

DIALOGUE EN CASCADE

2021

LE CADRE DE RESPONSABILISATION DU SECRÉTARIAT

DE L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES

COMMENT BIEN LE COMPRENDRE ET  
FAIRE EN SORTE QU'IL FONCTIONNE ?



GUIDE DE L'ANIMATEUR OU DE L'ANIMATRICE ET SUPPORTS

## BIENVENUE AU DIALOGUE EN CASCADE DE L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES

Je vous remercie de prendre part à l'édition 2021 du dialogue en cascade de l'ONU. Cet événement annuel est l'occasion pour vous et vos collègues de débattre de sujets qui touchent de très près notre travail.

Tous les ans, chaque haut(e) dirigeant(e) mène un dialogue encadré avec ses subordonné(e)s qui, à leur tour, animent un débat similaire avec leurs propres subordonné(e)s, jusqu'à ce que tous les fonctionnaires de l'ONU aient participé au dialogue et eu l'occasion de se familiariser avec des informations qui les aideront à mieux faire leur travail quotidien.

Le premier dialogue en cascade, organisé en 2013, portait sur le statut de fonctionnaire international. Le plus récent, en 2020, avait pour thème « La reconnaissance de la dignité par la civilité : comment mieux communiquer pour un milieu de travail plus harmonieux ? ». Il s'agissait de montrer qu'il était important de maintenir un cadre de travail harmonieux en respectant la dignité de chacun et en communiquant avec les autres de manière civile et respectueuse.

Le thème de cette année, qui porte sur « Le cadre de responsabilisation du Secrétariat de l'ONU : comment bien le comprendre et faire en sorte qu'il fonctionne ? », nous rappelle qu'en tant que fonctionnaires du Secrétariat, nous devons remplir chacun la mission qui est la nôtre et nous acquitter des mandats qui nous sont assignés. C'est en comprenant bien ce que signifie l'application du principe de responsabilité dans les activités quotidiennes de l'Organisation que nous pouvons prendre de meilleures décisions, fixer des priorités en fonction de l'intérêt général et rendre compte de la façon dont nous exerçons les fonctions et gérons les ressources publiques qui nous sont confiées.

J'invite l'ensemble du personnel des Nations unies à participer activement à ce dialogue en cascade.



Le Secrétaire général

**António Guterres**

## TABLE DES MATIÈRES

PREAMBULE .....	4
ENTREE EN MATIERE .....	14
DEBATS AUTOUR DES SCENARIOS .....	15
SCENARIO 1: LA DECISION PRISE N'ETAIT PAS LA BONNE MEME SI ELLE SEMBLAIT SERVIR LES INTERETS DE L'ORGANISATION .....	23
SCENARIO 2: RESPECTER NOS ENGAGEMENTS ET OBTENIR DES RESULTATS DANS DES CIRCONSTANCES DIFFICILES .....	28
SCÉNARIO 3 : APPLICATION DU PRINCIPE DE RESPONSABILITÉ EN CAS DE PRÉJUGÉS RACIAUX .....	34
DERNIÈRE ACTIVITÉ .....	39
APPENDICES DU DIALOGUE EN CASCADE.....	40
APPENDICE A : FEUILLE DE PRESENCE.....	41
APPENDICE B&C : FORMULAIRE D'EVALUATION DE L'ANIMATEUR OU DE L'ANIMATRICE DE LA SEANCE (EN LIGNE) .....	42
APPENDICE D : DOCUMENTS DE REFERENCE .....	43
APPENDICE E : COMPILATION DES FORMULAIRES D'EVALUATION (EN LIGNE) .....	44
DIALOGUE EN CASCADE INFORMATIONS UTILES.....	45

## PREAMBULE

Bienvenue à l'édition 2021 du dialogue en cascade.

Le thème de cette année, « *Le cadre de responsabilisation du Secrétariat de l'ONU : comment bien le comprendre et faire en sorte qu'il fonctionne ?* » a été choisi compte tenu de l'intérêt porté à la question de la « responsabilité » dans les commentaires des participant(e)s aux précédents dialogues en cascade. En outre, les réformes de la gestion que le Secrétaire général a engagées mettent l'accent sur les résultats. Les cadres et leurs équipes, à qui l'on a confié davantage de responsabilités, doivent rendre compte de leurs résultats programmatiques et financiers. Pour y parvenir, il est indispensable que tous comprennent bien le cadre de responsabilisation en vigueur au Secrétariat.

Le thème de 2021 est lié à celui du dialogue de 2015, à savoir « *Accomplir notre mission : la prise de responsabilité individuelle* ». Nous vous invitons donc à consulter le Guide de l'animateur du dialogue de 2015. Prendre ses responsabilités individuelles, en assumant ses décisions et ses actes, en acceptant leurs conséquences et en y faisant face, et en admettant nos erreurs, c'est contribuer au *cadre global de responsabilisation* du Secrétariat.

« Responsabilité » est un mot que l'on entend et lit souvent à l'ONU. Lorsque l'on se demande ce qu'est la « responsabilité » et ce que cette notion signifie dans l'Organisation, on se rend compte qu'elle a des significations différentes selon les personnes. Elle est communément associée à « l'obligation de rendre des comptes » mais elle a aussi parfois des connotations négatives telles que « le fait d'être redevable » ou « le fait d'être coupable ». Toutefois, l'Assemblée générale a clairement défini ce qu'était le « principe de responsabilité » pour le Secrétariat de l'ONU. Afin de bien comprendre pourquoi le *cadre de responsabilisation* est important et comment il est lié à notre travail dans l'Organisation, l'on abordera divers aspects de la question et la façon dont les États Membres voient ses différentes composantes.

Sachant votre temps précieux, nous vous fournissons dans le présent Guide des instructions détaillées et les supports nécessaires. Comme par le passé, les scénarios sont fondés sur des cas réels, dont les détails ont été rendus anonymes. Les cadres ne doivent pas hésiter à apporter des précisions ou à donner des exemples tirés de leur propre expérience. Nous remercions le Réseau pour la protection contre la discrimination raciale et la protection des minorités du Syndicat du personnel de l'ONU pour sa contribution au scénario 3 : *Application du principe de responsabilité en cas de préjugés raciaux*.

Si vous avez besoin d'aide pour la séance ou souhaitez recevoir de la documentation supplémentaire, n'hésitez pas à contacter le Bureau de la déontologie à l'adresse [ethicsoffice@un.org](mailto:ethicsoffice@un.org). Si vous avez d'autres questions sur la façon de mener le dialogue en cascade, vous pouvez vous référer à la section FAQ de la [page consacrée aux dialogues en cascade](#) sur le site du Bureau de la déontologie de l'Organisation. Vous y trouverez également les Guides de l'animateur des précédents dialogues.

**Nouveauté 2021 :** Cette année, les animateurs et animatrices des séances (i) rempliront la feuille de présence figurant à l'appendice A et l'enverront par courrier électronique aux points de contact agréés de leur entité et (ii) transmettront leur évaluation, y compris les commentaires et suggestions de fond des participant(e)s, directement au Bureau de la déontologie en utilisant le formulaire **en ligne** figurant à l'appendice B&C. Les points de contact désignés et agréés soumettront les statistiques relatives à la participation au Bureau de la déontologie en utilisant le formulaire **en ligne** de l'appendice E. Votre évaluation nous aidera à améliorer les outils pour les dialogues à venir et à choisir de nouveaux thèmes.

Je vous remercie.



**Elia Yi Armstrong**

La Directrice du Bureau de la déontologie de  
l'ONU

## DEROULEMENT DU DIALOGUE EN CASCADE A L'ECHELLE DE L'ORGANISATION

Des centaines de débats comme celui que vous vous apprêtez à animer auront lieu au Secrétariat de l'ONU. Les séances se tiennent dans l'ordre suivant :

1. Le Secrétaire général ouvre le dialogue.
2. Les Secrétaire généraux adjoints poursuivent le dialogue avec leurs subordonné(e)s immédiat(e)s.
3. Les Sous-Secrétaire généraux prennent le relais avec leurs subordonné(e)s immédiat(e)s.
4. Les Directeurs (Directrices) et Chefs poursuivent ensuite le dialogue avec leurs subordonné(e)s immédiat(e)s.
5. Les fonctionnaires P-5 et P-4 qui dirigent des équipes se réunissent à leur tour avec leurs subordonné(e)s immédiat(e)s si elles ou ils n'ont pas déjà participé au dialogue animé par le Directeur (la Directrice) ou le (la) Chef, et ainsi de suite.
6. L'objectif est que tous les fonctionnaires de l'ONU recrutés sur le plan international ou national, où qu'ils soient en poste dans le monde, participent chaque année à une séance de dialogue.

Il est préférable que vous animiez votre séance après avoir participé au dialogue avec votre supérieur(e) hiérarchique. Vous aurez ainsi une idée de la marche à suivre et vous aurez eu l'occasion de réfléchir aux activités à mener, aux thèmes à couvrir et aux questions qui pourraient être soulevées. **Veuillez noter que tous les responsables doivent avoir tenu leurs séances le 30 novembre 2021 au plus tard.** Par conséquent, si vous supervisez du personnel d'encadrement, veillez à organiser votre séance le plus rapidement possible après celle que vous aurez eue avec votre supérieur(e) hiérarchique de sorte que tous les responsables de votre département ou mission puissent organiser leur séance avant la date limite.

**Le 31 décembre 2021** au plus tard, tous les chefs de département ou de bureau devront avoir confirmé au Secrétaire général que tous les cadres de leurs services ont tenu leurs séances de dialogue.

**Note spéciale concernant la COVID-19 :** Si vous tenez ce dialogue à un moment et dans un lieu où des mesures contre la COVID-19, telles que la distanciation sociale et le travail à distance, sont en place, nous attendons de vous que vous respectiez ces mesures et que vous ayez recours à des moyens créatifs, par exemple la téléconférence vidéo/audio via Microsoft Teams ou des appels téléphoniques dans les zones à faible bande passante. Afin de garantir l'exactitude des données, il est préférable que vous chargez un collègue de noter les noms des participant(e)s si vous tenez vos séances à distance et si vous ne pouvez pas utiliser de feuilles de présence.

