

# Dialogue en cascade 2015

**Accomplir notre mission : La prise  
de responsabilité individuelle**



**Guide de l'animateur et documents du programme**

# INTRODUCTION AU GUIDE DU DIALOGUE EN CASCADE 2015

Merci pour votre participation au Dialogue 2015 avec les hauts responsables des Nations Unies.

Le programme a démarré en 2013 par des conversations sur notre serment professionnel et sur ce qu'implique le statut de fonctionnaire international. En 2014, le programme soulignait l'importance du respect et de la tolérance en milieu de travail.

Cette année, le thème est le suivant : « Accomplir notre mission : La prise de responsabilité individuelle ». Ce sujet vous invite à réfléchir sur votre propre responsabilité dans la fourniture de résultats qui font avancer notre mission et promeuvent l'intérêt supérieur de l'Organisation.

La responsabilité individuelle est un élément des fondements sur lesquels repose une organisation efficace et digne de confiance. Elle doit être pour nous tous une priorité.

Je compte sur l'ensemble du personnel du Secrétariat des Nations Unies pour participer à cet exercice. Travaillons ensemble à garder l'éthique et nos valeurs essentielles au premier plan de notre travail, à notre service, à « Nous, peuples des Nations Unies ».

**BAN Ki-moon**

Secrétaire général des Nations Unies

## Table des matières

Introduction au guide du dialogue en cascade 2015 .....	2
Mise en place .....	1
Fonctionnement du dialogue en cascade au sein de l'ONU .....	2
Planification de votre séance de dialogue en cascade .....	2
Votre rôle lors de la séance .....	3
Liste de contrôle avant la séance .....	3
Plan de la séance .....	4
Liste de contrôle après la séance .....	4
Documents du dialogue en cascade .....	5
Introduction .....	6
Activité d'ouverture .....	8
Études de cas.....	10
Instructions pour étude de cas.....	10
Étude de cas 1 : protection de la police .....	11
Étude de cas 2 : shopping.....	14
Étude de cas 3 : eau de puits.....	16
Étude de cas 4 : projet contrarié .....	18
Clôture.....	21
Conclusion .....	22
Annexe b : Études de cas (à distribuer) .....	24
Annexe c : formulaire d'évaluation pour l'animateur de la séance .....	27

# MISE EN PLACE

Bienvenue au dialogue en cascade 2015.

Nous avons choisi cette année pour notre dialogue en cascade le sujet suivant : « Accomplir notre mission : La prise de responsabilité individuelle ». Discuter de la responsabilité personnelle présente en effet un grand intérêt. Nous estimons que la façon dont nous prenons des décisions et sommes responsables de leurs conséquences, tant positives que négatives, est essentielle pour permettre le succès des Nations Unies.

Comme les Normes de conduite de la fonction publique internationale l'établissent, les fonctionnaires internationaux ont une vocation particulière : servir les idéaux de paix, de respect des droits fondamentaux, de progrès économique et social et de coopération internationale. Conformément à cela, nous sommes tous tenus de contribuer à la réalisation des grands idéaux auxquels nous avons souscrit en entrant au service des Nations Unies.

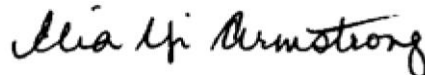
Prendre ses responsabilités signifie assumer être à l'origine de décisions ou d'actions nécessaires pour atteindre les résultats souhaités. Il s'agit d'être prêt à accepter les conséquences de ses actions et à y répondre. Et parfois, cela signifie également accepter d'admettre ses erreurs. Nous espérons que ce dialogue vous aidera vous et vos collègues à discuter de la façon de mieux vous concentrer sur la prise de responsabilité et de faire des choix difficiles.

Ce guide vous apporte tout ce dont vous avez besoin pour mener un dialogue avec vos collègues. Compte tenu du temps dont vous disposez et de vos occupations, il propose des instructions étape par étape et des documents spécifiques que vous pourrez utiliser. Les membres de votre équipe s'attendent que vous vous serviez des mêmes documents que le reste de l'Organisation. Si vous avez besoin d'aide pour cette séance, ou si vous souhaitez compléter ces documents, n'hésitez pas à contacter le Bureau de la déontologie à l'adresse [ethicsoffice@un.org](mailto:ethicsoffice@un.org) pour obtenir la marche à suivre.

Un formulaire d'évaluation est inclus à l'annexe C. Une fois votre discussion terminée, veuillez le remplir et l'envoyer à votre service administratif, qui le transmettra au Bureau de la déontologie. Vos réactions nous aideront à améliorer les documents du dialogue en cascade des prochaines années et à choisir de nouveaux thèmes.

Enfin, gardez à l'esprit que vous êtes un dirigeant au sein de cette Organisation. Vos collègues et les autres parties prenantes sont attentives à vos paroles et vos actions et prennent exemple sur ce que vous faites. Plus vous rendrez le dialogue pertinent, plus vous sensibiliserez à l'importance de la prise de responsabilité individuelle pour contribuer à la réalisation de notre mission.

Je vous remercie.



Directeur du Bureau de la déontologie

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

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

1. Le Secrétaire général engagera le dialogue de cette année.
2. Les Sous-Secrétaires généraux animeront des séances de dialogue avec leurs subordonnés immédiats.
3. Les Secrétaires généraux adjoints animeront des séances de dialogue avec leurs subordonnés immédiats.
4. Les directeurs et les fonctionnaires de rang P-5 animeront des séances de dialogue avec leurs subordonnés immédiats.
5. Les fonctionnaires de rang P-4 qui dirigent des équipes animeront des séances de dialogue avec leurs subordonnés immédiats, si ces derniers n'y ont pas déjà assisté, et ainsi de suite.
6. L'objectif est que l'ensemble du personnel international et national de l'ONU participe, chaque année, au dialogue en cascade.

Avant d'organiser votre propre programme, vous devez assister à la séance avec votre supérieur hiérarchique. Ainsi, vous aurez une bonne idée du déroulement du dialogue en cascade et vous aurez la possibilité de réfléchir, au cours des activités, à des arguments et des questions qui pourraient être soulevées. N'oubliez pas que tous les membres du personnel d'encadrement doivent avoir mené à bien leurs séances avant le 29 janvier 2016. C'est pourquoi vous devez organiser votre séance dès que possible après avoir assisté à la séance avec votre supérieur hiérarchique, notamment si vous supervisez du personnel d'encadrement, de manière à ce que chaque chef de service de votre département ou de votre mission puisse mener à bien sa séance dans les délais requis.

