



World Food Programme
Programme Alimentaire Mondial
Programa Mundial de Alimentos
برنامج الأغذية العالمي

Conseil d'administration
Session annuelle
Rome, 29 juin-3 juillet 2020

Distribution: générale	Point 4 de l'ordre du jour
Date: 18 mai 2020	WFP/EB.A/2020/4-C
Original: anglais	Rapports annuels
	Pour examen

Les documents du Conseil d'administration sont disponibles sur le site Web du PAM (<https://executiveboard.wfp.org/fr>).

Rapport annuel du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation pour 2019

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport annuel du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation pour 2019" (WFP/EB.A/2020/4-C).

Introduction

1. Le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation du PAM œuvre en faveur d'un environnement de travail harmonieux, et donc d'une organisation plus efficace. À cette fin, il propose aux employés du PAM des services informels de règlement des différends et recense les problèmes systémiques internes. Le Bureau de l'Ombudsman fait partie intégrante de la stratégie de préparation du PAM à la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Il est régi par les principes suivants: confidentialité, simplicité, indépendance, neutralité et impartialité.
2. Le présent rapport contient une analyse quantitative et qualitative des questions qui ont été portées à l'attention du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation et donne une vue d'ensemble des travaux entrepris en 2019.

* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" publié à la fin de la session du Conseil.

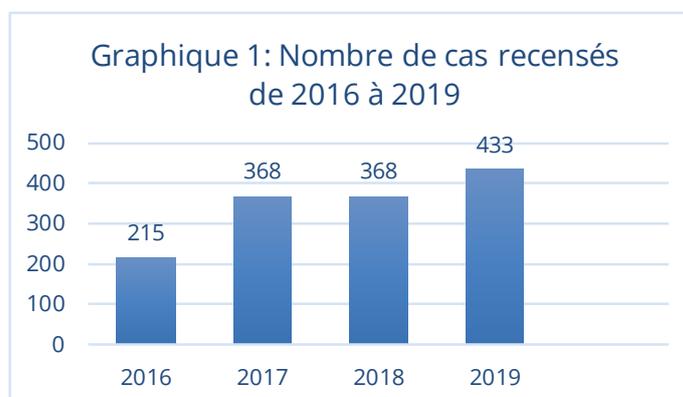
Coordonnateurs responsables:

Mme G. Kluck
Directrice
Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation
courriel: gabrielle.kluck@wfp.org

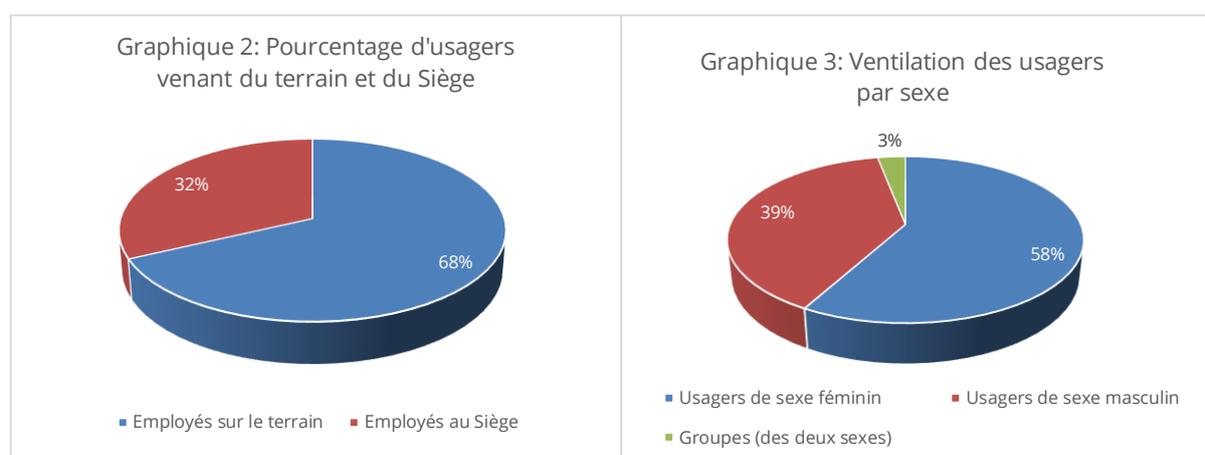
Mme T. de Jong
Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation
courriel: tjitske.dejong@wfp.org

2019 en résumé

3. Au total, **433 personnes** sont entrées en rapport avec l'Ombudsman (**soit 433 dossiers**)¹, ce qui représente une **augmentation de 18 pour cent** par rapport au nombre enregistré en 2018 et en 2017 (368 dossiers au cours de chaque année).



4. Les dossiers dont l'Ombudsman a été saisi portaient sur **1 180 problèmes**, soit une augmentation de 39 pour cent par rapport à 2018 (852 problèmes).
5. **Soixante-huit pour cent** des personnes ayant contacté le Bureau de l'Ombudsman étaient des **membres du personnel de terrain**, contre 75 pour cent en 2018, et **32 pour cent** travaillaient **au Siège**, contre 25 pour cent en 2018.
6. Les usagers **de sexe féminin** ont été **19 pour cent plus nombreux** que ceux **de sexe masculin**: 58 pour cent contre 39 pour cent, chiffres pratiquement identiques aux pourcentages ventilés par sexe de 2018 (respectivement 57 et 40 pour cent)².



7. En 2019, le Bureau de l'Ombudsman a effectué des visites dans le même nombre de bureaux qu'en 2018, soit **15 bureaux** au total: deux bureaux régionaux, un bureau de liaison, huit bureaux de pays et quatre bureaux de terrain.
8. En 2019, le Bureau de l'Ombudsman a **renforcé ses effectifs**: deux nouveaux administrateurs et un nouveau membre du personnel d'appui ont rejoint l'équipe, laquelle comprend désormais trois administrateurs, deux membres du personnel d'appui et trois

¹ Un dossier est ouvert lorsqu'un "usager" (tout employé du PAM) prend contact avec l'Ombudsman pour lui signaler une situation, un différend ou une préoccupation spécifiques. Un dossier porte sur un ou plusieurs "problèmes".

² Trois pour cent des dossiers ont été ouverts à la demande de plusieurs personnes.