## PLANIFICATION DE VOTRE SEANCE

Le 29 mars 2010, l’Assemblée générale a adopté une définition du principe de responsabilité pour le Secrétariat de l’ONU, que nous allons explorer dans le cadre de ce dialogue. En bref, on entend par « principe de responsabilité » :

*« Le principe selon lequel le Secrétariat et ses fonctionnaires doivent répondre de toutes les décisions et mesures prises et du respect de leurs engagements, sans réserve ni exception ».*

Nous devons bien comprendre ce qu'est le « principe de responsabilité » car c'est ainsi que nous trouverons des réponses aux questions que beaucoup d'entre nous se posent à l'ONU, et que nous y verrons plus clair dans les différentes composantes du cadre de responsabilisation en vigueur au Secrétariat. Le dialogue en cascade de cette année vous apportera des réponses aux questions suivantes :

1. Comment l’Assemblée générale a défini le principe de responsabilité pour le Secrétariat de l’ONU et ce que cela signifie pour nous en notre qualité de fonctionnaires.
2. Ce dont nous sommes responsables.
3. Les six composantes du cadre de responsabilisation.
4. Pourquoi il est utile de bien comprendre chacune des six composantes du cadre de responsabilisation.
5. Comment chaque fonctionnaire doit se situer par rapport au cadre de responsabilisation en vigueur au Secrétariat.

Les supports fournis dans le présent guide sont conçus pour être utilisés au cours d'une seule et même séance, avec un groupe de 10 à 25 personnes. Si le groupe est plus important, nous vous recommandons d'organiser au moins deux séances. Sans compter l'introduction, chaque séance devrait durer environ une heure et demie, mais n'hésitez pas à prendre tout le temps dont vous avez besoin.

Il est recommandé, lorsque cela est possible, de mener la séance en face à face. Une présentation PowerPoint est fournie pour accompagner les débats. Certains sujets pouvant être difficiles à traiter, nous vous engageons à créer un climat dans lequel les participant(e)s se sentent à l'aise.

## ROLE DE L'ANIMATEUR OU DE L'ANIMATRICE

Le dialogue de cette année a pour objet d'encourager les participant(e)s à réfléchir sur le *cadre de responsabilisation* en vigueur au Secrétariat de l'ONU, à bien le comprendre et à débattre de leurs responsabilités individuelles pour faire en sorte que ce cadre fonctionne.

Votre rôle est de faciliter les échanges de vues. Vous animerez la discussion, poserez des questions et inciterez vos collaborateurs et collaboratrices à s'exprimer. À la fin d'une séance, les participants et participantes se souviennent souvent beaucoup plus clairement de leurs observations et de celles de leurs collègues que des leurs. Rappelez-vous que votre rôle n'est pas de donner un cours magistral, mais d'orienter le débat de sorte que les membres de votre équipe tirent eux-mêmes les conclusions les plus importantes et se posent mutuellement des questions.

Les échanges de ce type suscitent d'autres discussions par la suite et renforcent la confiance et la compréhension. Attendez-vous donc à ce que des membres de votre groupe viennent vous voir pour vous poser des questions ou vous faire part de leurs préoccupations. Les scénarios que vous étudierez traitent parfois de sujets difficiles et délicats ; ce qui compte, ce n'est pas d'avoir toutes les réponses mais d'être ouvert à la discussion.

Le principal message que nous tenons à faire passer à tous cette année est le suivant : le *cadre de responsabilisation* nous rappelle qu'en tant que fonctionnaires, nous devons bien comprendre notre rôle dans l'Organisation. Nous devons utiliser les fonctions qui sont les nôtres et les ressources publiques qui nous sont confiées de manière à honorer les engagements du Secrétariat envers les États Membres.

**Chacun des sujets de discussion vous donnera l'occasion d'encourager les participant(e)s à s'exprimer et de bien les écouter.**

## AVANT LA SEANCE

▷ Pour que tous les fonctionnaires aient participé à une séance de dialogue avant le 30 novembre 2021, il faudra que la vôtre ait lieu au plus tard quelques semaines après celle que vous aurez eue avec votre supérieur(e) hiérarchique.

Date	Activité
1 à 2 semaines avant	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lisez le présent guide et examinez les questions et sujets qui seront traités.</li><li>• Préparez un exemple tiré de votre propre expérience, dont vous discuterez au début de la séance.</li><li>• Lisez les documents suivants :<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ <a href="#">La Charte des Nations Unies</a></li><li>⇒ <a href="#">A/RES/64/259 Élaboration d'un système d'application du principe de responsabilité pour le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies</a></li><li>⇒ <a href="#">Manuel sur la responsabilité – Secrétariat de l'ONU</a> (à paraître sur le Portail de connaissances)</li></ul></li><li>• Envoyez les invitations aux participant(e)s.</li><li>• Réservez la salle et le matériel nécessaire. Si vous tenez ce dialogue à un moment et dans un lieu où des mesures contre la COVID-19, telles que la distanciation sociale et le travail à distance, sont en place, nous attendons de vous que vous respectiez ces mesures et que vous ayez recours à des moyens créatifs, par exemple la téléconférence vidéo/audio via Microsoft Teams ou des appels téléphoniques dans les zones à faible bande passante. Afin de garantir l'exactitude des données, il est préférable que vous chargez un collègue de noter les noms des participant(e)s si vous tenez vos séances à distance et si vous ne pouvez pas utiliser de feuilles de présence.</li><li>• Consultez votre supérieur(e) hiérarchique ou le Bureau de la déontologie si vous avez des questions sur les supports ou la séance.</li></ul>
1 à 3 jours avant	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rappelez la date et l'heure de la séance aux participant(e)s.</li><li>• Distribuez le Guide des participants aux personnes concernées.</li><li>• Assurez-vous que la salle est toujours disponible et vérifiez le bon fonctionnement du matériel nécessaire à l'affichage du PowerPoint.</li><li>• Imprimez les pages de note de la présentation PowerPoint, qui contiennent le texte de l'animateur ou de l'animatrice.</li></ul>
Jour J	<ul style="list-style-type: none"><li>• Animez le dialogue.</li><li>• Communiquez au Bureau de la déontologie les questions auxquelles vous n'auriez pas pu répondre.</li><li>• Transmettez la feuille de présence (appendice A) au point de contact.</li><li>• Soumettez en ligne vos commentaires et observations (appendice B&amp;C) en utilisant les liens fournis.</li></ul>

## DÉROULEMENT DE LA SÉANCE

☛ Suivez le plan ci-après :

Section	Activités	Support	Durée
<b>Introduction</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Les participant(e)s signent la feuille de présence (ou le ou la fonctionnaire désigné(e) enregistre les noms des participants lorsque les séances se tiennent à distance).</li><li>Expliquez pourquoi le dialogue en cascade est organisé.</li><li>Passez en revue le programme de la séance.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Appendice A</li><li>Observations liminaires</li></ul>	5 minutes
<b>Entrée en matière</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Parlez d'une situation que vous avez vécue, en rapport avec le cadre de responsabilisation du Secrétariat de l'ONU.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Grandes lignes de la situation vécue</li></ul>	5 minutes
<b>Débats autour des scénarios</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Menez un débat sur chacun des deux premiers scénarios à l'aide de la présentation PowerPoint</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Débats autour des trois scénarios</li></ul>	1 h 10
<b>Conclusion</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Concluez et demandez s'il y a encore des questions.</li><li>Remerciez les participant(e)s.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Remarques finales</li><li>Récupérez l'appendice A</li></ul>	10 minutes

## APRÈS LA SÉANCE

➲ Une fois la séance terminée, procédez comme suit :

Responsables/animateurs ou animatrices –

1. Recueillez et envoyez la feuille de présence remplie (appendice A) au point de contact agréé par votre entité.
2. Remplissez **en ligne** le formulaire d'évaluation (appendice B&C) en utilisant les liens fournis.
3. Transmettez au Bureau de la déontologie, par courrier électronique, les questions auxquelles vous n'auriez pas pu répondre. Autre solution, vous pouvez soumettre ces questions en utilisant l'appendice B&C.

Points de contact –

1. Une fois que vous avez recueilli toutes les feuilles de présence (appendice A) pour votre entité, résumez les informations à l'aide de l'appendice E et soumettez **en ligne** l'appendice E en utilisant les liens fournis.
2. **Ne** transmettez **pas** les feuilles de présence (appendice A) au Bureau de la déontologie.

## INTRODUCTION

5  
mins

- ⇒ À l'arrivée des participant(e)s, demandez-leur de signer la feuille de présence (voir appendice A) ; le (la) fonctionnaire désigné(e) enregistre les noms des participant(e)s lorsque les séances se tiennent à distance.
- ⇒ Affichez la présentation PowerPoint.
- ⇒ À l'heure prévue pour la séance, souhaitez la bienvenue aux participant(e)s et remerciez-les de leur présence.
- ⇒ Affichez la **diapositive 2** ; Lisez ou paraphrasez le texte qui suit :

Bienvenue à l'édition 2021 du dialogue en cascade. Cet événement annuel est l'occasion pour vous et vos collègues de débattre de sujets qui touchent de très près notre travail.

Le thème de cette année, "Le cadre de responsabilisation du Secrétariat de l'ONU : comment bien le comprendre et faire en sorte qu'il fonctionne ?" nous rappelle l'engagement collectif que nous avons pris envers les États Membres, en tant que fonctionnaires du Secrétariat, de nous acquitter des mandats qui nous sont confiés et de remplir chacun la mission qui est la nôtre.

C'est en comprenant ce que signifie l'application du principe de responsabilité dans les activités quotidiennes de l'Organisation que nous pouvons prendre de meilleures décisions, fixer des priorités en fonction de l'intérêt général et rendre compte de la façon dont nous exerçons les fonctions et gérons les ressources publiques qui nous sont confiées.

- ⇒ Passez à la **diapositive 3** :

Le Secrétaire général nous a demandé de discuter une fois par an de questions déontologiques importantes comme celles-ci. N'hésitez donc pas à participer et à poser des questions.

Si prendre la parole en public vous gêne, je me tiens à votre disposition après la séance.

Si vous ne vous sentez pas à l'aise pour me parler, vous pouvez vous adresser à d'autres personnes, par exemple à la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et au Bureau de la déontologie.

Vous trouverez peut-être aussi utile de consulter [la Feuille de route](#) que le Bureau de la déontologie a publiée. Il s'agit d'un guide pour ceux qui cherchent de l'aide, que vous pouvez consulter sur le site du Bureau.

- ⇒ Vous souhaiterez peut-être consulter la brochure [Manuel sur la responsabilité - Secrétariat de l'ONU](#) (à paraître sur le Portail des connaissances).

- ⇒ Passez à la **diapositive 4** :

Nos collègues du Bureau de la déontologie et de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité ont élaboré des documents afin d'orienter notre discussion. Comme je me suis prêté(e) au même exercice avec mon (ma) supérieur(e) hiérarchique, je connais bien ces documents. Je pense que vous les trouverez intéressants.