Les services administratifs concernés sont tenus de présenter au Bureau de la déontologie les statistiques globales de mise en œuvre pour leurs départements/services avant le 15 février 2016.

## Planification de votre séance de dialogue en cascade

Concrètement, prendre individuellement ses responsabilités et être responsable de ses actes en tant que membre du personnel de l'ONU signifie assumer sa conduite et, ce faisant, les conséquences de celle-ci. Cela revient à prendre des décisions dans l'intérêt supérieur de l'ONU et à les soumettre à examen. Cela signifie également adhérer aux réglementations, aux règles et aux politiques de l'ONU qui régissent notre travail et prendre des décisions sur la base de principes éthiques. Ce dialogue vous aidera à surmonter ces défis.

Les trois principaux objectifs de ce dialogue consistent à :

1. Renforcer notre compréhension de ce que signifie la prise de responsabilité individuelle dans le cadre nos décisions pour l'accomplissement de la mission de l'ONU ;
2. Améliorer notre capacité à nous concentrer sur les résultats, et
3. Considérer les valeurs morales et éthiques qui définissent chacun de nous et guident nos décisions.

Les documents fournis dans ce guide sont conçus pour une séance unique avec un groupe de 10 à 25 personnes. Si

vous avez un effectif de plus de 25 personnes, nous vous recommandons d'organiser au moins deux séances distinctes. Le programme est conçu pour durer environ une heure, mais vous pouvez prendre autant de temps que vous le jugez nécessaire.

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

## Votre rôle lors de la séance

Le dialogue en cascade vise à permettre aux membres du personnel des Nations Unies de débattre de ce que signifie prendre individuellement ses responsabilités afin de remplir la mission de l'ONU. Votre rôle est de faciliter les échanges de points de vue. Vous dirigerez la discussion, poserez des questions et inciterez les membres du personnel à s'exprimer. Les fonctionnaires partent souvent d'une séance de dialogue en gardant un souvenir nettement plus vivant des points de vue que leurs collègues ou eux-mêmes ont soulevés que de votre discours. N'oubliez pas que votre rôle n'est pas de faire un exposé, mais de guider l'expérience d'apprentissage de manière à amener votre équipe à comprendre par elle-même l'importance des sujets débattus.

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

## Liste de contrôle avant la séance

Pour être sûr que l'ensemble du personnel aura achevé les séances de dialogue avant le 29 janvier 2016, vous devez planifier votre séance au plus tard quelques semaines après avoir assisté à celle organisée par votre supérieur hiérarchique.

DATE	TÂCHES
<p><b>O</b></p> <p>1 à 2 semaines à l'avance</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Lisez ce guide et choisissez une ou deux études de cas pertinentes pour votre équipe</li> <li><input type="checkbox"/> Invitez votre équipe à la séance et avertissez ses membres que leur présence est obligatoire</li> <li><input type="checkbox"/> Réservez la salle/le lieu et l'équipement nécessaires</li> <li><input type="checkbox"/> Consultez votre supérieur hiérarchique ou le Bureau de la déontologie si vous avez des questions concernant la documentation ou la séance</li> </ul>
<p><b>O</b></p> <p>1 à 3 jours à l'avance</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Envoyez un rappel de la date et de l'heure de la séance à vos subordonnés</li> <li><input type="checkbox"/> Imprimez les documents à distribuer (copies en nombre suffisant pour tous des études de cas sélectionnées)</li> <li><input type="checkbox"/> Obtenez une copie de «La Feuille de route» et de «Mettre l'éthique en pratique : Guide à l'intention des fonctionnaires de l'Organisation des Nations Unies», disponibles à l'adresse <a href="http://www.un.org/en/ethics">www.un.org/en/ethics</a></li> <li><input type="checkbox"/> Confirmez la disponibilité de la salle</li> </ul>

<p><b>O</b></p> <p>Le jour du dialogue</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Animez la séance de dialogue avec votre équipe</li> <li><input type="checkbox"/> Annoncez la fin de votre séance à votre service administratif</li> <li><input type="checkbox"/> Envoyez votre évaluation à votre service administratif, qui le transmettra au Bureau de la déontologie</li> </ul>
--	--

## Plan de la séance

La séance doit être menée comme suit :

SECTION	ACTIVITÉS	DOCUMENTS	DURÉE
1. Introduction	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les participants signent la feuille de présence</li> <li>• Expliquez pourquoi l'ONU organise ce dialogue</li> <li>• Examinez le programme de la séance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feuille de présence des participants</li> <li>• Remarques d'ouverture</li> </ul>	5 minutes
2. Activité d'ouverture	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Racontez une anecdote personnelle concernant un choix déontologique délicat que vous avez fait au cours de votre carrière</li> <li>• Discutez avec le groupe d'une décision notable prise dans votre service au cours des six derniers mois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Points essentiels de l'anecdote personnelle</li> </ul>	20 minutes
3. Étude de cas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinez l'étude ou les études de cas sélectionnées</li> <li>• Discutez des cas en utilisant les questions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Études de cas (en sélectionner une ou deux)</li> </ul>	30 minutes
4. Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulez des observations finales et demandez s'il y a encore des questions</li> <li>• Remerciez les participants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remarques finales</li> <li>• Collecte de la feuille de présence</li> </ul>	5 minutes

## Liste de contrôle après la séance

Une fois la séance terminée, veuillez procéder comme suit :

- Personnel d'encadrement** : Collectez et envoyez la feuille de présence complétée et le formulaire d'évaluation au service administratif dont vous dépendez, ou à tout autre destinataire désigné. Vous trouverez ces documents en annexe.
- Chefs du service administratif et fonctionnaires d'administration** : Après avoir collecté toutes les feuilles de présence signées et les formulaires d'évaluation pour votre organisation, veuillez envoyer une copie des formulaires d'évaluation et du formulaire déroulant fournis dans l'annexe au Bureau de la déontologie. Vous n'avez pas à envoyer les feuilles de présence signées au Bureau de la déontologie, elles sont destinées à vos dossiers. Un nombre total de participants à la fin de toutes les séances de votre département (annexe D) devrait plutôt être envoyé au Bureau de la déontologie.