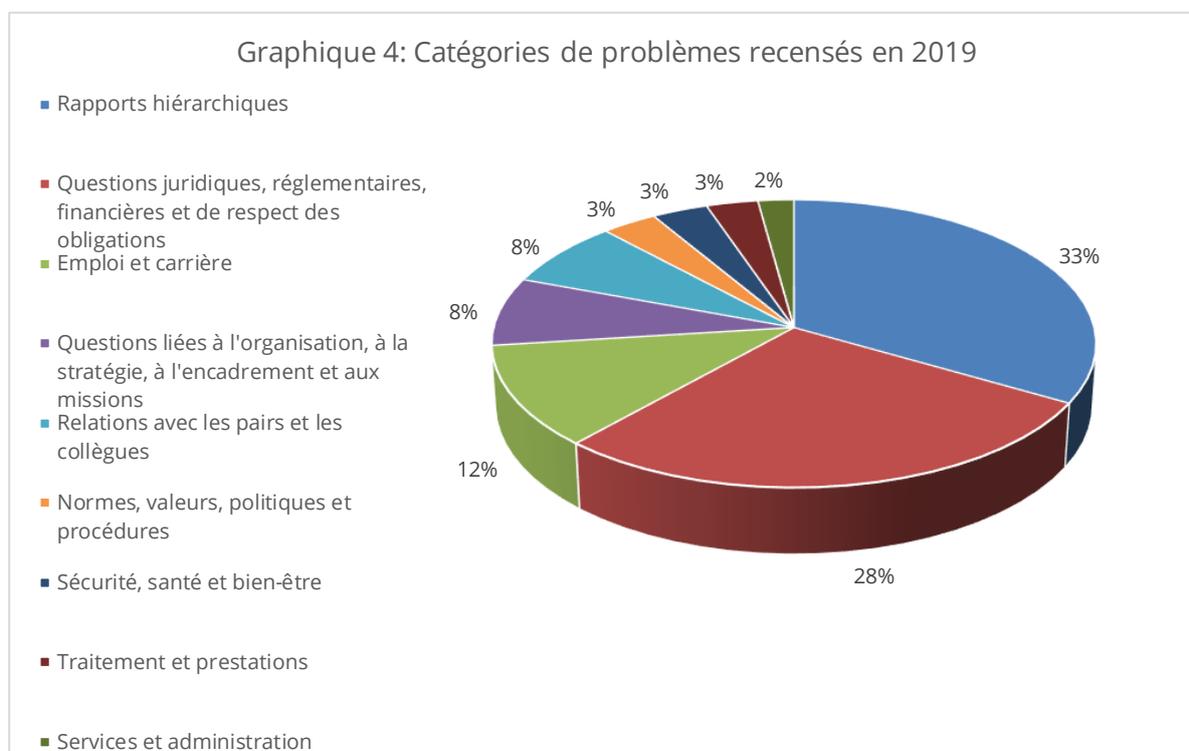
consultants qui travaillent à temps partiel et apportent leurs compétences en matière de services d'ombudsman, de médiation, de facilitation, d'accompagnement et de formation³.

9. En mai 2019, l'Ombudsman du PAM a été invitée à assumer le rôle de coprésidente du **Réseau des ombudsmans des Nations Unies** qui venait d'être créé, conjointement avec la Sous-Secrétaire générale, Ombudsman de l'Organisation des Nations Unies, Mme Shireen Dodson. Ce réseau formule des recommandations concernant les changements systémiques et organisationnels directement à l'intention du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination.