Voici un aperçu de notre séance d'aujourd'hui :

1. Nous commencerons par une discussion générale sur le cadre de responsabilisation en vigueur au Secrétariat de l'ONU, en partant d'une situation que j'ai vécue.
2. Nous étudierons ensuite deux des trois scénarios proposés. S'il nous reste du temps, nous discuterons du troisième.
3. Nous terminerons par un résumé des débats.

Allons-y !

▷ Passez à la **diapositive 5** pour l'entrée en matière.

## ENTREE EN MATIERE

5  
mins

1. Décrivez une situation tirée de votre expérience professionnelle dans laquelle vous avez dû répondre de vos résultats, de votre comportement, de vos décisions ou de vos actes dans le cadre d'une évaluation du comportement professionnel, d'approbations du budget-programme ou d'activités de contrôle OU parce que vous avez fait face à un problème lié à l'application du principe de responsabilité.

▷ Racontez aux participant(e)s une situation tirée de votre expérience professionnelle dans laquelle vous avez dû répondre de vos résultats dans le cadre d'une évaluation du comportement professionnel, d'approbations du budget-programme ou d'activités de contrôle OU parce que vous avez fait face à un problème lié à l'application du principe de responsabilité. Encouragez les participant(e)s à poser des questions et à s'exprimer.

▷ Expliquez comment vous avez réglé la situation et ce que vous avez fait pour appliquer le principe de responsabilité.

▷ Couvrez les éléments suivants :

- Quelle était la situation ?
- En quoi cette situation était liée à l'application du principe de responsabilité ?
- Que feriez-vous face à une telle situation ?
- Quels facteurs prendriez-vous en considération ?
- Quelles ont été les conséquences de vos actes ?
- Avec le recul, agiriez-vous différemment ?

2. Demandez aux participant(e)s ce qu'elles ou ils feraient dans les mêmes circonstances.

▷ Passez à la **diapositive 6**. Lisez ou paraphrasez.

- Quels sont les éléments clefs de la situation décrite ?
- Quelles directives l'Organisation donne-t-elle aux personnes qui se trouvent en pareilles situations ?
- Y a-t-il d'autres conséquences possibles, négatives ou positives ?

**Nous allons à présent étudier les scénarios élaborés pour le dialogue de cette année, en examinant attentivement comment chacun d'entre nous a un rôle à jouer dans le cadre de responsabilisation en vigueur au Secrétariat de l'ONU.**

## DEBATS AUTOUR DES SCENARIOS

Il y a trois scénarios à étudier, dans le cadre de discussions pouvant durer chacune de 25 à 30 minutes. Choisissez deux scénarios. S'il reste du temps, examinez le dernier scénario. Pour chaque scénario, posez les questions prévues, qui feront apparaître la complexité et la variété des problèmes qui peuvent se poser en lien avec le cadre de responsabilisation.

L'objectif est d'avoir un dialogue constructif avec vos collègues à propos de ce cadre, et non de couvrir en détail l'ensemble des supports ni de trouver les bonnes réponses. Des éléments de discussion sont certes fournis, mais il n'y a pas de réponse « parfaite » dans ce domaine. Pour la plupart des gens, il est difficile de parler de ces choses-là en groupe.

Nous vous suggérons d'adopter la démarche suivante pour chaque scénario :

- Encouragez les échanges entre collègues et le partage d'informations en sollicitant l'avis des participant(e)s.
- Sachez que certain(e)s participant(e)s prendront plus facilement la parole que d'autres en public.
- Encouragez les plus timides à participer en leur demandant leur opinion sur les situations à l'examen.
- Insistez bien sur l'importance du rôle de chaque fonctionnaire dans le cadre de responsabilisation.
- Si vous ne pouvez pas répondre à certaines questions, dites-le franchement, notez les questions sans réponse et, après la séance, transmettez-les rapidement au Bureau de la déontologie.

Vous trouverez ci-après une liste de questions dont vous pouvez vous inspirer pour encourager un dialogue ouvert :

- Que pensez-vous de cette situation ?
- Qui s'est déjà trouvé dans une situation pareille et souhaite en parler au groupe ?
- Comment régleriez-vous les choses ?
- Que prévoient le Statut et le Règlement du personnel ? Le Règlement financier et les règles de gestion financière ? Les règles en matière de programmation ?
- Quelles sont les questions de responsabilité en jeu ici ?
- Si vous ne savez pas comment gérer cette situation, à qui pourriez-vous vous adresser pour obtenir de l'aide ?
- D'après vous, quelle est la meilleure chose à faire dans cette situation ?

Le tableau ci-après récapitule les trois scénarios à examiner.

Scénario	Titre	Durée indicative
1. <b>Scénario 1</b>	La décision prise n'était pas la bonne même si elle semblait servir les intérêts de l'Organisation	25-30 minutes
2. <b>Scénario 2</b>	Respecter nos engagements et obtenir des résultats dans des circonstances difficiles	25-30 minutes
3. <b>Scénario 3</b>	Application du principe de responsabilité en cas de préjugés raciaux	25-30 minutes

## CONSIGNES

Servez-vous de la présentation PowerPoint pour animer le dialogue. Elle vous guidera et aidera votre groupe à suivre les débats. Le Guide du participant contient les scénarios, ainsi que les ressources et références relatives à chaque scénario. Procédez comme suit :

1. **Présentez le scénario :** Chaque scénario comprend une brève introduction que vous pouvez lire ou paraphraser.
2. **Donnez lecture du scénario :** Affichez la diapositive de la présentation PowerPoint sur laquelle figure le scénario et lisez celui-ci à voix haute, ou demandez à un(e) participant(e) de le faire. Vous pouvez également distribuer une version imprimée aux participant(e)s.
3. **Posez des questions :** Les scénarios comprennent plusieurs questions. Posez la première et laissez aux participant(e)s le loisir d'épuiser le sujet avant de passer à celle d'après.
4. **Patinez :** Donnez aux participant(e)s le temps de réfléchir à chaque question et de trouver des réponses. Il faut parfois plusieurs secondes pour qu'une personne puisse formuler une réponse après avoir entendu la question. Demandez si quelqu'un souhaite s'exprimer. Encouragez les membres du groupe à dire ce qu'elles ou ils feraient si elles ou ils s'étaient retrouvé(e)s dans une situation analogue.
5. **Concluez :** Une fois que vous avez traité chacune des questions, concluez en passant en revue les principaux points. Si les participant(e)s continuent de discuter activement, proposez d'entendre un dernier commentaire avant de passer à la suite. Après avoir examiné les différents scénarios, terminez par des observations finales et remerciez tous les membres du groupe pour leur participation.

## INTRODUCTION AUX SCENARIOS PORTANT SUR L'APPLICATION DU PRINCIPE DE RESPONSABILITE

5-10  
mins

Pour cette activité, vous allez lire un scénario et en discuter avec le groupe.

- ▷ Affichez la **diapositive 7** ; Lisez ou paraphrasez :

Les deux scénarios que nous allons lire aujourd'hui ont trait au cadre de responsabilisation en vigueur au Secrétariat de l'ONU. S'il nous reste du temps, nous examinerons le troisième. Chaque scénario fait intervenir différents aspects du cadre de responsabilisation que nous allons repérer et examiner.

Avant de commencer, remettons-nous en mémoire la définition du principe de responsabilité à l'ONU.

- ▷ Affichez la **diapositive 8** :



### Définition

Le 29 mars 2010, l'Assemblée générale a convenu d'une définition du principe de responsabilité pour le Secrétariat de l'ONU et a décidé de l'inscrire au paragraphe 8 de sa résolution 64/259 :

« Le principe de responsabilité est le principe selon lequel le Secrétariat et ses fonctionnaires doivent répondre de toutes les décisions et mesures prises et du respect de leurs engagements, sans réserve ni exception.

Il s'agit notamment d'atteindre **les objectifs et de produire des résultats de haute qualité**, dans les délais fixés et de manière économique, dans le cadre de la **mise en œuvre intégrale de toutes les activités prescrites au Secrétariat** par les organes intergouvernementaux de l'Organisation des Nations Unies ou par les organes subsidiaires dont ils se sont dotés et **dans le respect de toutes les résolutions, de toutes les règles, de tous les règlements et de toutes les normes déontologiques** ; **de faire rapport** avec honnêteté, objectivité, exactitude et ponctualité des résultats obtenus, et **de gérer les fonds et autres ressources de manière responsable**. Tous les aspects de la performance sont visés, notamment l'existence d'un système clairement défini de récompenses et de sanctions ; **il est dûment tenu compte de l'importance du rôle des organes de contrôle**, et les recommandations acceptées sont pleinement respectées. »

Cette définition mentionne « le Secrétariat » et ses « fonctionnaires », c'est-à-dire nous tous. Selon elle, tous doivent « répondre de toutes les décisions » et « du respect de leurs engagements ».

- ▷ Passez à la **diapositive 9** :

## De quoi sommes-nous responsables ?



« D'atteindre les objectifs et de produire des résultats de haute qualité ; dans le cadre de la mise en œuvre intégrale de toutes les activités prescrites au Secrétariat ; dans le respect de toutes les résolutions, de toutes les règles, de tous les règlements et de toutes les normes déontologiques ; de faire rapport avec honnêteté, objectivité, exactitude et ponctualité des résultats obtenus, et de gérer les fonds et autres ressources de manière responsable ; il est dûment tenu compte de l'importance du rôle des organes de contrôle. »

Si nous agissons au Secrétariat selon les principes de base énoncés dans la Charte des Nations Unies, dans le respect de toutes les réglementations, règles et normes déontologiques, et en ayant à l'esprit ce dont nous sommes tous responsables, nous ne manquerons pas d'obtenir les résultats demandés par les États Membres tout en assurant la bonne gestion des fonds confiés à l'Organisation à cette fin.

☛ Passez à la **diapositive 10**, résumez les points ci-après :

### Le cadre de responsabilisation du Secrétariat de l'ONU : composantes et articulations



Chacune des six composantes décrites dans la figure ci-dessus constitue un aspect essentiel du cadre de responsabilisation. Ensemble, elles forment un cadre qui permet d'orienter les processus et les procédures à suivre pour obtenir tous les résultats fixés dans les mandats prescrits par les États Membres, dans le plein respect des valeurs et des politiques de l'Organisation, afin d'assurer la bonne gestion des ressources.

