

# Mesures à prendre en cas de conflit avec des collègues ou des partenaires

01 mai 2025

## Points clés

- Les Nations Unies et le HCR privilégient les méthodes informelles pour résoudre les différends au sein de son système de justice interne, et ce afin d'éviter au maximum tout contentieux inutile. Ils favorisent le dialogue assisté et les médiations en vue d'aboutir à une solution en douceur et de réduire le stress lié aux procédures légales formelles.
- La résolution des différends survenant entre collègues et partenaires sur le lieu de travail est une étape essentielle dans la gestion des risques de réputation. Il s'agit de promouvoir les principes de professionnalisme, de préserver un climat de confiance, d'atténuer les risques d'atteinte à la réputation, ou encore de renforcer les partenariats. La résolution véhicule une image positive de l'organisation et garantit un environnement propice à la réussite et la croissance sur la durée.
- La gestion proactive des conflits sur le lieu de travail passe par différentes étapes : conversations directes, interventions précoces ou encore recours à des mécanismes d'appui. La fonction de médiateur ou médiatrice au HCR joue un rôle décisif en tant qu'entité neutre : elle fait office de prestataire de services de résolution des litiges selon une approche informelle, tout en promouvant des relations de travail pacifiées grâce à ses qualités d'interposition et d'incitation au dialogue.

## 1. Aperçu

Le système de justice interne des Nations Unies met tout particulièrement l'accent sur le recours aux méthodes de résolution informelles en vue d'éviter tout contentieux inutile, dans la mesure du possible. La résolution informelle des litiges sur le lieu de travail grâce au dialogue assisté et à la médiation offre généralement un gain de temps et évite une situation de stress judiciaire pour les différentes parties.

Nos collègues sont encouragés à tenter de résoudre le conflit par eux-mêmes le plus tôt possible, en dialoguant directement et honnêtement, en s'impliquant dans les efforts de médiation et en mobilisant les mécanismes d'appui prévus à cet effet, le cas échéant.

Au HCR, le médiateur est l'entité neutre désignée pour mener à bien la résolution **indépendante** et **informelle** des différends survenant sur le lieu de travail. Il ou elle joue un rôle déterminant auprès de nos collègues dans son **soutien** à la **prévention des conflits** et au **rétablissement** de relations de travail pacifiées, tout en offrant une **solution de substitution informelle** aux systèmes de gestion des plaintes formels mobilisés au sein du HCR et du système d'administration de la justice des Nations Unies. Le médiateur ou la médiatrice accompagne les parties concernées en identifiant un éventail de solutions envisageables et en invitant les parties au dialogue. Le cas échéant, il ou elle aide chacun à expérimenter de nouvelles modalités de résolution des problèmes, voire, dans certains cas, à assurer la médiation en cas de différend entre collègues.

## 2. Pertinence pour les opérations d'urgence

Les réactions de stress et d'anxiété sont courantes en contexte d'urgence. C'est dans ces moments que les tensions et conflits entre collègues sont susceptibles de survenir, auquel cas il est primordial pour ces derniers d'affronter la situation le plus tôt possible, avant une éventuelle escalade. Dans les situations d'urgence, la prévention et la gestion efficace des conflits sont cruciales et sont garanties d'un environnement de travail sain. Le respect de ces principes favorise la résilience des parties impliquées, mais aussi des équipes opérationnelles et de l'ensemble du personnel. Nos collègues sont encouragés à chercher appui auprès de leurs superviseurs et d'autres interlocuteurs locaux, ou encore du bureau du médiateur ou de la médiatrice, à même de dispenser des conseils et des services de médiation.

## 3. Conseils principaux

### Introduction

L'Assemblée générale des Nations Unies a instauré un nouveau système de traitement des différends internes et des dossiers disciplinaires, effectif depuis 2009. Cette réforme renforce l'indépendance et la décentralisation, conformément aux règles du droit international et aux principes régissant l'État de droit et le respect des procédures régulières, afin de faire respecter les droits et obligations des fonctionnaires et d'amener ces derniers, ainsi que leurs responsables, à répondre de leurs actions. Gérer le conflit dans les meilleurs délais consiste à l'identifier et à y répondre dès les premiers signes.

Le système révisé **encourage** la résolution des différends à travers des **modalités informelles** avant tout recours à des procédures formelles.

Pour toute information complémentaire, rendez-vous sur le site Web du [Bureau de l'administration de la justice](#).

## **Le système de justice interne**

Le HCR s'appuie sur un système de justice interne, ses fonctionnaires n'étant pas habilités à déposer des plaintes contre l'organisation, y compris d'ordre professionnel, auprès des tribunaux nationaux, et ce, en vertu des prérogatives et de l'immunité dont jouit le HCR en tant qu'organisme international. Le système de justice interne permet aux fonctionnaires de **gérer des situations** qui, selon eux, constituent des **violations de leurs droits** et des règles régissant l'organisation. Le personnel, toutes catégories confondues, dispose d'un droit de recours par l'intermédiaire du système de justice interne.