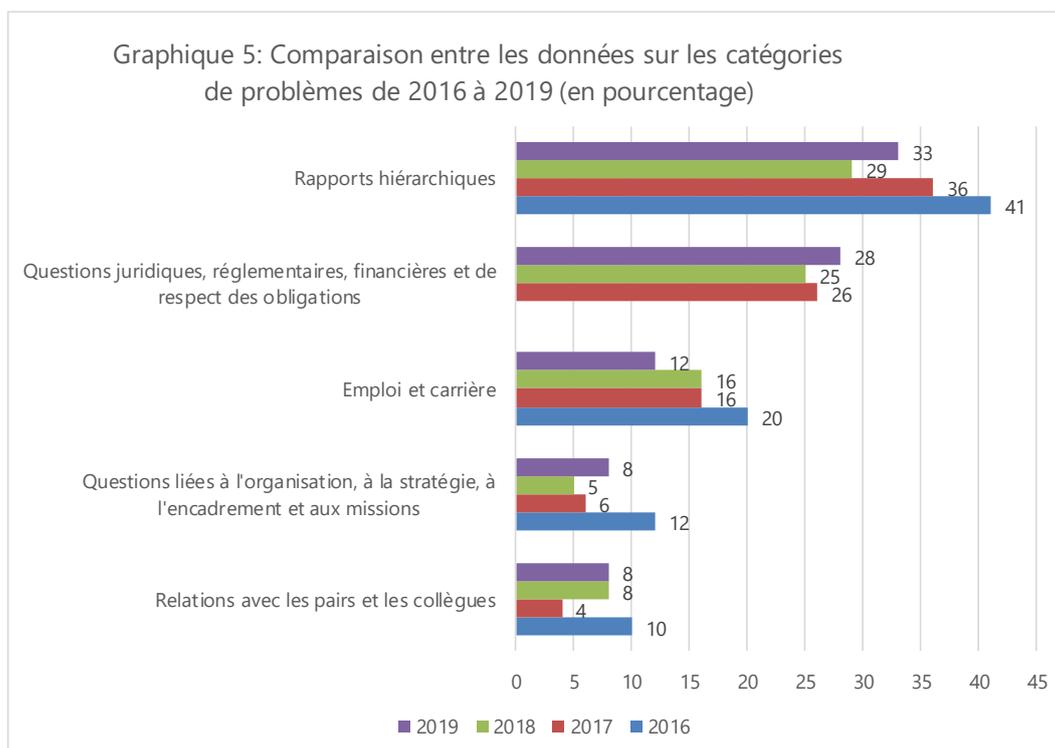
Principaux problèmes

Vue d'ensemble des catégories de problèmes en 2019

10. Lorsqu'un employé prend contact avec le Bureau de l'Ombudsman pour un entretien individuel, il appelle son attention sur une situation qui peut recouvrir un ou plusieurs problèmes. Il appartient à l'Ombudsman de classer les problèmes selon les catégories uniformisées définies par l'International Ombudsman Association. Chacune d'elles est divisée en sous-catégories qui permettent de mieux cerner la question. La ventilation des catégories de problèmes recensés par le Bureau de l'Ombudsman en 2019 est présentée dans le graphique 4.
11. Les trois catégories dans lesquelles on a enregistré le plus grand nombre de problèmes ont été, comme en 2018 et 2017, les **rapports hiérarchiques** (33 pour cent), les **questions juridiques, réglementaires et financières ainsi que celles relatives au respect des obligations** (28 pour cent) et **l'emploi et la carrière** (12 pour cent). On trouvera au graphique 5 une vue d'ensemble des principales catégories de problèmes rencontrés de 2016 à 2019.



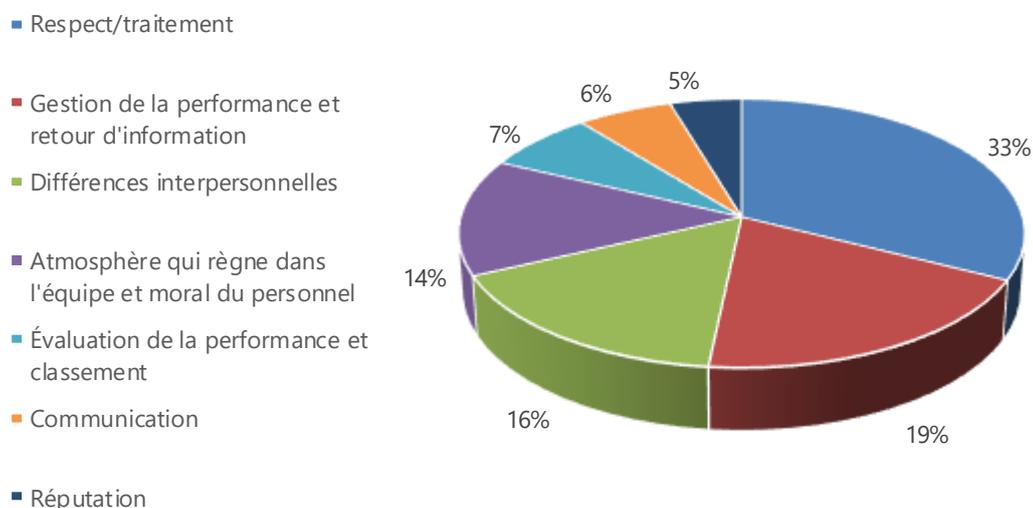
³ Au moment de sa création en 2005, le Bureau de l'Ombudsman ne comprenait que deux employés: l'Ombudsman et un membre du personnel d'appui. Le PAM comptait alors 12 800 employés, ce qui était déjà un nombre élevé pour un seul Ombudsman. Depuis lors, les effectifs ont quasiment augmenté de la moitié, atteignant 18 600 employés à la fin de 2019.



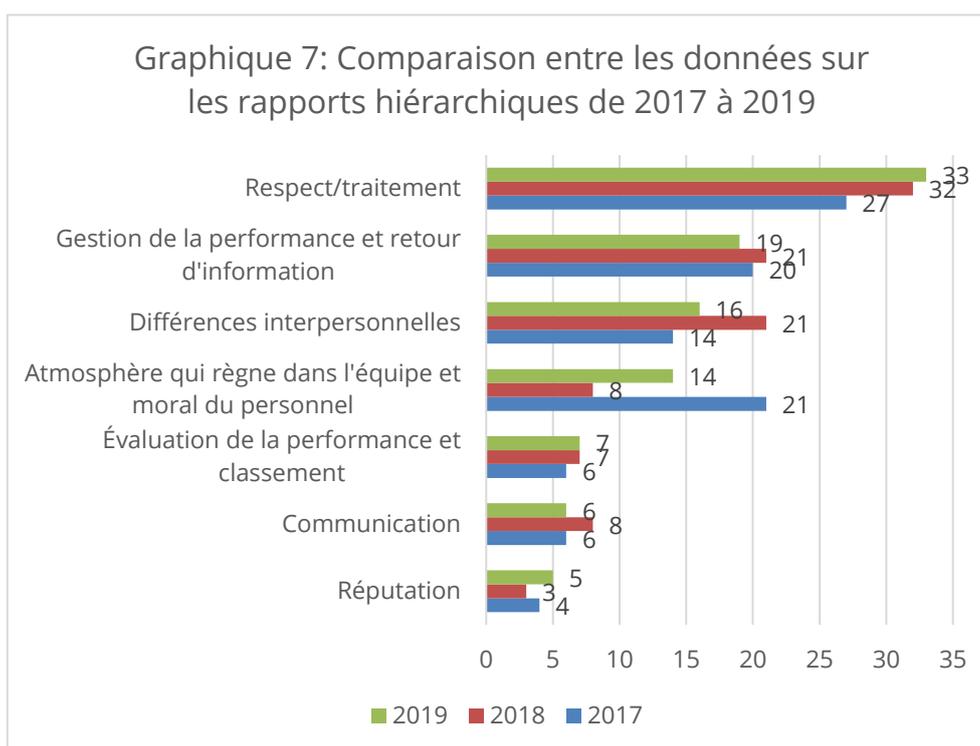
12. On constate, comme dans les autres bureaux d'Ombudsman dans le monde, que les **rappports hiérarchiques** constituent la principale source des problèmes signalés. Cette catégorie comprend les problèmes signalés par les supérieurs hiérarchiques et par leurs subordonnés et recouvre, entre autres, les différences interpersonnelles, les questions de respect et de traitement et la gestion de la performance, ainsi que les préoccupations concernant l'atmosphère qui règne dans l'équipe et le moral du personnel. Dans cette catégorie, la question du respect et du traitement a été la principale source des problèmes signalés au cours des trois dernières années⁴. Des renseignements détaillés sur les rappports hiérarchiques sont donnés aux graphiques 6 et 7.
13. Les **questions juridiques, réglementaires et financières ainsi que celles relatives au respect des obligations** constituaient la deuxième catégorie la plus représentée en 2019. Dans cette catégorie, 81 pour cent des problèmes des employés étaient liés au harcèlement, au harcèlement sexuel, à l'abus d'autorité et à la discrimination. Ce pourcentage est le même qu'en 2018. Les questions de déontologie et d'intégrité représentaient 14 pour cent. Une analyse des problèmes liés au harcèlement, au harcèlement sexuel, à l'abus d'autorité et à la discrimination figure dans la prochaine section du présent rapport.
14. Dans la catégorie **emploi et carrière**, les trois problèmes les plus fréquents concernent l'avancement et la promotion (33 pour cent), les types de contrats et leurs conditions générales (26 pour cent), et les procédures de présentation des candidatures et de sélection (22 pour cent).