➲ Restez sur la **diapositive 10**, résumez les points ci-dessous :



### Les six composantes sont :

La Charte	<p>Texte fondateur, elle définit les grands principes de l'Organisation, en énonce les objectifs et porte création de ses organes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elle prévoit que les États Membres établissent des mandats sous la forme de directives, de priorités et de cibles, et que le Secrétaire général est chargé de les exécuter et de rendre compte des résultats obtenus et des ressources utilisées.</li> <li>2. Elle définit la façon dont les fonctionnaires doivent s'acquitter de leurs fonctions, la compétence et l'efficacité étant des qualités attendues de tout fonctionnaire international.</li> </ol>
Les documents relatifs à la planification des programmes et au budget	<p>Ils sont consacrés aux activités prescrites par les États Membres, reflètent les ressources fournies par l'Assemblée générale à cet effet et témoignent de l'engagement du Secrétariat à exécuter ces activités et à utiliser les ressources approuvées de manière responsable.</p> <p>Les activités prescrites par les États Membres découlent de la Charte.</p>	<p>L'Assemblée générale examine et approuve le budget de l'ONU et fixe les contributions dues par les États Membres. Les budgets sont de différents types et comprennent :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le budget-programme ;</li> <li>2. Les budgets des opérations de maintien de la paix ; et</li> <li>3. Le budget du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des Tribunaux pénaux.</li> </ol> <p>Le financement des programmes et opérations de l'ONU se fait au moyen de quotes-parts et de contributions volontaires des États Membres.</p>
Le dispositif de contrôle interne	<p>Il s'agit des différents mécanismes et du cadre stratégique mis en place dans l'Organisation pour s'assurer que les objectifs sont atteints, les résultats obtenus et les activités réalisées conformément au cadre réglementaire établi et qu'il en est rendu compte aux organes directeurs de l'Organisation.</p>	<p>Le dispositif de contrôle interne comprend :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les règlements, règles et politiques ;</li> <li>2. Les principes fondamentaux de gestion organisationnelle ;</li> <li>3. Les dispositifs de contrôle de la conformité.</li> </ol>

<b>Les résultats et la performance</b>	<p>Cette composante renvoie à l'obligation qui incombe à l'Organisation d'obtenir les résultats prévus dans les documents budgétaires et de rendre compte avec précision de ces résultats aux États Membres et aux autres parties prenantes.</p> <p>Afin que leurs activités quotidiennes correspondent à ce que les États Membres attendent de l'Organisation, les hauts responsables et les fonctionnaires doivent élaborer leurs propres plans de travail en prenant en considération les résultats prévus dans les budgets approuvés.</p>	<p>Il est rendu compte des résultats obtenus dans deux domaines :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La performance organisationnelle : par exemple, au moyen de rapports sur l'exécution du budget-programme et du budget des opérations de maintien de la paix et le système complet d'évaluation de la performances ; rapports sur le budget du compte d'appui et rapports destinés aux donateurs pour des contributions volontaires, etc.</li> <li>2. La performance individuelle : par exemple, celle dont rendent compte les contrats de mission des hauts responsables et les e-Pas. Le Secrétariat dispose également d'un système de récompenses, de recours et de sanctions en cas de faute professionnelle ou peut prendre des mesures correctives si nécessaire.</li> </ol>
<b>Les normes de déontologie et l'intégrité</b>	<p>La notion d'intégrité concerne tous les aspects de notre comportement, à savoir l'honnêteté, la loyauté, l'impartialité, l'incorruptibilité, la tolérance et le respect de toutes les personnes de manière égale, sans aucune distinction.</p> <p>Elle renvoie aux principes énoncés dans la Charte des Nations Unies, qui dispose que la considération dominante dans le recrutement et la fixation des conditions d'emploi du personnel doit être la nécessité d'assurer à l'Organisation les services de personnes possédant les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité, et à ceux qui figurent dans le Statut et le Règlement du personnel concernant l'éthique et la déontologie au travail.</p>	<p>En qualité de fonctionnaires de l'ONU, nous devons être pleinement conscients de tous les cas où il peut y avoir conflit entre nos intérêts personnels et ceux de l'ONU et avoir pris connaissance des dispositions concernant la conduite éthique du personnel, y compris, mais sans s'y limiter, celles qui figurent dans le Statut et le Règlement du personnel de l'ONU (ST/SGB/2018/1) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Article 1.2 – Droits et obligations essentiels du fonctionnaire ;</li> <li>- Article 1.3 – Comportement professionnel du fonctionnaire ; et</li> <li>- Dispositions 1.1 à 1.9.</li> </ul>

<b>Les organes de contrôle</b>	<p>Outre les États Membres, qui supervisent le fonctionnement de l'ONU par l'intermédiaire des organes intergouvernementaux, les organes de contrôle sont chargés de vérifier de façon indépendante que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les ressources de l'Organisation sont bien gérées ;</li> <li>- les résultats sont obtenus ;</li> <li>- les règlements, règles et politiques sont respectés, et les fautes professionnelles et les cas de corruption sont sanctionnés.</li> </ul> <p>Des organes de contrôle interne et externe bien structurés permettent de s'assurer des résultats obtenus par l'Organisation et de l'efficacité des contrôles internes mis en place.</p>	<p>Ces organes de contrôle, qui sont à la fois externes et internes à l'Organisation, sont :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU ;</li> <li>2. Le Corps commun d'inspection ;</li> <li>3. Le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit ;</li> <li>4. Le Bureau des services de contrôle interne (BSCI).</li> </ol> <p>Les trois premiers sont externes et le quatrième est interne à l'Organisation.</p>
--------------------------------	--	--

▷ Passez à la **diapositive 11** :

### Le modèle des trois lignes

Compte tenu des risques accusés auxquels elle fait face et afin de soutenir la structure plus décentralisée mise en place dans le cadre des réformes de la gestion, l'Organisation a défini diverses fonctions de gestion et de maîtrise des risques, à trois niveaux différents, l'objectif étant d'accroître l'efficacité du cadre de responsabilisation.

Le « modèle des trois lignes de maîtrise des risques », établi par l'Institut des auditeurs internes puis adopté par le Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination, aide les organisations à recenser les structures et les processus qui contribuent le mieux à la réalisation des objectifs et favorisent une gouvernance et une gestion des risques solides.

**Les acteurs de la première ligne** sont les responsables opérationnels (par exemple les demandeurs de biens ou services, les agents certificateurs et les responsables des achats) qui ont pour fonctions d'endosser et de gérer les risques liés aux activités qu'ils doivent mettre en œuvre pour obtenir les résultats attendus. Ils doivent également surveiller ces activités et appliquer des mesures correctives pour remédier aux lacunes constatées dans les procédures et les contrôles.

**La deuxième ligne** est celle des fonctions relevant de l'administration centrale, par exemple les comités des marchés, les comités d'examen, les fonctionnaires qui sont chargés de superviser les processus et la façon dont ces fonctions sont exécutées dans les différentes entités du Secrétariat. Ces fonctions comprennent le suivi des risques et des contrôles internes, ainsi que l'appui et le conseil dans ces domaines. Les acteurs de la deuxième ligne s'occupent aussi de la surveillance, du contrôle de la conformité, de l'analyse, du suivi et de la communication d'informations sur les questions liées à la gestion des risques et aux contrôles internes.

**La troisième ligne** comprend les fonctions de vérification indépendante, telles que celles assurées par le Bureau des services de contrôle interne.

## SCENARIO 1 : LA DECISION PRISE N'ETAIT PAS LA BONNE MEME SI ELLE SEMBLAIT SERVIR LES INTERETS DE L'ORGANISATION

25-30  
mins

- ⇒ Avancez jusqu'aux **diapositives 12 à 14**; Invitez un(e) participant(e) à donner lecture du scénario.

Les scénarios figurent également dans le Guide du participant.

Michael travaille dans un bureau de pays de l'ONU, en tant que coordonnateur technique d'un projet de transformation des opérations.

Apprécié pour ses compétences techniques à ce poste, il est responsable de la mise en œuvre du projet avec huit fonctionnaires placés sous sa supervision. Il peut en outre compter sur l'aide de vingt consultants de la société FDPI (Future Development Projects Incorporated). Il s'agit d'une société de conseil réputée, dont l'ONU a retenu les services pour repenser certaines méthodes et procédures liées au projet selon le principe du « meilleur rapport qualité-prix ».

Alors que le projet commence à bien prendre forme, Michael apprend que des travaux de rénovation du bureau de l'ONU dans le pays doivent commencer dans deux semaines. Le personnel doit être transféré dans des locaux temporaires. Informée de la situation, la FDPI offre gracieusement à Michael d'installer temporairement son équipe dans ses locaux, sans aucun frais pour l'ONU.

Selon la FDPI, cette solution permettrait à l'ONU non seulement d'économiser de l'argent, puisqu'elle n'aurait pas de loyers à payer, mais aussi de gagner en efficacité, grâce à une collaboration plus étroite entre les fonctionnaires de l'ONU et le personnel de l'entreprise. Elle permettrait en outre de faciliter le transfert de connaissances entre la FDPI et le personnel de l'ONU et d'accélérer le processus d'apprentissage.

Lorsque des membres de son équipe lui ont demandé dans quelles conditions ils travailleraiient, Michael leur a assuré qu'ils seraient confortablement installés dans un cadre décent. Il veillerait à ce que son équipe dispose de tous les services de base dont elle avait besoin. Michael voulait que le projet soit livré à temps car il avait la réputation de respecter ses échéances au travail. Selon lui, ils ne devaient pas laisser la rénovation faire obstacle à l'achèvement du projet dans les délais.

Convaincu que l'offre de la FDPI sert au mieux les intérêts de l'Organisation et du projet, Michael décide de l'accepter. Son équipe et lui s'installent temporairement dans les locaux de la FDPI avec l'aide d'une société de déménagement, engagée par l'entreprise. Trois mois plus tard, une fois la rénovation terminée, l'équipe retourne dans les locaux de l'ONU.

Un an plus tard, Michael fait l'objet d'une enquête de l'ONU, dont il ressort que, bien qu'il ait agi de bonne foi, les mesures qu'il a prises n'étaient pas compatibles avec les règlements, règles et politiques de l'Organisation.

## Questions à débattre



☛ Passez à la **diapositive 15**. Utilisez les questions suivantes pour guider la discussion. Posez-les au groupe ou faites appel à des volontaires.

