre pour obtenir des choses essentielles qu'elle avait toujours tenues pour acquises, comme la sécurité de transport et de logement. Bien qu'elle ait confiance en elle, Rose se sent prise au dépourvu et est frustrée.

Lorsqu'elle bavarde avec ses nouveaux collègues, Rose tient des propos comme : « C'est fou comme il est difficile de se déplacer dans ce pays ! Chez moi, c'est tellement plus facile qu'ici ! », ou : « Dans mon appartement il est impossible de se connecter à Internet. » Rose a également dit qu'elle n'était pas à l'aise au milieu de la population locale, parce que les gens ne cessent de la dévisager.

Au départ, ses collègues étaient compréhensifs, considérant qu'il s'agissait d'une période de transition, mais ses plaintes commencent à agacer certains d'entre eux. Ils trouvent que Rose ne s'adapte pas à l'environnement de la mission. Certains membres du personnel, recrutés localement, ont commencé à se plaindre et trouvent que Rose fait preuve d'insensibilité.

➔ **Discutez les questions suivantes :**

Après avoir lu l'étude de cas, laissez un peu de temps aux participants pour y réfléchir. Posez ensuite les questions suivantes (vous trouverez des réponses possibles un peu plus loin) :

**Q.** Que se passe-t-il dans cette situation ? Quels sont les faits pertinents ?

**R.** Un membre du personnel recruté internationalement a du mal à s'adapter à son lieu d'affectation, et le fait savoir à ses collègues, qui commencent à être agacés.

---

**Q.** Vous souvenez-vous d'avoir dû vous adapter à un nouveau milieu de travail (par exemple, nouveau aux Nations Unies, nouveau à la mission, nouveau à un bureau ou département du Siège) ? Décrivez ce moment.

Après avoir permis aux participants de débattre des principaux sujets, résumez les points qui ont été soulevés.

---

**Q.** Que devrait faire Rose pour limiter l'impact de sa période d'adaptation sur son lieu de travail ?

**R.** Rose pourrait demander à des collègues des tuyaux sur la manière dont ils se sont adaptés au nouvel environnement, et ont acquis un certain sentiment de sûreté et de sécurité. Elle pourrait aussi s'adresser au Bureau du conseiller du personnel pour apprendre à mieux faire face à une nouvelle affectation.

---

**Q.** Comment les collègues peuvent-ils contribuer à mieux préparer les nouveaux membres du personnel à leur affectation géographique et les y accueillir, notamment en leur montrant comment respecter le pays et sa population ? Ici, les contributions des citoyens de notre pays hôte seraient particulièrement bienvenues.

Écoutez les suggestions des participants et résumez-les.

---

➔ **Principaux points. Au moment où la discussion tire à sa fin, assurez-vous d'aborder ces points :**

- L'adaptation aux Nations Unies et à de nouveaux lieux d'affectation peut s'avérer difficile pour certains membres du personnel. En faisant preuve de tolérance et en encourageant ces membres, non seulement on les aide, mais on contribue également à la réalisation des objectifs de la mission/bureau.
- Lorsque nous avons du mal à nous adapter, il importe de tenir compte de la manière dont notre attitude peut affecter nos collègues et le milieu de travail.
- L'ONU dispose de ressources pour nous aider à nous adapter à de nouvelles affectations.

# CLÔTURE

- Après avoir terminé les études de cas, lisez ou paraphrasez le texte suivant :



C'était une excellente discussion. Vous avez soulevé des points très intéressants.

Repensez au Préambule que nous avons lu, qui parle de faire preuve de tolérance et de vivre en paix les uns avec les autres dans un esprit de bon voisinage. Quand nous évoquons notre vie professionnelle, nous pouvons penser aux projets, rapports et réunions. Toutefois, travailler aux Nations Unies signifie davantage. La manière dont nous agissons et traitons nos collègues reflète notre engagement envers les idéaux stipulés dans la Charte des Nations Unies. Avez-vous des suggestions sur la manière dont nous pouvons utiliser ces idéaux pour mieux accomplir la mission de notre département ?

(Écoutez les suggestions, et encouragez les participants à faire part d'autres idées à l'avenir.)

Je voudrais aborder rapidement ces quelques points qui sont revenus dans notre discussion. Faire preuve de tolérance et de respect signifie que nous faisons de notre mieux pour :

- Accepter ce qui semble nouveau ou différent;
- Faire attention à notre propre comportement et notre façon de communiquer;
- Marquer une pause avant de supposer une intention négative lorsque quelqu'un nous choque.

Chacun de nous peut prendre ces mesures dans le cadre de son travail quotidien. Je pense que, ce faisant, nous accomplirons la mission des Nations Unies telle qu'elle est énoncée dans notre Charte.

## CONCLUSION

- Remerciez vos collègues d'avoir bien voulu prendre part à cette importante discussion.
- Lisez ou paraphrasez les remarques finales ci-après :



Merci à tous pour votre participation. J'espère que cette discussion vous a été utile.

Avant de clôturer la séance, avez-vous encore des questions ou observations ?

- Répondez aux dernières questions.
- Clôturez la séance.