# DOCUMENTS DU DIALOGUE EN CASCADE



# INTRODUCTION

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



Bienvenue à la séance de dialogue en cascade 2015. Cette année, nous examinerons l'importance de la responsabilité individuelle, en tant que fonctionnaires internationaux, dans les services rendus au public et la réalisation des mandats des États membres. Cet aspect peut être l'un des plus gratifiants d'un travail au sein de l'ONU, mais il présente également des défis uniques. Ce sont de ces défis que nous allons discuter aujourd'hui.

À l'ONU, nous travaillons dans un environnement très complexe où des décisions sont prises au quotidien, souvent dans des circonstances difficiles. Pour un membre du personnel des Nations Unies, être responsable et assumer ses responsabilités professionnelles revient à faire des choix et à prendre des décisions en vue d'obtenir des résultats dans l'intérêt supérieur de l'ONU.

Ancré dans la Charte des Nations Unies, laquelle exige les plus hautes normes d'efficacité, de compétence et d'intégrité, le principe de responsabilité est une priorité permanente de l'Organisation et figure à l'agenda du Secrétariat, des institutions, des fonds et des programmes des Nations Unies depuis de nombreuses années.

- Définition - A/RES/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. »

Le principe de responsabilité nous engage tous. Le Secrétaire général, les hauts fonctionnaires et les différents membres du personnel doivent respecter ce principe autant qu'il doit être observé à leur égard. Nous disposons au sein des Nations Unies de nombreux éléments permettant l'application du principe de responsabilité, notamment la gouvernance, des systèmes et contrôles internes, des mécanismes de surveillance et des outils servant à promouvoir la transparence et l'intégrité. Au cours des dernières années,



(suite)

un certain nombre d'initiatives ont été entreprises en vue de renforcer la responsabilité au niveau de l'Organisation et du personnel. Parmi celles-ci figurent notamment :

- l'établissement du Bureau de la déontologie ;
- la mise en place de contrats de mission des hauts fonctionnaires ;
- la mise en œuvre du dispositif de transparence financière ;
- l'introduction du nouveau système interne d'administration de la justice ;
- l'amélioration de l'intégrité des processus de passation des marchés ;
- le développement d'un cadre visant à faire face aux manquements dans les missions de maintien de la paix ;
- le renforcement des capacités en matière de gestion axée sur les résultats et de gestion du risque institutionnel, et examen du système d'évaluation des performances.

Pour les membres du personnel des Nations Unies, l'enjeu consiste à comprendre clairement ce que signifie accepter d'être à l'origine de ses décisions et en assumer personnellement la responsabilité. Les Normes de conduite de la fonction publique internationales disposent : « les fonctionnaires internationaux ont une vocation particulière : servir les idéaux de paix, de respect des droits fondamentaux, de progrès économique et social et de coopération internationale. » Pour traduire ces valeurs dans la pratique, les Normes de conduite confirment que les fonctionnaires internationaux « doivent se sentir tenus de contribuer à la réalisation des grands idéaux auxquels ils ont souscrit en entrant au service du système des Nations Unies ».

Le Secrétaire général nous a demandé d'engager, une fois par an, une discussion formelle sur des questions déontologiques importantes telles que celle-ci. Nous vous invitons donc à participer et à poser des questions. Si parler en public vous met mal à l'aise, vous pouvez venir me voir après la séance. Si vous n'osez pas venir me parler, posez vos questions à quelqu'un d'autre, comme notre chef du service administratif (ou fonctionnaire d'administration), aux ressources humaines ou au Bureau de la déontologie. Le Bureau de la déontologie a publié un guide appelé la Feuille de route pour vous diriger vers le bon service lorsque vous rencontrez un problème. N'hésitez pas à consulter son site web pour en obtenir un exemplaire.

Nos collègues du Bureau de la déontologie ont mis au point des documents en vue d'orienter notre discussion. Mon supérieur hiérarchique a mené une séance similaire avec moi et, par conséquent, je connais bien ces documents. Je pense qu'ils vous intéresseront.



## Expliquez le programme de la séance

Voici un aperçu de notre séance de ce jour :

- Avoir une discussion initiale sur ce thème en utilisant un exemple personnel comme point de départ.
- Considérer une (ou deux) étude(s) de cas dans lesquelles nous examinerons comment la prise de responsabilité individuelle et le fait d'accepter d'être à l'origine de ses décisions sont si importants pour notre réussite collective en tant qu'Organisation.
- Conclure en résumant nos échanges du jour.

## ACTIVITE D'OUVERTURE

Cette partie de la discussion comporte 4 étapes :

1. Racontez une anecdote tirée de votre expérience à propos d'une décision difficile que vous avez prise. Cela peut être dans vos fonctions au sein de l'ONU ou à un autre moment de votre carrière. Qu'est-ce qui a rendu cette situation difficile ?
  - Qu'avez-vous décidé de faire ?
  - Comment en êtes-vous arrivé à cette décision ?
  - Quelles ont été les conséquences de vos décisions et de vos actes ?
  - Agiriez-vous différemment avec le recul ?
2. Demandez aux membres de votre équipe s'ils ont des observations ou des questions et encouragez-les à faire des suggestions en imaginant la situation où ils auraient eu à prendre la même décision dans les mêmes circonstances.
  - Voient-ils d'autres conséquences éventuelles, négatives ou positives ?
  - Vous suggéreraient-ils de considérer d'autres options ?
3. Demandez à un ou plusieurs volontaires d'identifier plusieurs décisions qui ont été prises dans votre département au cours des six derniers mois. Demandez ensuite au groupe de choisir l'une de ces décisions et de l'étudier en détail.
4. Posez les questions suivantes pour faciliter les échanges autour de la décision sélectionnée par le groupe.
  - Comment en sommes-nous arrivés à cette décision ?
  - Dans quelle mesure avons-nous été transparents en prenant cette décision ?
  - Quelles ont été les conséquences (à la fois positives et négatives) de cette décision et de cette action ?
  - Avons-nous atteint ce que nous visions ?
  - Des conséquences imprévues se sont-elles manifestées ?