Question à débattre	Questions complémentaires	Points importants
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Que se passe-t-il dans ce scénario ? Quels sont les faits ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Quels aspects liés à l'application du principe de responsabilité repérez-vous dans ce scénario ?</li> <li>○ Que pensez-vous de l'offre faite par la société de conseil ?</li> <li>○ Que pensez-vous de la gratuité des bureaux ?</li> <li>○ Cette solution permettait-elle de renforcer la collaboration avec le personnel de la société de conseil ?</li> <li>○ Et quid du transfert de connaissances ?</li> <li>○ Pouvons-nous installer le personnel de l'ONU où bon nous semble ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Il importe de bien connaître les domaines fonctionnels de votre bureau/division et vos responsabilités et d'agir en conséquence.</li> <li>○ Avant d'accepter une offre de locaux pour réinstaller à « titre gracieux » des fonctionnaires au nom de l'ONU, il faut en référer au chef de l'entité et consulter le Bureau des affaires juridiques.</li> </ul>
<b>Comprendre vos fonctions</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Est-il de la responsabilité d'un coordonnateur technique de projet de trouver des locaux ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Qu'auriez-vous fait à la place de Michael ?</li> <li>○ Qui est responsable de la mise à disposition de locaux dans le bureau où vous travaillez ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Il importe de bien connaître les domaines fonctionnels du bureau/de la division où vous travaillez, leurs responsabilités ainsi que les vôtres, et d'agir en conséquence.</li> <li>○ Michael aurait dû informer son (ou sa) chef, la Division de l'administration, les partenaires commerciaux ou consulter le Bureau de la déontologie dès qu'il a reçu l'offre et les laisser traiter l'affaire ou le conseiller.</li> <li>○ En tant que coordonnateur technique de projet, Michael n'avait pas la responsabilité de trouver des locaux pour son personnel</li> </ul>

Question à débattre	Questions complémentaires	Points importants
<b>Conflit d'intérêts</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le fait d'accepter une offre de cette nature de la part d'un fournisseur de locaux représente-t-il un conflit d'intérêts ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Savez-vous ce qu'est un conflit d'intérêts ?</li> <li>○ Pensez-vous qu'il y a conflit d'intérêts lorsque des locaux ont été fournis gracieusement et que le personnel y a été installé sans frais ? Oui ? Non ? Pourquoi ?</li> <li>○ Est-il possible de faire preuve d'impartialité lorsque vous supervisez le contrat d'une entreprise qui a fourni gracieusement des locaux et qui a pris en charge les frais de déménagement ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Il y a un conflit d'intérêts à l'échelle de l'Organisation. Il y a conflit d'intérêts personnel lorsque nos intérêts privés, liés par exemple à des relations extérieures ou à des actifs financiers, compromettent ou semblent compromettre les intérêts de l'ONU, ce qui rend difficile l'exercice impartial de nos fonctions officielles. Il y a conflit d'intérêts à l'échelle de l'Organisation lorsque des intérêts ou des relations extérieures empêchent – ou semblent empêcher – l'Organisation de s'acquitter de sa mission en toute impartialité.</li> </ul>
<b>Accords avec le pays hôte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Peut-on installer un bureau de l'ONU dans un pays de son choix ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Savez-vous ce qu'est un accord avec le pays hôte ?</li> <li>○ Saviez-vous que l'établissement d'un bureau de l'ONU est régi par le principe de « l'accord avec le pays hôte » ?</li> <li>○ Connaissez-vous les dispositions de l'accord avec le pays hôte qui régissent les activités de l'ONU là où se trouve votre bureau ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ L'établissement d'un bureau de l'ONU dans un pays est régi par un accord entre l'Organisation et le gouvernement hôte, qui définit les droits et obligations des deux parties ; il peut également couvrir le personnel dans le pays concerné.</li> <li>○ L'endroit où se trouve le bureau pourrait être régi par un tel accord.</li> </ul>

## Points à retenir

☛ Une fois la discussion achevée, passez à la **diapositive 16** et récapitez-en les principaux points :



- ➔ L'ONU s'est dotée d'un dispositif de contrôles internes qui lui permet d'être raisonnablement sûre d'atteindre ses objectifs, en utilisant correctement les ressources et en satisfaisant aux exigences en matière de rapports.
  
- ➔ Ce dispositif inclut les procédures et les mécanismes mis en place pour protéger les fonctionnaires contre tout abus dans l'exercice de leurs fonctions ; ils relèvent de trois grandes catégories :
  - 1) Les règlements, règles et politiques ;
  - 2) Les principes fondamentaux de gestion organisationnelle ; et
  - 3) Les dispositifs de contrôle de la conformité (y compris ceux qui garantissent l'équité sur le lieu de travail).
  
- ➔ Les fonctionnaires sont censés savoir en quoi consiste ce dispositif et avoir une connaissance générale de ce qu'il couvre.
  
- ➔ Lorsqu'elles ou ils font face à une décision de cette nature, les fonctionnaires doivent demander à leur chef ou à d'autres collègues expérimenté(e)s de leur bureau ce qu'elles ou ils doivent faire. Elles ou ils doivent être assuré(e)s qu'elles ou ils seront dirigé(e)s vers la bonne source d'information.
  
- ➔ Agir de bonne foi, sans avoir une connaissance complète du dispositif de contrôle interne, peut conduire à une violation des contrôles internes, le (la) fonctionnaire risquant de perdre beaucoup de temps et de faire l'objet de toute une série de questions, voire, dans certains cas, d'une enquête. (Il convient d'ajouter que Michael n'a pas fait l'objet d'une mesure disciplinaire car l'on a estimé qu'il avait pris sa décision en voulant servir au mieux l'intérêt de l'Organisation, mais il a reçu un avertissement de la part de son (sa) supérieur(e) hiérarchique qui lui a demandé de faire preuve de la prudence nécessaire dans l'exercice de ses fonctions).

## Mesures à prendre



▷ Passez à la **diapositive 17**, lisez :

- Prendre une décision « dans l'intérêt de l'Organisation » tout en ne respectant pas les processus, procédures, règlements, règles et politiques peut vous conduire sur une mauvaise voie.
- Il importe de bien connaître les domaines fonctionnels du bureau où vous travaillez, les responsabilités de vos collègues et les vôtres, et d'agir en conséquence.
- Familiarisez-vous avec les normes de déontologie que vous êtes censé respecter et faites attention à ne pas donner l'impression d'agir en violation de ces normes.

## Ressources et références



Les ressources et références ci-dessous figurent aussi dans le Guide du participant.

- ⇒ [Manuel sur la responsabilité – Secrétariat de l'ONU](#)\_(à paraître sur le Portail de connaissances)
- ⇒ [La Charte des Nations Unies](#), Art. 100
- ⇒ [ST/SGB/2016/9, Statut et droits et devoirs essentiels des fonctionnaires de l'Organisation des Nations Unies](#), chap. IV (23, 50)
- ⇒ [ST/SGB/2018/1, Statut et Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies](#), art. 1.2 (b, m) ; dispositions 1.2 (al. b, d, p, q) ; 1.7
- ⇒ [ST/SGB/2013/4, Règlement financier et règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies](#), y compris Amend.1, art. 3.12
- ⇒ [ST/AI/2017/1, Conduite répréhensible : enquête et instance disciplinaire](#), section 3
- ⇒ [Le Bureau des services de contrôle interne](#)

▷ Laissez aux participant(e)s le temps de donner leurs points de vue et demandez si elles ou ils ont des questions avant de passer au deuxième scénario.

## SCENARIO 2 : RESPECTER NOS ENGAGEMENTS ET OBTENIR DES RESULTATS DANS DES CIRCONSTANCES DIFFICILES

25-30  
mins

- ⇒ Avancez jusqu'aux **diapositives 18 à 20**, invitez un(e) participant(e) à donner lecture du scénario.

Les scénarios figurent également dans le Guide du participant.

Maria dirige la Division qui s'occupe du commerce et des services, au Département des questions relatives au commerce et au développement, au Siège de l'Organisation. Elle travaille à l'ONU depuis dix ans et a récemment été promue. Suite à cette promotion, elle est chargée d'élaborer et d'exécuter le programme de travail et le budget de sa division.

Par professionnalisme, elle a examiné en détail le précédent programme de travail. Elle a passé en revue les nouvelles questions à inclure pour le cycle à venir et celles que la Division pourrait progressivement cesser d'étudier. Par respect pour son (sa) supérieur(e) hiérarchique qui quittait le poste, elle a conservé la plupart des objectifs que la Division s'était fixés depuis des années et avec lesquels son personnel se sentait à l'aise, et en a ajouté de nouveaux.

Au premier trimestre, elle a été très satisfaite du travail de la Division et de la manière dont ses 15 collaborateurs avaient fait face à la charge de travail supplémentaire. Par coïncidence, trois de ses collaborateurs ont pris leur retraite ou quitté la Division au début du deuxième trimestre. Dans le même temps, la situation financière de l'Organisation s'est détériorée, en raison de retards importants dans le paiement des contributions par les États Membres. Les postes vacants ont été temporairement gelés. Maria ne pouvait pas compter sur le recrutement de personnel temporaire, car l'utilisation des fonds prévus à cet effet était strictement limitée. Il fallait pourtant bien qu'elle mette en œuvre le programme de travail pour lequel elle s'était engagée.

« Avant, j'aimais bien ce travail », s'était dit Maria, assise à son bureau à 22 heures un mardi soir, déprimée. Ses collaborateurs et collaboratrices avaient commencé à se plaindre de la pression au travail, alors qu'elles ou ils avaient tous accepté l'inscription de nouveaux objectifs dans le plan de travail de la Division. Elles ou ils avaient également accepté de faire face à la charge de travail supplémentaire liée au maintien de la plupart des anciens objectifs, à titre de mesure transitoire vers la refonte du plan de travail.

Personne n'avait anticipé la gravité de la situation financière. Maria était perplexe : « Eh bien voilà... J'ai voulu relancer le travail de la Division et fixer de nouveaux objectifs. Ma proposition a été bien accueillie et approuvée par les États Membres, et maintenant, je risque de n'être même pas en mesure d'atteindre les anciens objectifs, vu la situation financière actuelle. ».

Le vendredi, Maria avait une réunion hebdomadaire avec ses collaborateurs, qui avait été instituée par le précédent directeur (la précédente directrice). Elle n'appréciait guère ces réunions, qui semblaient toujours s'éterniser et ne permettaient pas d'accomplir grand-chose. Elle était censée parler du plan de travail de la Division pendant 15 à 20 minutes, et elle imaginait déjà tous ses collaborateurs face à elle, gigotant sur leurs sièges ou fixant le sol. Pire encore, le personnel s'était servi de la réunion précédente pour se plaindre du fait que la Division avait besoin de renfort pour mettre en œuvre le programme de travail, demande qu'elle savait ne pas pouvoir satisfaire.