⁴ Il n'existe aucune donnée détaillée pour les années antérieures à 2017.

Graphique 6: Problèmes liés aux rapports hiérarchiques recensés en 2019



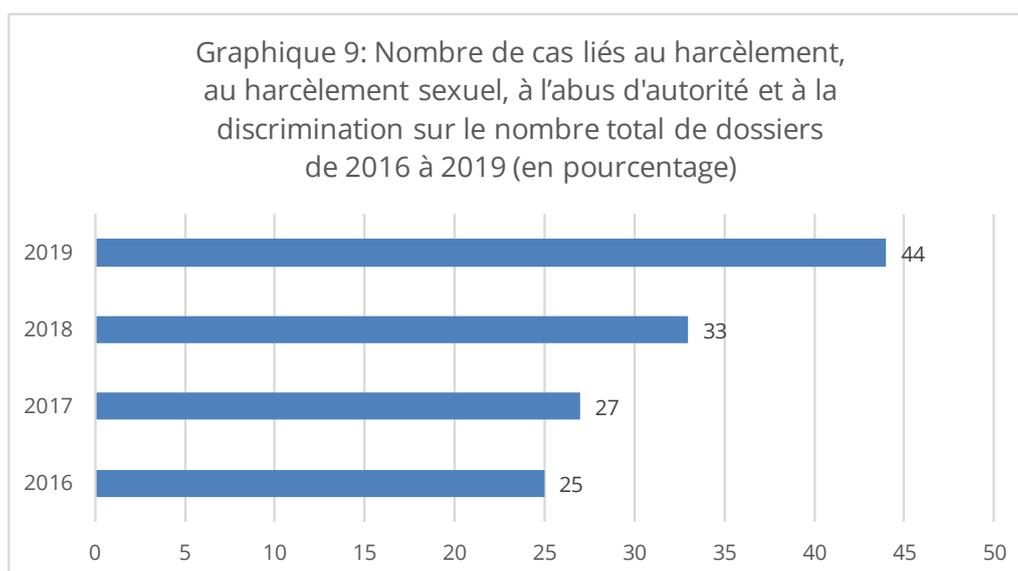
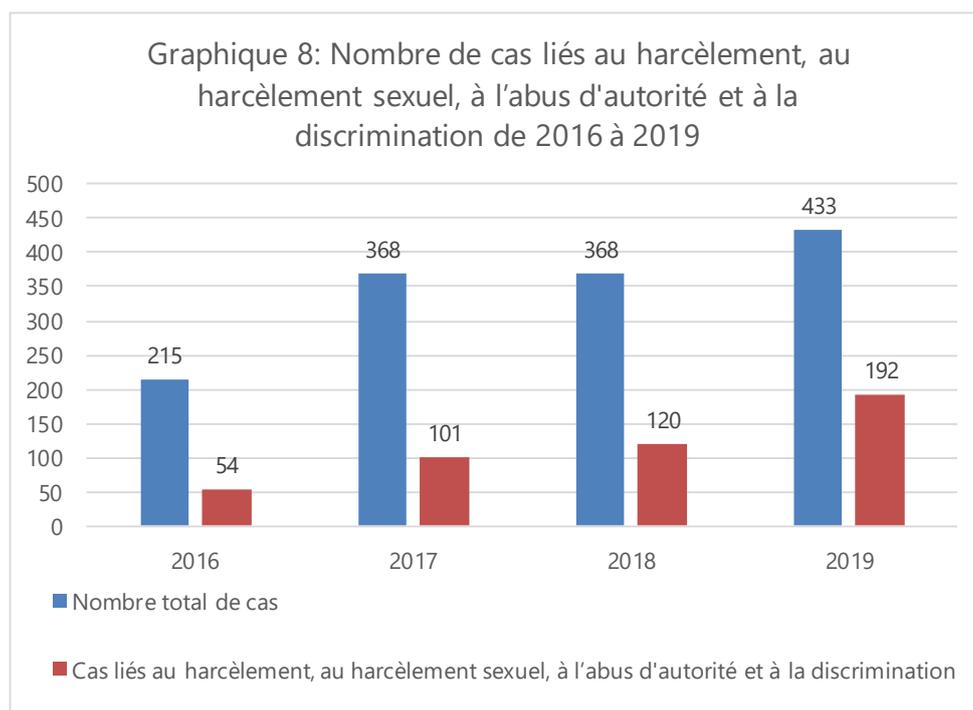
Graphique 7: Comparaison entre les données sur les rapports hiérarchiques de 2017 à 2019