Tenez compte des points essentiels suivants lorsque vous concluez cette première partie de votre séance de dialogue :

- Chaque membre du personnel (quelle que soit sa fonction) fait des choix et prend des décisions quotidiennement.
- Les membres du personnel doivent être individuellement en mesure d'expliquer et/ou de justifier des décisions délicates ou controversées.
- En qualité de fonctionnaires internationaux, nous sommes tenus d'observer les plus hautes normes de conduite éthique lorsque nous faisons des choix et prenons des décisions.
- Nous sommes également responsables de l'application équitable et cohérente des règles et des règlements de l'ONU, que le moment soit favorable ou difficile.
- Le personnel peut avoir observé des cas où la pression d'obtenir des résultats a donné l'impression que le traitement respectueux et équitable des personnes était moins important que l'exécution du travail. Dans de tels cas, parler est une bonne façon d'agir.
- Prendre ses responsabilités ne signifie pas atteindre des résultats à tout prix. En cas de doute quant à la personne à contacter ou si une conversation a déjà eu lieu, mais qu'un certain malaise persiste, des ressources sont là pour vous aider.

**Après avoir donné l'occasion aux participants d'échanger sur ces questions et ces points, il est temps de passer à l'étape suivante du dialogue :**

Nous allons à présent discuter de certains cas où nous devons nous efforcer d'examiner des questions liées à la transparence, à la prise de responsabilité dans le cadre d'un processus décisionnel et à l'explication et/ou la justification de nos décisions.

# ÉTUDES DE CAS

Quatre études de cas sont exposées dans les pages qui suivent. Vous devez en choisir une ou deux pour votre séance de dialogue. Nous vous suggérons l'approche suivante :

- Sélectionnez une ou deux études de cas, en fonction du temps disponible, pour en discuter en groupe.
- Vous devez diriger la conversation.
- Vous devez solliciter l'avis des participants et leur demander ce qu'ils feraient dans cette situation.
- Soyez conscient du fait que certains participants seront plus à l'aise que d'autres pour prendre la parole devant le groupe.
- Encouragez les membres les plus silencieux à participer en leur demandant de faire part de leur point de vue sur le cas examiné.

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

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

CAS	INTITULÉ DU CAS	PROBLÈME ESSENTIEL
1	Protection de la police	Être personnellement responsable
2	Shopping	Admettre une erreur
3	Eau de puits	Déterminer quel est l'intérêt supérieur de l'ONU
4	Projet contrarié	Résoudre des conflits interpersonnels

## INSTRUCTIONS POUR ETUDE DE CAS

Sélectionnez suffisamment à l'avance une ou deux études de cas dont vous pensez qu'elles seront vraiment intéressantes et pertinentes pour votre équipe. Vous devez, comme requis, pouvoir distribuer plusieurs exemplaires imprimés des études de cas et des questions à discuter. Suivez les étapes ci-dessous :

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

# 1

## Étude de cas 1 : protection de la police

Lisez ou paraphrasez cette introduction à l'étude de cas



Dans ce cas, nous allons voir les enjeux liés à la responsabilité de prendre la bonne décision.

Lisez l'étude de cas suivante



Atta vient juste d'ouvrir un bureau local dans une région isolée de Jerolea, un pays sorti récemment d'une guerre civile de 10 ans. Parmi les responsabilités d'Atta figurent le suivi et le compte rendu de la situation des droits de l'homme dans sa zone de compétence. Si Atta est la première fonctionnaire à être en poste dans sa petite ville, quelques ONG locales agissant en faveur des droits de l'homme sont également présentes.

**Un petit nombre de jeunes résidents masculins abordent Atta et affirment que la police intimide, maltraite et vole la population locale. Atta contacte les ONG locales qui font état de préoccupations similaires. Pensant que ces accusations pourraient être fondées, elle les rapporte à son supérieur hiérarchique basé dans la capitale de Jerolea. Le supérieur d'Atta l'informe qu'il développe actuellement d'excellentes relations avec le commandement national de la police, que la police est compétente pour faire face à la situation et que quiconque soulèverait des inquiétudes par rapport à la police devrait se voir conseiller de les déclarer au chef de la police locale. Il suppose en outre que ces jeunes gens puissent être d'anciens combattants cherchant à saper les efforts du gouvernement en vue de restaurer la sécurité, et, de nouveau, il propose que le problème soit laissé aux autorités policières locales.**

## \* Discussion

Après avoir lu l'étude de cas, laissez un peu de temps aux participants pour y réfléchir. Ensuite, posez les questions suivantes :

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

**R.** Atta travaille indépendamment dans un bureau local situé dans une zone isolée. Un groupe d'hommes jeunes lui apprend que des abus sont peut-être commis par la police locale. Elle se renseigne auprès d'ONG locales et conclut que ces accusations pourraient s'avérer exactes. Elle en avise son supérieur hiérarchique qui lui demande d'orienter tout plaignant vers le chef de la police locale. Le pays sort tout juste d'un conflit de longue durée. Renvoyer les plaignants vers les forces de police accusées de commettre des abus pourrait ne pas être la meilleure réponse.

**Q.** Que devrait faire Atta dans cette situation ?

**R.** Atta devrait avoir une seconde discussion avec son supérieur hiérarchique et lui présenter toutes les informations qu'elle a obtenues des ONG locales. Elle devrait ainsi tenter de le convaincre du besoin de mener des enquêtes supplémentaires. Si le supérieur n'est pas réceptif à ses arguments et aux informations qu'elle présente, elle pourrait porter le problème devant le chef de bureau ou un autre responsable compétent des Nations Unies.

**Q.** Qu'est-ce qui rend cette situation difficile pour Atta ?

**R.** Atta est isolée d'autres collègues et de son supérieur hiérarchique. Elle est également dans la région depuis peu de temps. Atta sait qu'elle a l'obligation de recenser, de suivre et de rapporter les préoccupations en matière de droits de l'homme dans sa zone de compétence, et qu'elle a besoin d'instaurer une relation de confiance avec la population. Son efficacité et celle de l'Organisation pourraient être affectées si elle ne répondait pas de manière appropriée aux inquiétudes portées à son attention. Elle peut également être réticente à s'opposer à la position de son supérieur et craindre d'éventuelles conséquences si elle agit ainsi.