Maria redoutait donc la réunion de vendredi. Elle se demandait comment ils pourraient aborder les vrais problèmes et obtenir des résultats concrets, par exemple sur la façon dont la Division pourrait mettre en œuvre son plan de travail malgré la crise financière.

## Questions à débattre



☛ Passez à la **diapositive 21**. Utilisez les questions suivantes pour guider la discussion. **Posez-les au groupe ou faites appel à des volontaires.**

Question à débattre	Questions complémentaires	Points importants
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Que se passe-t-il dans ce scénario ? Quels sont les faits ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vous rappelez-vous la définition du principe de responsabilité ?</li> </ul> <p>« Répondre du respect de nos engagements »      « Atteindre les objectifs et produire des résultats de haute qualité »      « dans le cadre de la mise en œuvre intégrale de toutes les activités prescrites au Secrétariat »      « dans le respect de toutes les résolutions, de toutes les règles, de tous les règlements et de toutes les normes déontologiques »      « faire rapport avec honnêteté, objectivité, exactitude et ponctualité des résultats obtenus »</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Quelles sont les composantes du cadre de responsabilisation en jeu ?</li> <li>○ Comment ces composantes/ces questions de responsabilité se manifestent-elles dans le scénario ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les objectifs ont été inscrits au budget-programme de l'Organisation qui a été approuvé par l'Assemblée générale dans une résolution. Leur mise en œuvre est prescrite par les États Membres.</li> <li>○ Les résultats obtenus doivent figurer dans les rapports que le Secrétariat soumet à l'Assemblée générale à la fin de l'année.</li> <li>○ Ils figurent également dans les contrats de mission des hauts responsables et guident l'élaboration des plans de travail de chaque fonctionnaire (leur réalisation ou non sera donc un élément important lorsqu'il s'agira d'évaluer le comportement professionnel des hauts responsables et de chaque fonctionnaire).</li> <li>○ Le plan de travail doit être mis en œuvre dans le plein respect des règlements, règles et politiques de l'Organisation (le « gel temporaire des embauches » doit être respecté).</li> <li>○ Les décisions en la matière doivent être prises dans le respect des normes de déontologie et d'intégrité de l'ONU.</li> </ul> <p>La mise en œuvre du plan de travail de la Division (et les résultats obtenus) pourrait faire l'objet d'une évaluation indépendante par des organes de contrôle et il doit en être rendu compte à l'Assemblée générale.</p>

Question à débattre	Questions complémentaires	Points importants
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Quelles questions soulèveriez-vous à cette réunion si vous étiez Maria ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Quelle stratégie pourriez-vous utiliser pour résoudre le problème ?</li> <li>○ Quel processus devrait être suivi pour résoudre le problème ?</li> </ul>	<p>Maria doit faire preuve des qualités de chef suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maria et les autres cadres doivent servir de modèles à leur entourage. (Elles ou ils doivent assumer la responsabilité de la situation et donner l'exemple au plus haut niveau).</li> <li>2. La Division doit refondre son plan de travail, élaborer des stratégies pour fixer des priorités et atteindre ses objectifs.</li> <li>3. Maria devrait essayer de convaincre l'équipe d'adhérer au plan de travail qu'elle a refait et de donner aux membres de cette équipe les moyens de traduire son projet en résultats (une approche participative serait utile pour trouver des solutions).</li> <li>4. La Division doit s'investir dans le changement et le progrès, et ne pas accepter le statu quo (par exemple, en insistant sur la mise en œuvre des nouveaux objectifs dans le cadre du plan de travail reformulé).</li> <li>5. La Division doit faire preuve de courage pour adopter une position impopulaire (par exemple, ne pas demander de ressources supplémentaires en cas de difficultés financières, reformuler le plan de travail en fonction des capacités réelles de l'équipe, reporter la mise en œuvre d'objectifs plutôt que de les abandonner, et garantir une répartition équitable de la charge de travail).</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Maria peut-elle profiter de cette réunion avec ses collaborateurs (collaboratrices) pour résoudre le problème ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ De quoi faudrait-il discuter à cette réunion ?</li> <li>○ Faudra-t-il organiser plus de réunions pour résoudre le problème ?</li> <li>○ Selon vous, quels problèmes pose le plan de travail de la Division ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Demander du personnel supplémentaire n'est pas une option dans ce scénario. (L'Organisation a des contraintes financières).</li> <li>○ Profitez de la crise pour mettre en œuvre les changements attendus.</li> <li>○ Certains des objectifs fixés (produits à livrer) peuvent être reportés, à condition de fournir une bonne explication de la situation aux organes de contrôle et aux États Membres, et d'adapter en conséquence les plans de travail individuels.</li> </ul>

Question à débattre	Questions complémentaires	Points importants
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Quelles mesures Maria devrait-elle prendre ?</li> </ul>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Présenter au personnel une « image » honnête de la charge de travail de la Division et exprimer sa volonté d'accepter elle-même du travail en plus (« donner l'exemple au plus haut niveau »).</li> <li>2. Élaborer une stratégie pour repenser la charge de travail et partager les problèmes : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Déterminer comment le travail se fait actuellement et voir s'il existe de nouvelles façons plus efficaces de le faire.</li> <li>○ Organiser des discussions sur la charge de travail et étudier les possibilités de redistribution.</li> <li>○ Attribuer des tâches à chaque fonctionnaire en fonction de ses points forts.</li> <li>○ Réfléchir aux systèmes que l'on pourrait mettre en place pour adapter la façon de faire le travail : automatisation ? Procéder à des améliorations ?</li> </ul> </li> <li>3. Adapter le plan de travail de la Division en fonction des ressources disponibles.</li> <li>4. Définir des priorités claires, y compris la plupart des nouveaux objectifs, afin d'amorcer la transition de la Division vers des objectifs (des produits livrables) plus en phase avec les besoins des États Membres.</li> <li>5. Une fois que le plan a été établi et approuvé par le personnel, Maria devrait collaborer constamment avec l'équipe pour s'assurer que les objectifs fixés sont mis en œuvre (et notamment suivre la situation, rendre compte des résultats, promouvoir un dialogue ouvert, etc.) et elle devrait adopter un nouveau type de réunion hebdomadaire, s'il est décidé de maintenir cette réunion.</li> <li>6. Partager les bons résultats et dire sa satisfaction.</li> </ol>

## Points à retenir

☛ Une fois la discussion achevée, passez à la **diapositive 22** et récapitulez-en les principaux points :



- Respecter les engagements de l'Organisation, atteindre les objectifs et obtenir des résultats de qualité ; mettre en œuvre toutes les activités prescrites au Secrétariat, c'est faire tout ce qui est possible pour permettre à l'Organisation de s'acquitter de ses missions. Dans ce scénario :
  - Maria a exécuté le plan de travail dans la limite des ressources disponibles (crise financière).
  - Maria n'a pas atteint tous les objectifs qu'elle avait fixés pour la Division. Elle a reporté à l'année suivante la mise en œuvre de certains d'entre eux, ceux qui étaient moins prioritaires et dont les effets seraient limités.
  - De surcroît, elle l'a fait sans demander de ressources supplémentaires – qui ont été réaffectées ailleurs suite à un gel des embauches imposé temporairement par la situation financière de l'Organisation – ni de dérogations.
- Tout en faisant face à ses difficultés et en cherchant une solution, Maria a fait preuve de qualités de chef qui l'ont amenée à relever les défis avec succès.
- Elle a été honnête et fait preuve d'intégrité en admettant le problème, et a modifié en conséquence le plan de travail de la Division.
- Elle a montré l'exemple en se préoccupant de son personnel et en utilisant une approche participative. Elle a compris la valeur de l'écoute (par exemple, le leadership est une question de personnes), a continué d'accorder la priorité au changement et a collaboré avec son équipe pour obtenir de meilleurs résultats.

## Mesures à prendre

▷ Passez à la **diapositive 23**, lisez :



- Servir de modèle à son entourage ;
- Être prêt(e) à reformuler les plans de travail et à élaborer des stratégies pour atteindre les objectifs.
- Armer chacun des membres de son équipe des atouts nécessaires pour traduire les projets en résultats concrets.
- S'investir dans le changement et le progrès.
- Avoir le courage de prendre des positions impopulaires.

## Ressources et références



Les ressources et références ci-dessous figurent aussi dans le Guide du participant.

- ⇒ Manuel sur la responsabilité - Secrétariat de l'ONU\_(à paraître sur le Portail de connaissances)
- ⇒ ST/SGB/2018/3, Règlement et règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation, art. III
- ⇒ ST/SGB/2016/9, Statut et droits et devoirs essentiels des fonctionnaires de l'Organisation des Nations Unies, chap. IV, par. 18
- ⇒ ST/SGB/2013/4, Règlement financier et règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies, y compris Amend.1, art. II
- ⇒ ST/AI/2010/5, Système de gestion de la performance et de perfectionnement ; y compris Corr.1 (anglais seulement), sect. 6
- ⇒ Compétences pour l'avenir, Qualités de chef, Sûreté de jugement, Aptitude à la communication, Sens des responsabilités

▷ Laissez aux participant(e)s le temps de donner leurs points de vue et demandez si elles ou ils ont des questions avant de passer à un autre scénario.

## SCÉNARIO 3 : APPLICATION DU PRINCIPE DE RESPONSABILITÉ EN CAS DE PRÉJUGÉS RACIAUX

25-30  
mins

- ⇒ Avancez jusqu'aux **diapositives 24 à 27**; invitez un(e) participant(e) à donner lecture du scénario.

Les scénarios figurent également dans le Guide du participant.

Chef de la Section Afrique au Département des affaires sociales, Sylvie dirige une équipe de trois personnes : Mark, Wang et Jamal.

Son équipe travaille sous pression pour suivre l'évolution de la situation politique et sociale dans le monde, de concert avec l'Assemblée générale et d'autres organes intergouvernementaux, et pour conseiller la direction sur les mesures à prendre. Jamal élabore la plupart des documents d'information qui servent à présenter le programme Afrique dans les réunions du Département. Pourtant, à chaque fois que Sylvie va présenter les questions dont ils s'occupent à la direction, elle choisit Mark plutôt que Jamal pour l'accompagner. Jamal se sent mis de côté et souffre de cette situation, mais il ne sait que faire.