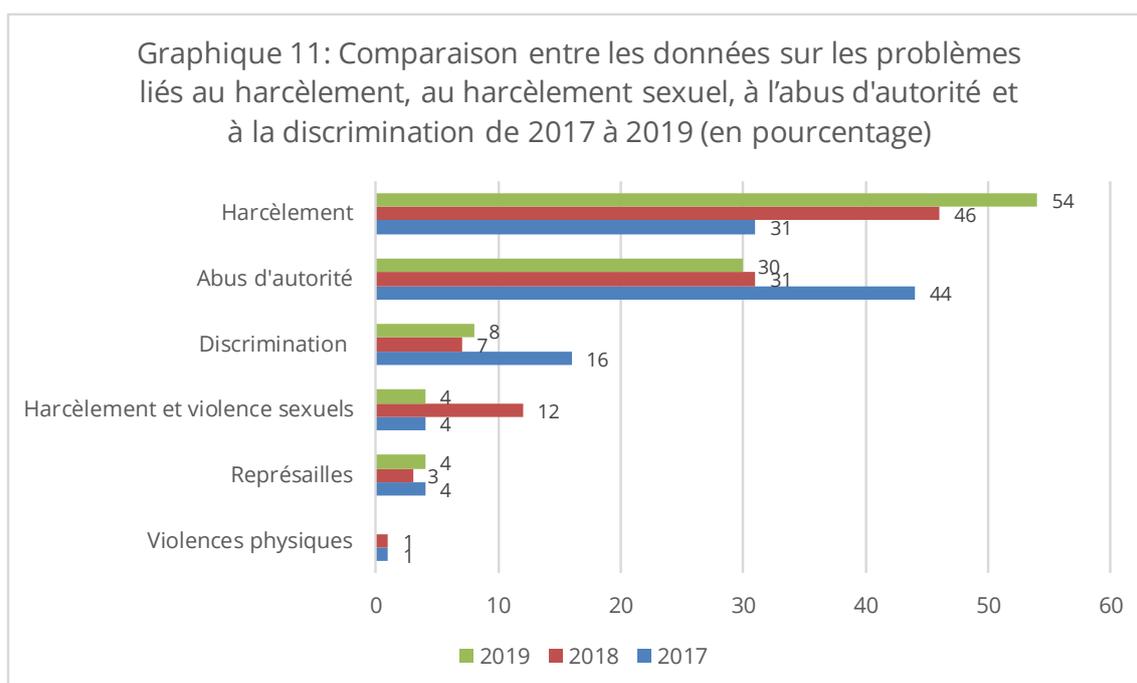
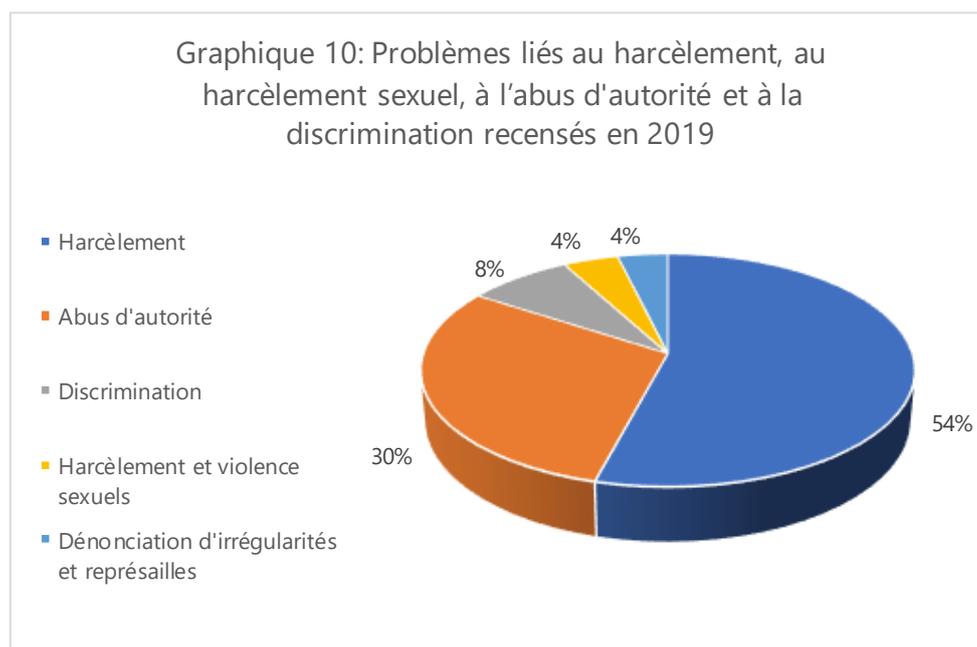
Harcèlement, harcèlement sexuel, abus d'autorité et discrimination

15. En 2019, les cas liés au harcèlement, au harcèlement sexuel, à l'abus d'autorité et à la discrimination ont représenté 44 pour cent du nombre total de dossiers traités par le Bureau de l'Ombudsman. Ce pourcentage est en forte augmentation par rapport aux années précédentes, même si le nombre de cas de harcèlement sexuel signalés au Bureau de l'Ombudsman a diminué en 2019. Les graphiques 8 et 9 mettent en évidence l'augmentation globale du nombre de cas liés au harcèlement, au harcèlement sexuel, à l'abus d'autorité et à la discrimination au cours des quatre dernières années.

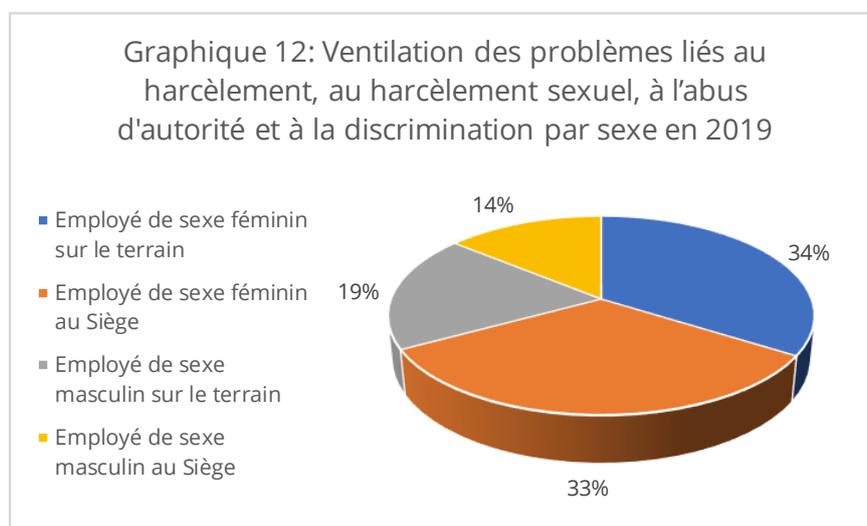
16. Il est important de noter que l'augmentation des cas liés au harcèlement, au harcèlement sexuel, à l'abus d'autorité et à la discrimination signalés au Bureau de l'Ombudsman n'implique pas nécessairement que les incidents de ce type sont plus fréquents au sein du PAM. Le Bureau de l'Ombudsman estime que, dans une large mesure, cette augmentation est la conséquence des initiatives menées actuellement au PAM pour promouvoir un lieu de travail sûr et harmonieux, avec notamment la diffusion continue de messages du Directeur exécutif, lesquelles ont favorisé la prise de conscience des employés à cet égard. Elle montre également que les employés reconnaissent que le Bureau de l'Ombudsman est un lieu sûr et fiable où ils peuvent recevoir un soutien neutre, confidentiel et indépendant en matière de harcèlement, de harcèlement sexuel, d'abus d'autorité et de discrimination.