**Q.** Quels sont les droits, les devoirs et les obligations d'Atta dans cette situation ?

**R.** Elle est obligée d'informer son supérieur hiérarchique de la situation et de lui demander conseil. Si elle ne parvenait pas à le convaincre de faire autre chose que de transmettre les plaintes à la police locale, elle devrait chercher à consulter d'autres personnes au sein de sa ligne hiérarchique. Il lui faut également revenir vers ceux qui se sont plaints auprès d'elle, afin de leur montrer qu'ils peuvent lui faire confiance pour répondre à leurs inquiétudes.

## Après avoir permis aux participants de discuter des questions essentielles, résumez les observations qu'ils ont formulées.

Au moment où la discussion touche à sa fin, assurez-vous d'aborder les points essentiels suivants :

- Lorsque vous êtes confronté à une situation difficile et que vous n'êtes pas sûr de ce qu'il convient de faire, en parler et demander conseil est un premier pas important.
- Il est toujours préférable de traiter un problème une fois que les faits sont connus et que la situation a été évaluée en considérant tous les points de vue.
- Si un appui du supérieur hiérarchique ne peut pas être obtenu pour assumer les responsabilités fondamentales de l'Organisation, il peut être nécessaire de demander une autre assistance au sein de la direction, en vue de définir la façon de procéder la plus appropriée.
- Gardez toujours à l'esprit que le travail de l'ONU est visible pour les communautés et les populations que nous soutenons.
- Parfois, il ne se dégage de l'analyse finale aucune façon idéale, ni même bonne, de régler des situations délicates. L'important est que nous comprenions que notre loyauté va aux Nations Unies et que nos actes doivent toujours être conformes aux intérêts, aux valeurs et aux objectifs de l'Organisation.





Lisez ou paraphrasez cette introduction à l'étude de cas



Dans ce cas, nous allons voir qu'assumer la responsabilité de nos actes signifie parfois admettre des erreurs et prendre des mesures pour les corriger.

Lisez l'étude de cas suivante

## ÉTUDE DE CAS 2 : SHOPPING

Louis est arrivé récemment sur son lieu d'affectation. En tant que fonctionnaire international, il a accès à une boutique hors-taxes où il peut acheter des biens importés à un prix abordable. Sa collègue, Irinke, recrutée localement, lui demande s'il pourrait lui acheter certains articles dans cette boutique. Quelques semaines plus tard, Irinke redemande à Louis de lui acheter d'autres articles d'importation.

Pour remercier Louis, Irinke lui offre une boîte de confiseries faites maison. Louis lui dit qu'elle peut venir le voir dès qu'elle a besoin de quelque chose, et il lui laisse emprunter sa carte d'accès à la boutique hors-taxes à chaque fois qu'elle la lui demande.

Quelques semaines plus tard, la rumeur selon laquelle Irinke revendrait des articles de la boutique hors-taxes sur le stand familial d'un marché local parvient aux oreilles de Louis. Louis écarte avec colère ces rumeurs, ne pensant pas Irinke capable de faire cela. Après réflexion, il décide toutefois de refuser de continuer à faire des achats pour elle. Bien qu'inquiet des conséquences, il prend rendez-vous pour rencontrer son supérieur hiérarchique.

### \* Discussion

Après avoir lu l'étude de cas, laissez un peu de temps aux participants pour y réfléchir. Ensuite, posez les questions suivantes :

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

**R.** Louis permet à une membre du personnel local de profiter de son accès à des biens détaxés. Il apprend que sa collègue pourrait en fait revendre ces biens. Il décide de porter le problème à l'attention de son supérieur hiérarchique et admet sa faute.

**Q.** Avez-vous déjà fait l'expérience de situations similaires, dans lesquelles vous avez fait un mauvais choix et avez dû reconnaître votre erreur ?

**Q.** Quelles ont été les conséquences des actes de Louis ?

**R.** Louis enfreint les règles en prêtant sa carte d'accès à la boutique hors-taxes. Les actes de Louis pourraient avoir des répercussions négatives pour l'ONU, en particulier si Irinke revendait bel et bien les articles détaxés sur le marché local. Il pourrait également faire l'objet de mesures disciplinaires. En admettant son erreur, Louis accepte la responsabilité de son comportement et de ses conséquences potentiellement négatives.

**Q.** Qu'est-ce qui a rendu cette situation si difficile ?

**R.** Nous ignorons si Louis connaissait les règles régissant l'accès à la boutique hors-taxes, ou s'il a seulement pensé à les consulter avant d'agir. Il pourrait avoir voulu être gentil avec sa nouvelle collègue. Irinke pourrait avoir profité de Louis. Louis n'a pas pris le temps de considérer les conséquences de ses actions. Il pourrait ne même pas avoir reconnu qu'il se trouvait face à un dilemme déontologique.

**Q.** Comment Louis devrait-il aborder l'entretien avec son supérieur hiérarchique ?

**R.** Louis devrait être honnête avec son supérieur hiérarchique quant à ses actes, les raisons de sa décision, admettre qu'il a fait une erreur, s'excuser et coopérer dans le cadre d'une enquête ultérieure, si le supérieur l'estimait nécessaire.

### **Après avoir permis aux participants de discuter des questions essentielles, résumez les observations qu'ils ont formulées.**

Au moment où la discussion touche à sa fin, assurez-vous d'aborder les points essentiels suivants :

- L'éthique consiste à être responsable de son comportement.
- Tout le monde peut commettre une erreur. Admettre que vous avez fait quelque chose d'incorrect n'est pas facile, mais c'est ce qu'il faut faire et cela demande du courage.
- Le rôle d'un supérieur est d'aider ses subordonnés à comprendre qu'ils sont autorisés à soulever des dilemmes déontologiques et d'éventuelles erreurs dans leurs jugements et leurs actes, et d'en discuter. Les supérieurs doivent également être ouverts aux questions et aux préoccupations honnêtement soulevées par le personnel.
- En tant que membres du personnel de l'ONU, nous sommes responsables d'adopter le bon comportement à tout moment, pour nous-mêmes, nos équipes et nos collègues.
- Avant de déterminer quelle mesure prendre, gardez toujours à l'esprit que nous devons notre loyauté aux Nations Unies et que nos actes doivent toujours répondre à l'intérêt supérieur de l'Organisation.