# ANNEXES



# ANNEXE A : FEUILLE DE PRÉSENCE

|                     |
|---------------------|
| Date de la séance : |
| Animateur :         |
| Département :       |
| Bureau/mission :    |

|     |     |
|-----|-----|
| 1.  | 14. |
| 2.  | 15. |
| 3.  | 16. |
| 4.  | 17. |
| 5.  | 18. |
| 6.  | 19. |
| 7.  | 20. |
| 8.  | 21. |
| 9.  | 22. |
| 10. | 23. |
| 11. | 24. |
| 12. | 25. |
| 13. |     |

# ANNEXE B :

## ÉTUDES DE CAS (À DISTRIBUER)

### Étude de cas n° 1: Envoi de courrier électronique

Depuis un an, Tamara est chargée de résumer l'actualité concernant le pays de Katuni. Elle envoie un résumé hebdomadaire par courriel à plusieurs de ses collègues. Elle met régulièrement en copie d'autres personnes qui ne font pas partie de son service, car elle pense qu'il est important qu'elles soient également au courant des événements qui surviennent dans la région.

Le tout dernier courriel de Tamara comprend la remarque suivante concernant une région de Katuni :

*De nombreux habitants du sud-ouest de Katuni sont peu instruits. Ils ne lisent et écrivent que dans leur langue maternelle, et ont du mal à vivre en dehors de leur région. De ce fait, ces gens ne comprennent pas toujours les conséquences des événements mondiaux sur la population de Katuni. Il sera difficile de leur apporter une aide en matière de développement au-delà de la satisfaction des besoins de base.*

Or, Claudio, l'un des nouveaux destinataires des courriels de Tamara, est de Katuni. Il a lu ce courriel et l'a trouvé méprisant, en particulier la référence à « ces gens ». Il ne s'agit pas du premier courriel de Tamara qui offense Claudio, mais maintenant il commence à avoir l'impression que Tamara a tendance à utiliser un langage blessant.

Tamara rédige ces courriels très rapidement pour communiquer l'information à ceux qui en ont besoin. Elle voudrait qu'ils soient brefs, clairs et factuels. Elle n'a pas l'intention d'être négative ou insultante.

Claudio ne sait pas si d'autres personnes ont été offensées par les courriels de Tamara. Il est toutefois convaincu que leur contenu devrait être plus respectueux et équilibré envers la population de Katuni.

## Étude de cas n° 2 : Déjeuner au bureau

Les membres de l'équipe de Boris occupent un petit ensemble de bureaux et de postes de travail modulaires. Bon nombre d'entre eux apportent leur déjeuner au bureau et mangent sur une petite table de conférence. Tomas trouve que le déjeuner de Grace a toujours une odeur piquante. Il a dit à Boris que le déjeuner de Grace a toujours une odeur bizarre. Récemment, Tomas a dit à Grace : « Vous devez vraiment aimer l'ail; on dirait que vous mangez toujours des aliments assaisonnés à l'ail. » Ce faisant, il pinçait son nez. Grace ne s'est pas plainte des propos de Tomas. Toutefois, Boris craint que des remarques répétées de cette nature ne créent une ambiance de travail pénible.

## Étude de cas n° 3 : Zones de confort

Au sein de la mission de Devon, chacun semble avoir une manière différente de saluer ses collègues. Certains se serrent la main, d'autres s'embrassent (un ou deux baisers, voire trois), alors que d'autres se serrent dans les bras. Devon trouve cela déroutant et relativement peu hygiénique. En conséquence, toutes les fois qu'un collègue l'approche pour le saluer, il croise les bras devant sa poitrine pour faire en sorte que la personne ne puisse pas le toucher. Certains des collègues et visiteurs de Devon trouvent cette attitude froide et en sont offensés.

## Étude de cas n° 4 : Nouveaux venus et initiés

Fahad et Yvette sont collègues. Fahad est arrivé aux Nations Unies il y a six mois. Il n'avait travaillé auparavant que dans des sociétés privées sur des questions de finance internationale. Fahad était habitué à prendre des décisions cruciales de manière indépendante. Aux Nations Unies, il est surpris par ce qu'il considère comme la lenteur des délibérations et la nécessité de parvenir à un consensus pour pratiquement toutes les décisions. De temps à autre, Fahad fait officieusement part de cette frustration à Yvette et à d'autres collègues.

Yvette travaille aux Nations Unies depuis 21 ans. Lors d'une réunion, Fahad demande à l'équipe pourquoi il est indispensable de prendre plusieurs mesures qu'il juge inutiles pour achever un projet. Yvette répond à Fahad : « Vous êtes trop nouveau aux Nations Unies pour comprendre. Vous feriez mieux d'écouter plus et de parler moins jusqu'à ce que vous ayez passé suffisamment de temps pour comprendre comment nous procédons ici. » Fahad est déconcerté par la remarque d'Yvette.

## Étude de cas n° 5 : Changement de décor

Rose est une fonctionnaire internationale nouvellement recrutée. Elle a été affectée à une mission de maintien de la paix. Les membres du personnel international et national de l'équipe actuelle travaillent ensemble depuis plusieurs années. Ils connaissent bien le pays, la culture et l'environnement de la mission.