17. Le Bureau de l'Ombudsman continue d'assister à un afflux de demandes de conseils et d'appui émanant de responsables et de supérieurs hiérarchiques au sujet de la mise en œuvre de la politique sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité et la discrimination. Il en ressort également que ce groupe de cadres reconnaît de plus en plus les effets néfastes du harcèlement sur ses équipes, et qu'il est fermement résolu à agir de façon responsable pour prévenir et combattre efficacement le harcèlement.
18. En 2019, comme les années précédentes, **le harcèlement et l'abus d'autorité** figurent parmi les principaux problèmes liés au harcèlement, au harcèlement sexuel, à l'abus d'autorité et à la discrimination. Pour de plus amples détails, se reporter aux graphiques 10 et 11.



19. En 2019, 67 pour cent des cas liés au harcèlement, au harcèlement sexuel, à l'abus d'autorité et à la discrimination ont été signalés par des employés de sexe féminin et 33 pour cent par des employés de sexe masculin. Un grand nombre de ces cas (47 pour cent) ont été rapportés par des employés du Siège. Qu'il s'agisse du Siège ou du terrain, les employés de sexe féminin ont été plus nombreuses à saisir l'Ombudsman pour des problèmes liés au harcèlement, au harcèlement sexuel, à l'abus d'autorité et à la discrimination que leurs collègues de sexe masculin (voir le graphique 12). Les chiffres communiqués par l'Ombudsman trouvent un écho dans les conclusions de l'Examen indépendant de la culture organisationnelle et du respect des règles déontologiques au PAM⁵ (dénommé ci-après l'Examen indépendant), selon lesquelles les victimes sont le plus souvent des femmes et les comportements abusifs sont plus fréquents au Siège: "L'une des principales conclusions de l'examen est que les femmes sont nettement plus nombreuses que les hommes à être victimes ou témoins de comportements abusifs, quel que soit le type de comportement pris en compte, mais s'agissant en particulier du harcèlement et du harcèlement sexuel. Il s'agit là d'une constatation inquiétante, qui suggère que l'inégalité entre les sexes est une réalité au PAM"⁶.



Services du Bureau de l'Ombudsman

20. Le Bureau de l'Ombudsman aide les employés à régler à l'amiable les conflits et les problèmes liés au travail, afin qu'ils soient mieux à même de remplir leur rôle efficacement. Les principales méthodes de travail de l'Ombudsman consistent à trouver des solutions viables, à aider les employés à mieux comprendre leur situation et à transmettre l'information en amont. En 2019, le Bureau de l'Ombudsman a élargi ses services en y ajoutant une composante de prévention conjuguée à sa nouvelle stratégie de renforcement des capacités. Il offre notamment les services suivants:
- **Échanges individuels:** conversations informelles et confidentielles, au cours desquelles le personnel du Bureau de l'Ombudsman s'efforce avec les employés de mieux comprendre leur situation et de les aider à élaborer des stratégies efficaces de résolution des problèmes. Une **démarche fondée sur l'accompagnement** est adoptée pour les aider à obtenir les informations et acquérir les compétences qui leur permettront de régler les questions en suspens ainsi que les problèmes futurs.

⁵ Willis Towers Watson. *Examen indépendant de la culture organisationnelle et du respect des règles déontologiques au Programme alimentaire mondial*, document final présenté au groupe de travail conjoint du Conseil d'administration et de la direction du PAM sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination, septembre 2019.

⁶ *Ibid*, page 28.

- **Facilitation et médiation:** les services de facilitation et de médiation du Bureau de l'Ombudsman appliquent des procédures confidentielles et informelles, selon lesquelles les parties travaillent de concert avec l'aide d'une tierce partie neutre. De manière plus générale, on a recours à la facilitation lorsque deux parties, voire plus, souhaitent engager un débat constructif afin de mieux se comprendre et d'éviter les litiges à l'avenir, tandis que la médiation est utilisée pour aider les parties à résoudre de manière volontaire un différend, souvent par écrit.
- **Renforcement des capacités:** en 2019, le Bureau de l'Ombudsman a institué une nouvelle stratégie de renforcement des capacités afin de développer l'aptitude des employés du PAM à résoudre les différends. Des formations et des ateliers sont proposés au cours des visites sur le terrain, et à la demande des divisions du Siège. Leur contenu peut être adapté aux besoins et à la situation de chaque bureau.
- **Liste de coaches:** le Bureau de l'Ombudsman dispose d'une liste de coaches à l'intention des employés qui souhaitent s'engager dans la voie de l'accompagnement personnel. Ces coaches sont reconnus dans leur domaine, jouissent d'une bonne réputation et possèdent un large éventail de compétences. En 2019, 5 pour cent des personnes ayant contacté l'Ombudsman, qu'il s'agisse d'employés du PAM subalternes ou de haut niveau, ont décidé de travailler avec un de ces coaches.
- **Navette diplomatique:** la navette diplomatique est une forme de médiation dans le cadre de laquelle l'Ombudsman prendra contact avec une partie au nom de l'autre, et vice-versa, afin de régler le conflit ou le différend. Selon la nature du problème, ce type de médiation peut être approprié pour trouver une solution sans confrontation directe, ou bien il peut être utilisé pour préparer les employés impliqués à résoudre le problème eux-mêmes.
- **Retour d'information à l'intention des responsables, de la direction, des directeurs de pays et des autres intervenants:** du fait du grand nombre d'entretiens qu'il mène, pour la plupart avec des employés sur le terrain, le Bureau de l'Ombudsman dispose d'une vue appréciable du fonctionnement du PAM et d'informations, qui sans cela pourraient ne pas être révélées. Se fondant sur ces observations, le Bureau de l'Ombudsman:
 - fait remonter des informations aux responsables et à la direction sur les problèmes systémiques rencontrés au sein du PAM, et appelle l'attention sur les risques potentiels courus par l'institution;
 - offre un retour d'information et communique ses observations et ses suggestions aux directeurs des bureaux de pays et des bureaux régionaux dans le cadre du bilan organisé après les visites sur le terrain;
 - fournit des éclairages et des idées aux bureaux du PAM avec lesquels il travaille.