## ÉTUDE DE CAS 3 : EAU DE PUIITS

Pour la première fois dans sa carrière, Eloisa a été chargée de diriger un groupe



Lisez ou paraphrasez cette introduction à l'étude de cas



Dans ce cas, nous examinons comment définir ce qu'est l'intérêt supérieur de l'ONU peut s'avérer très délicat.

Lisez l'étude de cas suivante

d'ingénieurs. Ce groupe s'est vu confier la responsabilité de construire un nouveau puits dans le pays de Kaval. Une fois leurs relevés techniques réalisés, les ingénieurs sont abordés par un groupe de villageois qui leur demande de construire un deuxième puits. Les villageois leur expliquent que, conformément à leur culture et à leurs traditions, il n'est pas possible qu'un même puits soit utilisé à la fois par les femmes et les hommes. Les villageois menacent d'empêcher les ingénieurs de l'ONU de construire le nouveau puits s'ils ne s'engagent pas à en construire un deuxième.

Eloisa a conscience que les États membres ont le souci de ne pas dépasser leur budget, en particulier dans cette région du pays. Elle sait que les ressources mises à sa disposition sont limitées et que les dépenses doivent être maintenues à un minimum.

### \* Discussion

Après avoir lu l'étude de cas, laissez un peu de temps aux participants pour y réfléchir. Ensuite, posez les questions suivantes :

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

**R.** Eloisa, qui n'a pas d'expérience à un poste de direction, est confrontée à une décision difficile : déterminer si elle doit répondre aux préoccupations des villageois et, si oui, de quelle manière. Compte tenu des contraintes budgétaires, ses marges de manœuvre sont limitées. Les villageois pourraient provoquer des troubles susceptibles d'affecter la sécurité de l'équipe et de créer un embarras politique au sein des Nations Unies.

**Q.** S'agit-il d'un problème mineur ou cela pourrait-il conduire à un conflit majeur avec le village et/ou les États membres ?

**R.** Non gérée convenablement, cette situation pourrait dégénérer et nuire aux relations avec les villageois, éventuellement déboucher sur des problèmes de sécurité, et causer de l'embarras aux Nations Unies.

**Q.** Eloisa est-elle dans l'obligation de construire le deuxième puits ? Quelle est pour elle la meilleure façon de régler la situation ?

**R.** Non, elle n'est pas obligée de construire un deuxième puits. Elle devrait écouter avec respect les inquiétudes des villageois et examiner toutes les options possibles permettant de régler le problème, ainsi que leurs conséquences. Une fois sa décision prise, elle doit en faire part en toute transparence à l'ensemble des parties prenantes. Pour Eloisa, la meilleure façon de procéder pourrait être de s'asseoir avec les villageois et d'explorer d'autres solutions potentielles, notamment examiner comment tous les membres de la communauté pourraient utiliser le puits à des heures différentes.

**Q.** En tant que dirigeante de l'équipe, que devrait prouver Eloisa à celle-ci dans cette situation ?

**R.** Eloisa doit modéliser un comportement éthique en adoptant une approche réfléchie et respectueuse, afin de régler la situation et de parvenir à une solution qui soit juste et équitable pour tous. Elle doit examiner les faits, y compris les questions culturelles en jeu, et comprendre qui tire un intérêt de cette situation. Il lui faut également considérer ce que l'ONU attend d'elle, se pencher sur les différentes options et leurs conséquences, prendre la meilleure décision possible et agir.

### **Après avoir permis aux participants de discuter des questions essentielles, résumez les observations qu'ils ont formulées.**

Au moment où la discussion touche à sa fin, assurez-vous d'aborder les points essentiels suivants :

- Chacun de nous peut se trouver confronté à des situations où l'application des règles et des instructions peut s'avérer difficile ou impopulaire. Chacun de nous a connu un moment où la bonne façon de procéder était difficile à déterminer et où les faits étaient complexes.
- Dans ce scénario, une solution facile pourrait avoir été d'ignorer les préoccupations des villageois et de commencer simplement à construire le puits, laissant les villageois irrités et en colère contre l'ONU. Il est important de reconnaître que de nombreuses personnes et parties prenantes pourraient être touchées par nos actions. Évaluer les conséquences, tant positives que négatives, est essentiel.
- Il peut être éprouvant de recueillir toutes les informations pour faire un choix éclairé et adapté au plan culturel, d'évaluer les options et leurs conséquences et de prendre des décisions difficiles. Mais c'est ce que l'on entend par assumer la responsabilité de ses actes.
- Avant de déterminer quelle mesure prendre, il importe que nous comprenions que nous devons notre loyauté aux Nations Unies et que nos actes doivent toujours répondre à l'intérêt supérieur de l'Organisation

## Étude de cas 4 : projet contrarié



Lisez ou paraphrasez cette introduction à l'étude de cas



Ce cas examine les coûts et l'impact des conflits interpersonnels sur le lieu de travail.

Lisez l'étude de cas suivante

Marion et Dexter travaillent sur une importante proposition de projet à réaliser dans des délais très courts. Si la date limite fixée pour la livraison n'est pas respectée, le projet ne sera pas financé et tout le travail devra être immédiatement interrompu. Cela aurait des conséquences négatives pour les bénéficiaires et causerait de l'embarras dans leur service.

Depuis peu de temps, Marion n'adresse plus la parole à Dexter et fait demi-tour lorsqu'elle le voit arriver. Dexter apprend que Marion a demandé à leur chef d'équipe de le retirer du projet, car il n'est « jamais présent » et il « ne fait pas ce qu'il faudrait ». Dexter s'en plaint auprès de leur chef d'équipe, qui lui dit qu'il doit régler lui-même le problème.

Les tensions allant croissant, Marion et Dexter passent leur temps à échanger des courriels désagréables au lieu de faire leur travail. Dexter décide alors de déposer une plainte contre la conduite de Marion. Il contacte un certain nombre de ses collègues pour leur demander de signer une requête formelle contre elle.