Le système de justice interne met tout particulièrement l'accent sur le recours aux méthodes de résolution informelles en vue d'éviter tout contentieux inutile, dans la mesure du possible. La résolution informelle des litiges sur le lieu de travail grâce à la médiation offre généralement un gain de temps et évite une situation de stress judiciaire pour les différentes parties. Le fait de gérer les litiges de façon informelle dans un premier temps n'empêche aucunement les membres du personnel de porter les dossiers devant la justice formelle par la suite, dans la mesure où les délais sont respectés. Une résolution informelle peut être privilégiée à tout moment au cours d'une procédure d'appel formelle.

Au HCR, le Bureau du médiateur ou de la médiatrice est l'entité neutre désignée pour arbitrer les litiges intervenant sur le lieu de travail. Il permet par ailleurs aux parties concernées de régler certains problèmes sous-jacents afin d'empêcher tout différend de même nature de se reproduire ultérieurement.

### **Résolution informelle des litiges et points sensibles sur le lieu de travail**

Nos collègues sont encouragés à tenter de résoudre le conflit par eux-mêmes le plus tôt possible, en dialoguant directement et honnêtement, en s'impliquant dans les efforts de médiation et en mobilisant les mécanismes d'appui prévus à cet effet, le cas échéant.

Conseils favorisant un dialogue direct et honnête avec la partie adverse :

- Gérer la situation dès les prémices du litige. Faute d'être pris en compte, les litiges risquent de s'aggraver et de devenir ingérables.
- Amener la conversation en structurant vos arguments, en vous appuyant sur des exemples concrets et en évitant tout discours accusateur ou culpabilisant.
- Prêter une oreille attentive aux propos de l'autre partie, y compris lorsqu'elle estime que vous avez votre part de responsabilité dans la situation actuelle.
- Coopérer en vue d'une résolution et d'une sortie de crise.

Si les collègues ne sont pas en mesure de participer directement aux discussions, ils doivent être encouragés à chercher du soutien auprès de leurs superviseurs et directeurs, ou en faisant appel à un mécanisme d'appui. Par ailleurs, les collègues peuvent, à tout moment, solliciter l'aide du Bureau du médiateur ou de la médiatrice.

### **Travailler ensemble à la recherche de solutions : Bureau du médiateur ou de la médiatrice**

En tant qu'entité neutre désignée, le médiateur ou la médiatrice résout de façon indépendante et informelle les litiges survenant sur le lieu de travail, conformément aux pouvoirs conférés au Bureau de l'administration de la justice des Nations Unies. Le Bureau du médiateur ou de la médiatrice joue un rôle crucial en **aidant les collègues à prévenir tout litige** et en **rétablissant** des relations de travail sereines. Il se présente comme une **solution de recours informelle** se substituant aux mécanismes formels de gestion des plaintes au sein du HCR, tels que le Bureau de l'inspecteur général ou le système d'administration de la justice des Nations Unies.

Il incombe au médiateur ou à la médiatrice d'**œuvrer de façon confidentielle, impartiale et indépendante, à la résolution informelle des différents litiges et contentieux susceptibles de survenir dans le cadre professionnel**. Le médiateur ou la médiatrice accompagne les parties concernées en identifiant un éventail de solutions possibles et en invitant les parties au dialogue. Le cas échéant, il ou elle aide chacun à expérimenter de nouvelles modalités de résolution des problèmes. Il ne lui revient pas de prendre des décisions contraignantes, ni d'imposer des mesures ou de se prononcer sur un différend au nom de l'organisation.

### **Il ou elle accompagne les membres du personnel à toutes les étapes :**

- analyser le problème ;
- identifier un éventail d'options ;
- cerner les avantages et les inconvénients de chaque option ;
- visualiser clairement les actions nécessaires pour mettre en œuvre la solution choisie par le membre du personnel.

### **Favoriser l'adoption de solutions informelles pour résoudre les problèmes et litiges sur le lieu de travail :**

- accompagner les parties en vue d'une résolution ;
- assurer une médiation ;
- assurer une formation sur la gestion des conflits ;
- identifier les problèmes structurels caractérisant les pratiques, politiques, procédures et processus du HCR ;
- faciliter une remontée de l'information auprès de l'administration pour remédier auxdits problèmes.

### **Liste de contrôle**

- Gérer le conflit dans les meilleurs délais Détecter le litige dès les premiers signes et y répondre avant toute détérioration.
- Solliciter de l'aide, le cas échéant : Si toute tentative de discussion directe semble compromise, chercher du soutien auprès des superviseurs, directeurs ou mécanismes

de soutien institutionnels, notamment par l'intermédiaire du Bureau du médiateur ou de la médiatrice.

## 4. Politiques et lignes directrices

[UN, Standards of Practice for UN System Ombudsman and Mediators, 2023](#)

[\(French\) UN Resolution, A/RES/62/228 - Administration of justice at the United Nations, 2007](#)

[\(French\) SG Bulletin, SGB/2016-7 UNOMS Terms of Reference, 2016](#)

## 5. Apprentissage et pratiques de terrain

Accessible uniquement au personnel du HCR

[Bureau du médiateur ou de la médiatrice](#)

## 6. Contacts principaux

Médiateur ou médiatrice : [Ombuds@unhcr.org](mailto:Ombuds@unhcr.org)