Taux de satisfaction globalement élevé – résultats de l'enquête menée auprès des usagers en 2019

21. Les usagers du Bureau de l'Ombudsman sont invités à participer à une enquête sur leur expérience concernant cette démarche. Cette remontée d'information apporte une aide précieuse permettant de mieux répondre aux besoins des employés à l'avenir. L'enquête est confidentielle et anonyme.

22. En 2019, 118 usagers ont répondu à l'enquête. Les résultats obtenus confirment l'utilité du Bureau de l'Ombudsman pour les employés et pour le PAM:

- **Taux de satisfaction globalement élevé:** 79 pour cent des personnes interrogées ont estimé que les services assurés par le Bureau de l'Ombudsman étaient globalement satisfaisants. Quatre-vingt-un pour cent ont convenu que l'Ombudsman et son personnel les ont aidés à se sentir à l'aise pour parler de leurs préoccupations. Soixante-deux pour cent ont reconnu que le travail accompli avec le Bureau de l'Ombudsman leur a permis de faire face à leur situation, leur problème ou leur préoccupation, tandis que 20 pour cent étaient neutres.
- **Le fait de ne pas engager de procédures officielles permet de réaliser des économies:** 69 pour cent des personnes interrogées ont reconnu que le recours aux services du Bureau de l'Ombudsman leur a permis d'éviter une procédure officielle, ce qui signifie que 299 cas n'ont pas été transmis à la Division des ressources humaines, au Bureau de l'Inspecteur général ou à d'autres structures officielles. Ce pourcentage, qui n'était que de 50 pour cent en 2018, montre bien les importantes économies réalisées par le PAM grâce au Bureau de l'Ombudsman.
- **Ouverture de nouvelles perspectives et renforcement de la capacité à agir à l'avenir:** 59 pour cent des personnes interrogées ont reconnu que, grâce à leur interaction avec le Bureau de l'Ombudsman, elles ont tiré des enseignements qui les aideront à résoudre les problèmes futurs liés au lieu de travail. Ce chiffre confirme le bien-fondé de la démarche d'accompagnement du Bureau de l'Ombudsman: des perspectives s'ouvrent pour les usagers qui leur permettent de faire face efficacement aux problèmes auxquels ils sont confrontés.

23. Citations tirées de l'enquête menée auprès des usagers en 2019:

"L'Ombudsman a écouté et clarifié les questions que j'ai soulevées sans prendre parti. Cette attitude m'a permis de voir les choses d'un point de vue factuel et impartial. J'ai acquis un savoir-faire pratique pour engager des conversations délicates."

"Étant un employé qui n'a pas voix au chapitre, ou si peu, j'ai énormément apprécié d'être écouté [...]. Sur le plan psychologique, il m'aurait été impossible de traverser cette situation difficile sans l'aide de ce service spécialisé."

"J'ai bénéficié d'un formidable soutien pendant une période très difficile et très longue de harcèlement et d'abus de pouvoir de la part d'un responsable de haut niveau. J'ai apprécié le fait de recevoir également un avis sur ma propre attitude et sur la manière d'améliorer ma réaction face à certains comportements de ce responsable [...]."

L'approche systémique adoptée par l'Ombudsman

Renforcement du volet relatif aux questions systémiques depuis 2016

24. Lorsqu'elle a commencé son mandat de quatre ans en 2016, l'Ombudsman du PAM, Mme Gabrielle Kluck, tirant parti de son expérience en matière de gestion du changement, a mis davantage l'accent sur le recensement des questions systémiques.
25. Lorsqu'elle apporte un soutien individuel à des personnes, l'Ombudsman obtient une vue d'ensemble et prend conscience des questions générales qui doivent être réglées pour induire un changement bénéfique au sein du PAM. À cette fin, elle formule des recommandations sur la manière d'améliorer les systèmes, les pratiques et les politiques, qui à leur tour façonnent la culture du PAM. À titre d'exemple, dans son rapport annuel pour 2016, l'Ombudsman a souligné que l'abus de pouvoir était l'un des principaux problèmes systémiques rencontrés au PAM. Dans son rapport annuel pour 2017, le Bureau de l'Ombudsman a appelé l'attention sur le recours généralisé aux contrats de courte durée et

sur la vulnérabilité en résultant, qui constituaient un autre problème majeur pour le PAM. En 2019, ces constatations ont été confirmées à l'issue de l'Examen indépendant et il a été entrepris d'y remédier en 2020.

26. Deux exemples d'alertes rapides lancées par l'Ombudsman sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Alertes rapides lancées par l'Ombudsman: de 2016 à 2019 au sujet de l'abus de pouvoir et des fonctions d'encadrement			
<p>Rapport annuel du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation pour 2016</p> <p>"Définir les compétences dont les cadres du PAM doivent disposer"</p> <p>"Mettre en place un dispositif d'évaluation panoramique de la performance professionnelle destiné aux supérieurs hiérarchiques et aux responsables [...]"</p>	<p>Rapport de Willis Towers Watson, septembre 2019</p> <p>"Instauration d'une procédure de sélection rigoureuse qui permette de détecter les talents appropriés pour les fonctions d'administration et de direction"</p> <p>"Élaboration, préparation et instauration d'indicateurs de performance clés relatifs aux compétences et au comportement des personnes occupant des postes de responsabilité incluant un outil d'évaluation à 360 degrés [...]"</p>	<p>Rapport du groupe de travail conjoint, novembre 2019</p> <p>"[...] les qualités d'encadrement doivent être répertoriées, cultivées et mesurées"</p> <p>"[...] des cours de formation et un soutien destiné aux cadres afin d'améliorer les échanges au sein des équipes, en utilisant, par exemple des outils d'évaluation à 360 ou à 180 degrés"</p>	<p>Déclaration du Directeur exécutif pendant une réunion du personnel en novembre 2019</p> <p>"Quand j'entends parler de cas de comportements abusifs, je dois résoudre deux problèmes: celui de la victime et celui de son supérieur hiérarchique."</p> <p>"Nous allons procéder à une évaluation à 360 degrés."</p>