### \* Discussion

Après avoir lu l'étude de cas, laissez un peu de temps aux participants pour y réfléchir. Ensuite, posez les questions suivantes :

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

**R.** Marion et Dexter travaillent sur une proposition de projet importante et urgente. Le conflit qui les oppose commence à peser sur leur productivité et le projet risque d'être mis en péril s'ils ne se mettent pas à collaborer plus efficacement. Leur supérieur hiérarchique n'intervient pas pour régler la situation, et Dexter essaye d'entraîner ses collègues dans le dépôt d'une plainte contre Marion.

**Q.** Avez-vous déjà été confronté à des situations conflictuelles similaires avec l'un de vos collègues, que vous n'auriez pas été en mesure de résoudre ? Comment avez-vous géré la situation et quel a

été son impact sur votre travail ?

**Q.** Que conseillerez-vous à Dexter de faire ?

**R.** Dexter devrait faire l'effort de s'adresser directement à Marion et de lui faire part de ses préoccupations. S'ils ne parvenaient pas à progresser, Dexter devrait retourner voir leur chef d'équipe. Si le chef d'équipe ne voulait pas ou ne pouvait pas résoudre le conflit, Dexter devrait envisager de contacter les ressources humaines ou le Médiateur pour prendre conseil auprès d'eux avant de déposer une plainte officielle. En transmettant le problème à ses collègues, Dexter pourrait avoir encore sensiblement envenimé la situation.

**Q.** Que devrait faire le chef d'équipe ?

**R.** Le chef d'équipe devrait écouter attentivement les préoccupations, examiner les faits en considérant tous les points de vue, évaluer la situation, identifier les différentes options et prendre des mesures.

**Q.** L'inaction en cas de conflits interpersonnels entraîne-t-elle des conséquences ?

**R.** Oui, elle peut se traduire par une motivation généralement en baisse, une diminution de la productivité de l'équipe et une aggravation de la situation à la suite de plaintes faisant perdre beaucoup de temps. Au final, après l'audition d'une plainte officielle et la formulation de recommandations, les problèmes qui en étaient à l'origine peuvent persister. Toutes ces conséquences peuvent se traduire par des frais élevés et du temps perdu pour l'Organisation.

### **Après avoir permis aux participants de discuter des questions essentielles, résumez les observations qu'ils ont formulées.**

Au moment où la discussion touche à sa fin, assurez-vous d'aborder les points essentiels suivants :

- Les membres du personnel ont l'obligation de traiter leurs collègues avec respect, courtoisie et civilité.
- Ils ont également la responsabilité de travailler efficacement ensemble afin d'assurer l'accomplissement, dans les délais et avec professionnalisme, des travaux et des missions de l'Organisation.
- Il est du devoir du personnel d'encadrement et des supérieurs hiérarchiques de donner des conseils et orientations opportuns au personnel sur le bon comportement à adopter.
- Le personnel d'encadrement et les supérieurs hiérarchiques sont tenus de promouvoir un lieu de travail harmonieux dans lequel les membres du personnel sont traités équitablement et avec respect, les conflits sont reconnus et des mesures sont prises pour résoudre les problèmes.
- Un conflit interpersonnel non réglé dégénère. Lorsque des relations sont négativement affectées, il est

ensuite très difficile de retourner la situation et de retrouver du respect et de la tolérance sur le lieu de travail.

- Les cadres doivent demander conseil lorsqu'ils hésitent quant à la façon de procéder.

# CLOTURE

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



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

Tout le monde parle de l'importance des idéaux et de la mission des Nations Unies. Chacun de nous joue un rôle en contribuant à appuyer ces idéaux et à remplir cette mission. Cela dit, lorsque nous pensons à nos vies professionnelles au sein des Nations Unies, il nous vient souvent à l'esprit des rapports et des réunions, notre liste de tâches quotidiennes et, peut-être, ce qu'elles contiennent (ou pas) pour nous. Pourtant, travailler ensemble au sein des Nations Unies signifie plus que cela. Il s'agit d'obtenir des résultats qui sont dans l'intérêt supérieur de l'ONU. Et cela signifie prendre la responsabilité de décisions axées sur les besoins de nos parties prenantes. Repensez à l'anecdote que je vous ai racontée sur une décision délicate que j'ai prise. Pensez à l'exemple que nous avons discuté ensemble. Chacune de ces situations impliquait de reconnaître le problème, d'examiner les différentes options, de prendre une décision pour agir et d'en accepter les conséquences. Dans la prise de décisions, des interactions respectueuses, courtoises et justes sont une nécessité, et non un luxe. Les règles et les politiques de l'ONU doivent être appliquées systématiquement. Les décisions que nous prenons peuvent sans aucun doute entraîner des conséquences négatives ou positives. Nous ne pouvons pas nous permettre de craindre des réactions négatives, une plainte, ou même un jugement défavorable consécutif à une plainte, qui nous empêcheraient de prendre des décisions difficiles lorsque la performance, la productivité et l'intégrité sont en jeu.

En tant que membres du personnel, vous pouvez avoir observé des cas où la pression d'obtenir des résultats a donné l'impression que le traitement respectueux et équitable des personnes était moins important que l'exécution du travail. Prendre ses responsabilités ne signifie pas atteindre des résultats à tout prix.

Enfin, si vous avez des inquiétudes concernant des décisions prises ou un éventuel manquement à la déontologie, il est important d'en parler. Si vous avez un doute quant à la personne à contacter ou si une conversation a déjà eu lieu, mais qu'un certain malaise persiste, des ressources sont là pour vous aider (par exemple, supérieurs hiérarchiques, chefs de bureau, fonctionnaires des ressources humaines, le Médiateur ou le BSCI). Le Bureau de la déontologie a publié un guide appelé la Feuille de route pour vous diriger vers le bon service lorsque vous rencontrez un problème. N'hésitez pas à consulter son site web pour en obtenir un exemplaire.



\*

- \* Avez-vous d'autres commentaires sur la façon dont nous pouvons utiliser ces idées pour mieux nous acquitter de la mission de notre propre département ?
- \* Écoutez les suggestions et encouragez les participants à faire part d'autres idées à l'avenir.