Six mois après que Jamal a constaté qu'il était traité différemment, une possibilité de promotion temporaire se présente dans une autre équipe du Département. Jamal connaît bien le travail de cette équipe puisqu'il a déjà collaboré avec elle à de nombreuses reprises, et il décide donc de présenter sa candidature. Il apprend par la suite que sa candidature n'a pas été retenue. Le (la) chef de section de l'autre équipe lui confie que Sylvie ne l'a pas recommandé.

En apprenant cela, Jamal trouve le courage de parler à Sylvie, en tête-à-tête, de l'impression qu'il a d'être victime de préjugés au sein de l'équipe et des raisons pour lesquelles il a voulu partir. Sylvie lui assure qu'il est un élément précieux de son équipe et qu'il apporte une grande contribution au Département, parce qu'il est le seul membre d'origine africaine à bien saisir les nuances de l'Afrique et ses enjeux.

Sylvie ayant reconnu ses compétences et sa contribution précieuse pour la Section Afrique, Jamal lui demande pourquoi il n'est pas chef d'équipe et pourquoi il ne participe pas aux réunions d'information avec la direction. Sylvie répond que le titre de « chef d'équipe » n'a guère d'importance et n'a aucune incidence sur le salaire. En outre, elle trouve souvent que Jamal a un accent difficile à comprendre en anglais et elle préfère donc être accompagnée de Mark dont l'anglais parfait retient toujours l'attention. Jamal est stupéfait de constater que Sylvie peut entraver sa carrière en raison d'une évaluation subjective de son accent en anglais et il a soudainement l'impression que Sylvie l'a délibérément mis sur la touche. Il estime que le comportement de Sylvie est inacceptable et n'est pas conforme aux règles et règlements applicables à l'ONU. Pour lui, il est impensable de ne pas réagir.

Jamal trouve le courage de parler à son directeur (sa directrice) et de lui faire part des préjugés dont il se sent victime, mais le directeur (la directrice) lui dit de « se détendre » et juge injuste qu'il formule des allégations aussi graves concernant de supposés préjugés raciaux de la part de sa chef.

Jamal sollicite ensuite l'avis du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation au motif que Sylvie a fait preuve de discrimination raciale et d'un abus de pouvoir. Le Bureau de l'Ombudsman lui explique qu'il ne peut pas trancher des questions de responsabilité formelle, mais l'aide à évaluer ses options, y compris la possibilité d'une médiation entre Sylvie et lui.

Après en avoir discuté avec un(e) collègue, Jamal décline l'offre, estimant qu'il est indigne d'entamer une médiation avec une personne qu'il considère raciste. Tout en réaffirmant que c'est à Jamal de décider de ce qu'il veut faire, le Bureau de l'Ombudsman explique que les responsabilités peuvent être établies par des moyens tant formels qu'informels et que les procédures suivies sont très différentes selon le cas. Le Bureau de l'Ombudsman fait valoir que le choix de la suite à donner est fonction de la situation et des préférences de chaque personne.

Lorsque Jamal s'adresse à ses représentants du personnel, ceux-ci lui proposent de l'aider à déposer une plainte officielle au titre du ST/SGB/2019/8, tout en l'avertissant du risque de représailles. Il se ravise, craignant de mettre sa carrière en danger en défendant ses principes.

Pendant ce temps, l'ambiance au sein de l'équipe s'est détériorée. Jamal s'est mis de plus en plus en retrait, se faisant un devoir de ne répondre qu'aux demandes expresses et de ne pas donner de renseignements supplémentaires à ses collègues. D'autres équipes et des clients externes ne tardent pas à faire remarquer à Sylvie et à son (ou sa) chef que l'équipe semble faire du moins bon travail. Leurs contributions sont souvent soumises avec retard et des erreurs factuelles ont été constatées dans les documents qui traitent de questions relatives à l'Afrique.

### Questions à débattre



☛ Passez à la **diapositive 28**. Utilisez les questions suivantes pour guider la discussion.  
Faites appel à des volontaires.

Question à débattre	Questions complémentaires	Points importants
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Que se passe-t-il dans ce scénario ? Quels sont les faits ?</li></ul>	<p>Quels aspects du principe de responsabilité mettent en jeu les actes des personnes ci-après (vous pouvez vous reporter aux « 6 composantes » pour vous aider) :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Sylvie</li><li>○ Jamal</li><li>○ Le directeur (la directrice)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Sylvie</b> : Intégrité (impartialité, tolérance, respect de toutes les personnes), sélection du personnel, assurance qualité, suivi et évaluation de la performance, comportement et discipline.</li><li>○ <b>Jamal</b> : Intégrité (compétence et efficacité), évaluation de la performance (professionnalisme).</li><li>○ <b>Le directeur (la directrice)</b> : Intégrité (compétence), gestion des risques (première ligne de maîtrise), contrôle de la délégation de pouvoirs, système de justice informel.</li></ul>

Question à débattre	Questions complémentaires	Points importants
<b>Récompenses et évaluation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ En quoi les actes de Sylvie montrent qu'elle ne reconnaît pas la valeur des contributions de Jamal ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le système d'évaluation de l'ONU prévoit-il un système de récompenses pour le personnel performant ?</li> <li>○ Quelles mesures auraient dû être prises pour reconnaître la valeur des contributions de Jamal ?</li> <li>○ En agissant de la sorte, Sylvie a-t-elle respecté les valeurs fondamentales et les compétences requises d'un cadre ?</li> <li>○ Quelles mesures d'évaluation de la performance peuvent être prises pour réagir aux actes de Sylvie ?</li> <li>○ La façon dont Jamal s'est comporté en se mettant en retrait doit-elle être abordée dans le cadre d'un e-Pas ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ À l'exception de l'avancement d'échelon, aucune récompense n'est prévue pour reconnaître la grande qualité du travail d'un fonctionnaire.</li> <li>○ Cela étant, on peut se servir des évaluations du comportement professionnel (e-Pas), de la délégation de responsabilités et de pouvoirs et, dans une certaine mesure, du système de sélection du personnel pour reconnaître de bonnes performances au travail.</li> <li>○ Les cadres doivent faire preuve des compétences et qualités suivantes : respect de la diversité, intégrité, professionnalisme, responsabilisation des autres, confiance, qualités de chef, aptitude au suivi du comportement professionnel et sûreté de jugement.</li> <li>○ La performance des cadres peut être évaluée à l'aide des e-Pas ou des évaluations à 360°.</li> <li>○ Les fonctionnaires doivent faire preuve de professionnalisme même lorsqu'ils se trouvent dans des situations stressantes et doivent agir pour des motifs professionnels plutôt que personnels. Cela étant, les chefs sont tenu(e)s d'être justes et équitables lorsqu'elles ou ils ont à régler des problèmes de mauvaise performance au travail.</li> </ul>
<b>Voies de recours</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Quelles sont les options dont dispose Jamal pour réagir à ce qu'il perçoit comme des préjugés raciaux de la part de Sylvie ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La réponse du directeur (de la directrice) était-elle satisfaisante ? Où se situe le directeur (la directrice) dans le « modèle des trois lignes » ? Qu'aurait-il (elle) dû faire ?</li> <li>○ Jamal a-t-il bien fait de réagir ainsi à la suggestion de l'Ombudsman ?</li> <li>○ Quelles voies officielles Jamal peut-il emprunter dans le système pour amener Sylvie à rendre compte de ses préjugés raciaux ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dans le cadre du modèle des trois lignes, le directeur (la directrice) relève de la première ligne de maîtrise. Son rôle est de surveiller la situation et de prendre des mesures correctrices en organisant la médiation entre Jamal et Sylvie ou en conseillant Jamal sur les moyens informels et formels de réagir à une conduite prohibée.</li> <li>○ Les fonctionnaires sont encouragés à discuter de leur situation avec l'Ombudsman et les conseillers du personnel, mais le recours à un mécanisme de règlement informel des différends, y compris l'Ombudsman, est volontaire.</li> <li>○ Les signalements officiels de conduite prohibée peuvent être adressés au (à la) chef de l'entité, avec copie au BSCI, ou directement au BSCI.</li> <li>○ Il est possible de contester les décisions en matière de recrutement en s'adressant au Groupe du contrôle hiérarchique.</li> </ul>

Question à débattre	Questions complémentaires	Points importants
<b>Recours et sanctions</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Quels sont les recours et les protections dont dispose Jamal en l'espèce ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Un recours informel (c'est-à-dire une solution de médiation convenue d'un commun accord) serait-il approprié dans les circonstances ?</li> <li>○ Sylvie doit-elle être tenue responsable de sa conduite (et donc être passible de sanctions) ?</li> <li>○ Quels sont les recours dont dispose Jamal face à sa crainte de représailles ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les personnes qui s'estiment victimes de préjugés raciaux peuvent avoir accès à différents recours selon les cas, tels que : <ul style="list-style-type: none"> <li>i) l'ouverture d'une enquête formelle sur le comportement raciste ; ii) la négociation d'une solution au moyen d'une médiation ; et/ou iii) une indemnisation ou l'annulation d'une décision de recrutement fondée sur des préjugés raciaux par le Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies.</li> </ul> </li> <li>○ Si les actes de Sylvie constituent une conduite répréhensible ou prohibée, elle pourrait : i) faire l'objet de mesures disciplinaires à la suite d'un signalement officiel de conduite prohibée ; ii) faire l'objet d'une appréciation négative dans son e-Pas ; ou iii) être invitée à suivre la formation sur le respect de la diversité, en fonction des conclusions de l'enquête menée.</li> <li>○ Les fonctionnaires qui subissent des représailles pour avoir signalé un comportement répréhensible peuvent contacter le Bureau de la déontologie afin d'obtenir un examen de leur plainte et des recommandations pour se protéger. Les chefs d'entité peuvent prendre des mesures provisoires pour prévenir toutes représailles à l'encontre des fonctionnaires qui dénoncent des manquements et craignent des représailles. Le BSCI peut signaler les risques de représailles au Bureau de la déontologie à des fins de prévention.</li> </ul>

### Points à retenir

☛ Une fois la discussion achevée, passez à la **diapositive 29** et récapitulez-en les principaux points :



- Les cadres doivent posséder les compétences requises et adhérer aux valeurs fondamentales de l'ONU, notamment le respect de la diversité. Si elles ou ils font preuve de préjugés raciaux dans la gestion du personnel, elles ou ils ne respectent pas plusieurs valeurs fondamentales de l'ONU. Elles (ou ils) peuvent être tenu(e)s responsables de tout comportement lié à des préjugés raciaux dans le cadre du système d'évaluation de la performance et d'une procédure disciplinaire.
- Les fonctionnaires qui se plaignent d'être victimes de préjugés raciaux de la part de leurs chefs peuvent en souffrir sur le plan de la santé et du bien-être ; elles ou ils peuvent recourir à des voies formelles et informelles afin de régler le problème.
- Les responsables de deuxième niveau qui sont informé(e)s de préjugés raciaux dont pourraient être victimes leurs subordonné(e)s ont le devoir de les informer des voies de recours disponibles.