Rose n'a pas beaucoup d'expérience en dehors de son pays natal. Toutefois, elle était heureuse de son affectation et était certaine qu'elle ferait un excellent travail.

Toutefois, en arrivant à son lieu d'affectation, elle a mal supporté les différences entre sa nouvelle vie et l'ancienne. Elle doit désormais se battre pour obtenir des choses essentielles qu'elle avait toujours tenues pour acquises, comme la sécurité de transport et de logement. Bien qu'elle ait confiance en elle, Rose se sent prise au dépourvu et est frustrée.

Lorsqu'elle bavarde avec ses nouveaux collègues, Rose tient des propos comme : « C'est fou comme il est difficile de se déplacer dans ce pays ! Chez moi, c'est tellement plus facile qu'ici ! », ou : « Dans mon appartement il est impossible de se connecter à Internet. » Rose a également dit qu'elle n'était pas à l'aise au milieu de la population locale, parce que les gens ne cessent de la dévisager.

Au départ, ses collègues étaient compréhensifs, considérant qu'il s'agissait d'une période de transition, mais ses plaintes commencent à agacer certains d'entre eux. Ils trouvent que Rose ne s'adapte pas à l'environnement de la mission. Certains membres du personnel, recrutés localement, ont commencé à se plaindre et trouvent que Rose fait preuve d'insensibilité.

# ANNEXE C : FORMULAIRE D'ÉVALUATION POUR L'ANIMATEUR DE LA SÉANCE

Vos commentaires nous intéressent ! Veuillez compléter ce formulaire d'évaluation et le renvoyer au Bureau de la déontologie par courriel, télécopie ou courrier interne (voir la troisième page de couverture). Vous pouvez détacher le formulaire de votre guide et l'envoyer par la poste ou copier-coller la version en ligne de ce guide et l'envoyer par voie électronique. N'hésitez pas à y ajouter des commentaires et des questions. Attention, ce formulaire **n'est pas** destiné à l'évaluation de la séance par les membres de votre équipe ! Je vous remercie !

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| Date de la séance                     |  |
| Animateur                             |  |
| Département                           |  |
| Bureau/mission                        |  |
| Nombre de participants<br>à la séance |  |

- Veuillez évaluer le matériel accompagnant votre séance de dialogue ainsi que la séance elle-même. Indiquez vos réponses en entourant le nombre représentant une note faible, moyenne ou élevée.

| GUIDE DE L'ANIMATEUR EN GÉNÉRAL | FAIBLE | ÉLEVÉE |
|---------------------------------|--------|--------|
| Qualité du contenu              | 1      | 2      |
| Facilité d'utilisation          | 1      | 2      |

- ## → Quelle étude de cas avez-vous utilisée ?

1

3

5

2

4

| ÉTUDES DE CAS UTILISÉES | FAIBLE | ÉLEVÉE |
|-------------------------|--------|--------|
| Qualité du contenu      | 1      | 2      |
| Facilité d'utilisation  | 1      | 2      |

► **Veuillez répondre aux questions suivantes avec vos propres mots.**

1. Qu'est-ce qui s'est bien passé pendant votre séance ?

---

---

---

---

2. Qu'est-ce qui s'est mal passé pendant votre séance ?

---

---

---

---

3. Est-ce qu'il existe des questions auxquelles vous n'avez pas pu répondre ou des points que vous n'avez pas pu éclaircir pendant la séance ?

---

---

---

---

4. Quels changements recommanderiez-vous pour les futurs dialogues en cascade ?

---

---

---

---

5. Quels sujets recommanderiez-vous pour les futurs dialogues en cascade ?

---

---

---

---

## NOTES

## Informations de contact du dialogue en cascade

Pour de plus amples renseignements ou pour tout commentaire, veuillez contacter :

Bureau de la déontologie des Nations Unies

[www.un.org/fr/ethics](http://www.un.org/fr/ethics)

(disponible via iSeek ou sur le site Internet public de l'ONU)

Courriel : [ethicsoffice@un.org](mailto:ethicsoffice@un.org)

Téléphone : +1 917 367 9858

Télécopie : +1 917 367 9861

Veuillez également vous référer à ces ressources, disponibles sur le site Internet  
du Bureau de la déontologie :

*Mettre l'éthique en pratique : Guide à l'intention des fonctionnaires de l'Organisation des Nations Unies*

*The Roadmap: A Staff Member's Guide to Finding the Right Place*

**Pour en savoir plus sur le règlement des conflits,  
prière de contacter :**

Services d'ombudsman et de médiation

[www.un.org/fr/ombudsman](http://www.un.org/fr/ombudsman)

(disponible via iSeek ou sur le site Internet public de l'ONU)

Courriel : [ombudsmediation@un.org](mailto:ombudsmediation@un.org)

Téléphone : +1 917 367 5731 (New York)

Télécopie : +1 917 367 4211 (New York)

(information de contact du bureau régional disponible sur le site Web)