## CONCLUSION

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



**Merci pour votre participation aujourd'hui. J'espère que cette discussion vous a été utile. J'ai beaucoup apprécié votre enthousiasme pour la discussion, ainsi que vos idées et commentaires.**

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

- \* Répondez aux dernières questions.
- \* Clôturez la séance.



# ANNEXE B :

## ÉTUDES DE CAS (A DISTRIBUER)

Voir les pages suivantes pour les études de cas à distribuer

### Étude de cas 1 - Protection de la police

Atta vient juste d'ouvrir un bureau local dans une région isolée de Jerolea, un pays sorti récemment d'une guerre civile de 10 ans. Parmi les responsabilités d'Atta figurent le suivi et le compte rendu de la situation des droits de l'homme dans sa zone de compétence. Si Atta est la première fonctionnaire à être en poste dans sa petite ville, quelques ONG locales agissant en faveur des droits de l'homme sont également présentes.

Un petit nombre de jeunes résidents masculins abordent Atta et affirment que la police intimide, maltraite et vole la population locale. Atta contacte les ONG locales qui font état de préoccupations similaires. Pensant que ces accusations pourraient être fondées, elle les rapporte à son supérieur hiérarchique basé dans la capitale de Jerolea. Le supérieur d'Atta l'informe qu'il développe actuellement d'excellentes relations avec le commandement national de la police, que la police est compétente pour faire face à la situation et que quiconque soulèverait des inquiétudes par rapport à la police devrait se voir conseiller de les déclarer au chef de la police locale. Il suppose en outre que ces jeunes gens puissent être d'anciens combattants cherchant à saper les efforts du gouvernement en vue de restaurer la sécurité, et, de nouveau, il propose que le problème soit laissé aux autorités policières locales.

## Étude de cas 2 - Shopping

Louis est arrivé récemment sur son lieu d'affectation. En tant que fonctionnaire international, il a accès à une boutique hors-taxes où il peut acheter des biens importés à un prix abordable. Sa collègue, Irinke, recrutée localement, lui demande s'il pourrait lui acheter certains articles dans cette boutique. Quelques semaines plus tard, Irinke redemande à Louis de lui acheter d'autres articles d'importation.

Pour remercier Louis, Irinke lui offre une boîte de confiseries faites maison. Louis lui dit qu'elle peut venir le voir dès qu'elle a besoin de quelque chose, et il lui laisse emprunter sa carte d'accès à la boutique hors-taxes à chaque fois qu'elle la lui demande. Quelques semaines plus tard, la rumeur selon laquelle Irinke revendrait des articles de la boutique hors-taxes sur le stand familial d'un marché local parvient aux oreilles de Louis. Louis écarte avec colère ces rumeurs, ne pensant pas Irinke capable de faire cela. Après réflexion, il décide toutefois de refuser de continuer à faire des achats pour elle. Bien qu'inquiet des conséquences, il prend rendez-vous pour rencontrer son supérieur hiérarchique.

## Étude de cas 3 - Eau de puits

Pour la première fois dans sa carrière, Eloisa a été chargée de diriger un groupe d'ingénieurs. Ce groupe s'est vu confier la responsabilité de construire un nouveau puits dans le pays de Kaval. Une fois leurs relevés techniques réalisés, les ingénieurs sont abordés par un groupe de villageois qui leur demande de construire un deuxième puits. Les villageois leur expliquent que, conformément à leur culture et à leurs traditions, il n'est pas possible qu'un même puits soit utilisé à la fois par les femmes et les hommes. Les villageois menacent d'empêcher les ingénieurs de l'ONU de construire le nouveau puits s'ils ne s'engagent pas à en construire un deuxième.

Eloisa a conscience que les États membres ont le souci de ne pas dépasser leur budget, en particulier dans cette région du pays. Elle sait que les ressources mises à sa disposition sont limitées et que les dépenses doivent être maintenues à un minimum.

## Étude de cas 4 – Projet contrarié

Marion et Dexter travaillent sur une importante proposition de projet à réaliser dans des délais très courts. Si la date limite fixée pour la livraison n'est pas respectée, le projet ne sera pas financé et tout le travail devra être immédiatement interrompu. Cela aurait des conséquences négatives pour les bénéficiaires et causerait de l'embarras dans leur service.

Depuis peu de temps, Marion n'adresse plus la parole à Dexter et fait demi-tour lorsqu'elle le voit arriver. Dexter apprend que Marion a demandé à leur chef d'équipe de le retirer du projet, car il n'est « jamais présent » et il « ne fait pas ce qu'il faudrait ». Dexter s'en plaint auprès de leur chef d'équipe, qui lui dit qu'il doit régler lui-même le problème.

Les tensions allant croissant, Marion et Dexter passent leur temps à échanger des courriels désagréables au lieu de faire leur travail. Dexter décide alors de déposer une plainte contre la conduite de Marion. Il contacte un certain nombre de ses collègues pour leur demander de signer une requête formelle contre elle.

# Annexe c :

## formulaire d'évaluation pour l'animateur de la séance

Vos commentaires nous intéressent !

Veuillez compléter ce formulaire d'évaluation et le renvoyer à votre service administratif. Vous pouvez détacher le formulaire de votre guide et l'envoyer par la poste ou copier-coller la version en ligne de ce guide et l'envoyer par voie électronique. N'hésitez pas à y ajouter des commentaires et des questions.

Attention, ce formulaire **N'EST PAS** destiné à l'évaluation de la séance par les membres de votre équipe.

Date de la séance :
Animateur :
Département :
Bureau/mission :
Nombre de participants à la séance :

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

GUIDE DE L'ANIMATEUR EN GÉNÉRAL :	FAIBLE				ÉLEVÉE
Qualité du contenu	1	2	3	4	5
Facilité d'utilisation	1	2	3	4	5

**Quelles études de cas avez-vous utilisées ?**

1

2

3

4

<b>ÉTUDES DE CAS UTILISÉES</b>	<b>FAIBLE</b>				<b>ÉLEVÉE</b>
Qualité du contenu	1	2	3	4	5
Facilité d'utilisation	1	2	3	4	5