## Mesures à prendre

⇒ Passez à la **diapositive 30**, lisez :



- Signaler les cas d'inconduite, y compris les préjugés raciaux, par les voies formelles et informelles appropriées.
- Signaler au Bureau de la déontologie les représailles subies pour avoir dénoncé des manquements.
- Les cadres doivent prendre au sérieux les plaintes pour préjugés raciaux et réagir en conséquence.

## Ressources et références

Les ressources et références ci-dessous figurent aussi dans le Guide du participant.



- ⇒ [Manuel sur la responsabilité](#) – Secrétariat de l'ONU (à paraître sur le Portail de connaissances)
- ⇒ [Compétences de l'ONU pour l'avenir, Respect de la diversité](#)
- ⇒ [La Charte des Nations Unies, Préambule](#)
- ⇒ [ST/AI/2010/5, Système de gestion de la performance et de perfectionnement](#) ; y compris. Corr.1 (anglais seulement), sect. 2
- ⇒ [ST/SGB/2016/9, Statut et droits et devoirs essentiels des fonctionnaires de l'Organisation des Nations Unies](#), Chap. IV, par. 6, 15, 16, 20, 40
- ⇒ [ST/SGB/2018/1, Statut et Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies](#), article 1.2 (a)
- ⇒ [Article X et chapitre X du Statut et Règlement du personnel, Mesures disciplinaires](#)
- ⇒ [ST/SGB/2016/7, Mandat du Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies](#)
- ⇒ [ST/SGB/2010/3, Organisation et mandat du Bureau de l'administration de la justice](#)
- ⇒ [ST/AI/2017/1, Conduite répréhensible : enquête et instance disciplinaire](#), sect. 4.3
- ⇒ [ST/SGB/2019/8 Lutte contre la discrimination, le harcèlement, y compris le harcèlement sexuel, et l'abus d'autorité](#), sect. 1.2, 1.3 & 1.4
- ⇒ [ST/SGB/2017/2/Rev.1, Protection contre les représailles des personnes qui signalent des manquements et qui collaborent à des audits ou à des enquêtes dûment autorisés](#)

⇒ Laissez aux participant(e)s le temps de donner leurs points de vue et demandez si elles ou ils ont des questions avant de passer à un autre scénario.

## DERNIÈRE ACTIVITÉ

- ⇒ Après avoir achevé l'examen des scénarios, passez à la **diapositive 31**; Lisez ou paraphrasez le texte qui suit :

Ce débat a été très enrichissant. Vous avez exprimé des points de vue fort intéressants.

Chacun d'entre nous a un rôle à jouer dans le cadre de responsabilisation du Secrétariat pour soutenir les idéaux de l'Organisation et contribuer à l'accomplissement de sa mission.

S'il y a un point que vous n'avez pas osé soulever devant le groupe pendant la discussion d'aujourd'hui, n'hésitez pas à venir m'en parler après la séance.

Si vous préférez vous adresser à quelqu'un d'autre, il existe une variété d'autres ressources, dont les suivantes :

- Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité ;
- Bureau de la déontologie.

Le Bureau de la déontologie a publié une [Feuille de route](#) à l'usage des fonctionnaires qui cherchent de l'aide. N'hésitez pas à consulter cette Feuille sur le site du Bureau.

- Écoutez les suggestions et incitez les participant(e)s à faire part des idées qui leur viendraient plus tard.
- Remerciez les participant(e)s d'avoir pris part à cet important débat.
- Passez à la **diapositive 32**. Lisez ou paraphrasez le texte qui suit :

Merci de votre participation. J'espère que vous avez trouvé cet exercice utile. J'ai apprécié votre enthousiasme, vos idées et vos observations.

Avant que je clôture la séance, quelqu'un a-t-il encore des questions ou des observations ?

- Répondez aux dernières questions. Si vous n'avez pas la réponse à une question, ne vous inquiétez pas. Contactez le Bureau de la déontologie pour obtenir une réponse définitive et revenez à l'auteur(e) de la question.
- Clôturez la séance.

## **APPENDICES DU DIALOGUE EN CASCADE**

## APPENDICE A : FEUILLE DE PRESENCE

**INSTRUCTIONS :** À remplir par le (la) responsable/l'animateur ou l'animatrice de la séance **ET** à soumettre au point de contact agréé par l'entité.

Date de la séance :	
Animateur ou animatrice :	
Entité :	
Unité administrative/Section/Équipe :	
Nombre total de participant(e)s :	Effectif total de l'unité administrative/de la Section/de l'Équipe :

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

## APPENDICE B&C : FORMULAIRE D'ÉVALUATION DE L'ANIMATEUR OU DE L'ANIMATRICE DE LA SÉANCE (EN LIGNE)

**INSTRUCTIONS** : Le (la) responsable, l'animateur ou l'animatrice de la séance doit soumettre les informations ci-dessous en ligne en utilisant le lien <https://forms.office.com/r/FXBi0MZewz> **OU** le code QR ci-dessous :



**Préparez-vous à remplir en ligne les informations ci-dessous :**

1. Date de la séance :
2. Animateur ou animatrice :
3. Entité :
4. Unité administrative/Section/Équipe :
5. Nombre total de participant(e)s :
6. Effectif total de l'unité administrative/de la Section/de l'Équipe :
7. Évaluation de la qualité du contenu et de la facilité d'utilisation du Guide de l'animateur ou de l'animatrice.
8. Quels sujets avez-vous abordés ?
9. Évaluation de la qualité du contenu et de la facilité d'utilisation
10. Quels ont été les points positifs de la séance ?
11. Quels ont été les points négatifs ?
12. Y a-t-il eu des questions auxquelles vous n'avez pas su répondre pendant la séance ?
13. Quelles améliorations recommanderiez-vous pour les futurs dialogues en cascade ?
14. Quels thèmes recommanderiez-vous pour les futurs dialogues en cascade ?
15. Tout commentaire recueilli auprès des participant(e)s en rapport avec les sujets examinés.

## APPENDICE D : DOCUMENTS DE REFERENCE

- ⇒ La Charte des Nations Unies
- ⇒ A/RES/64/259, Élaboration d'un système d'application du principe de responsabilité pour le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies
- ⇒ Manuel sur la responsabilité – Secrétariat de l'ONU\_(à paraître sur le Portail de connaissances)
- ⇒ A/64/640, Élaboration d'un système d'application du principe de responsabilité pour le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies,\_<https://undocs.org/A/64/640>
- ⇒ Annexe I – « Dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies » Septième rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies : renforcement du système dans le cadre du nouveau modèle de gestion
- ⇒ ST/SGB/2018/3, Règlement et règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation
- ⇒ ST/AI/2010/5, Système de gestion de la performance et de perfectionnement ; y compris Corr.1 (anglais seulement).
- ⇒ ST/SGB/2016/9, Statut et droits et devoirs essentiels des fonctionnaires de l'Organisation des Nations Unies
- ⇒ ST/AI/2017/1, Conduite répréhensible : enquête et instance disciplinaire
- ⇒ ST/SGB/2018/1, Statut et Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies
- ⇒ Article X et chapitre X du Statut et Règlement du personnel, Mesures disciplinaires
- ⇒ ST/SGB/2013/4, Règlement financier et règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies, y compris Amend.1
- ⇒ ST/SGB/2002/9, Règlement régissant le statut et les droits et obligations élémentaires des personnalités au service de l'ONU non fonctionnaires du Secrétariat et des experts en mission
- ⇒ ST/SGB/2019/2, Délégation de pouvoir dans l'application du Statut et du Règlement du personnel et du Règlement financier et des règles de gestion financière
- ⇒ ST/AI/2016/1, Dispositif de sélection du personnel et de gestion de la mobilité
- ⇒ ST/AI/2010/3, Système de sélection du personnel, y compris Amend.1, 2 et 3
- ⇒ ST/AI/2013/4, Consultants et vacataires
- ⇒ ST/SGB/2016/7, Mandat du Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies
- ⇒ ST/SGB/2010/3, Organisation et mandat du Bureau de l'administration de la justice
- ⇒ ST/SGB/2006/6, Déclaration de situation financière et déclaration d'intérêts, y compris l'article 1.2 (al. n) du Statut du personnel
- ⇒ ST/IC/2016/25, Dispositif de lutte contre la fraude et la corruption du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies
- ⇒ ST/SGB/2017/2/Rev.1, Protection contre les représailles des personnes qui signalent des manquements et qui collaborent à des audits ou à des enquêtes dûment autorisés
- ⇒ Le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU
- ⇒ Le Corps commun d'inspection
- ⇒ Le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit
- ⇒ Le Bureau des services de contrôle interne
- ⇒ ST/SGB/2005/22, Le Bureau de la déontologie

## APPENDICE E : COMPILED DES FORMULAIRES D'EVALUATION (EN LIGNE)

**INSTRUCTIONS :** Les points de contact doivent récupérer les formulaires figurant à l'appendice A auprès de tous les animateurs ou de toutes les animatrices/responsables de la séance de leur entité, résumer les informations à l'aide du formulaire ci-dessous (ajouter des lignes si nécessaire) **ET soumettre les informations en ligne** en utilisant le lien <https://forms.office.com/r/Xp1cjqsKd> **OU** le code QR ci-dessous. **Seuls les points de contact agréés peuvent accéder à ce lien.**



Dialogue en cascade de 2021 – (Nom du département)

N°	Nom de l'unité administrative/de la Section/de l'équipe qui a tenu la séance	Effectif total de l'unité administrative/de la Section/de l'équipe	Nombre total de participant(e)s
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
	Total		



## DIALOGUE EN CASCADE INFORMATIONS UTILES

Pour obtenir plus d'informations ou faire des observations, prière de contacter :

Le Bureau de la déontologie de l'Organisation des Nations Unies

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

(voir iSeek ou le site Internet de l'ONU)

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

Téléphone : +1-917-367-9858

Télécopie : +1-917-367-9861

Vous pouvez également consulter ces ressources sur notre site Web :

[\*Mettre l'éthique en pratique : Guide à l'intention des fonctionnaires de l'ONU\*](#)

[\*La Feuille de route : Guide d'orientation à l'usage des fonctionnaires\*](#)