Alertes rapides lancées par l'Ombudsman: De 2017 à 2019 au sujet des contrats de courte durée				
<p>Rapport annuel du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation pour 2017</p> <p>"Définir des critères clairs pour la délivrance de contrats de courte durée: à qui octroyer tel ou tel contrat, dans quelles circonstances, et pour combien de temps? Veiller à ce que ces critères soient mieux respectés."</p>	<p>Note de la direction sur le Rapport annuel du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation pour 2017</p> <p>"Les contrats de courte durée sont l'une de plusieurs modalités contractuelles essentielles, qui permettent le recrutement du personnel en fonction du modèle et des besoins opérationnels du PAM, ainsi que de sa capacité financière."</p>	<p>Rapport de Willis Towers Watson, septembre 2019</p> <p>"Les répondants ont été d'avis que les consultants et les titulaires de contrats à court terme étaient les plus susceptibles d'être victimes d'abus d'autorité en raison de l'absence de sécurité d'emploi qui est leur lot."</p>	<p>Rapport du groupe de travail conjoint, novembre 2019</p> <p>"Il est [...] important que les contrats à court terme soient appliqués à bon escient et que des restrictions soient introduites quant à leur utilisation pour les fonctions normalement confiées à des fonctionnaires."</p>	<p>Déclaration du Directeur exécutif pendant une réunion du personnel en novembre 2019</p> <p>"Tout d'abord, il ne fait guère de doute que le problème le plus grave et le plus important que nous ayons à résoudre est celui des contrats de courte durée. (...) Le nombre de consultants est tout à fait inacceptable."</p>

Collaboration avec d'autres bureaux pour trouver des solutions et parvenir à un changement

27. Le Bureau de l'Ombudsman influe sur l'approche systémique en engageant un dialogue permanent avec les responsables, la haute direction et les États membres.
28. Mme Gabrielle Kluck est la première Ombudsman du PAM qui présente au Conseil d'administration un rapport annuel sur les travaux de son bureau. À la suite de cette démarche importante, les rapports annuels de l'Ombudsman sont devenus un outil de gouvernance supplémentaire. En outre, à compter de 2019, l'Ombudsman a été invitée à communiquer des comptes rendus périodiques informels au Conseil d'administration et au Comité d'audit du PAM et, depuis 2017, elle est membre du Groupe de haut niveau chargé de la gestion mais ne prend pas part aux votes.
29. Tout en garantissant la confidentialité, le Bureau de l'Ombudsman collabore avec les parties prenantes intéressées, notamment la Division des ressources humaines, le Bureau de l'Inspecteur général, la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing, la Division de la gestion globale des risques, la Division chargée du bien-être du personnel, la Division de la sécurité, le Bureau de la déontologie et le Bureau chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes. En 2020, le Bureau de

L'Ombudsman collaborera étroitement avec la Conseillère principale auprès du Directeur exécutif pour la culture organisationnelle, Mme Gina Casar.

30. Grâce aux enseignements tirés de ses visites sur le terrain, le Bureau de l'Ombudsman contribue au programme d'orientation et de formation de la Division des ressources humaines destiné aux directeurs et directeurs adjoints des bureaux de pays. La collaboration avec la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing en vue de former les conseillers pour le respect sur le lieu de travail, qui joueront le rôle de facilitateurs de la campagne Respect, en est un autre exemple.
31. L'Ombudsman est l'un des cinq membres du Comité permanent interdivisions, créé pour faciliter la mise en œuvre de la politique de protection contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination. En 2018 et 2019, l'Ombudsman a également participé au groupe de travail conjoint spécial⁷ sur cette question et à l'un de ses sous-groupes de travail.

Principaux problèmes systémiques rencontrés en 2019

32. Étant à la fois une observatrice extérieure agissant à l'intérieur et une personne de la maison qui intervient à l'extérieur, l'Ombudsman apporte des points de vue différents et incite le PAM à prendre conscience de certains problèmes. Les problèmes systémiques sont mis en évidence dans le cadre des conversations menées avec les employés, la direction et les parties prenantes et grâce aux observations. Le présent rapport annuel examine des thèmes qui sont pertinents eu égard à l'engagement pris par le PAM en 2019 en faveur d'un changement de culture.

Valeurs et principes

33. La vision externe du PAM, axée sur les résultats, a structuré de manière dominante sa culture organisationnelle en mettant l'accent sur le "quoi" plutôt que le "comment". L'Ombudsman a formulé cette observation dans son rapport annuel pour 2017, et l'Examen indépendant l'a confirmée en 2019.
34. À la suite des faits nouveaux liés aux mouvements #MeToo et #AidToo et des examens entrepris par d'autres organisations humanitaires et internationales, et compte tenu des résultats de l'enquête mondiale auprès du personnel menée par le PAM en 2018, ainsi que de l'Examen indépendant et du rapport du groupe de travail conjoint présentés en 2019, le PAM adopte désormais une optique privilégiant davantage la dimension humaine. Il faut donc prêter une plus grande attention aux valeurs et aux principes qui sous-tendent les interactions et les processus internes. Le groupe de travail conjoint et l'évaluation de la stratégie du PAM en matière de personnel (2014-2017) ont mis en évidence la nécessité pour le PAM de:

"définir clairement les valeurs et principes primordiaux qui sous-tendent (ou devraient sous-tendre) la gestion du personnel au sein de l'organisation dans un document (de politique générale) de haut niveau"⁸, et

"poursuivre et accroître ses efforts visant à aboutir à une compréhension commune des valeurs [...], notamment en poursuivant ses initiatives de sensibilisation à l'échelle mondiale et en recherchant dans le même temps les moyens de les renforcer dans la pratique quotidienne"⁹.

⁷ Groupe de travail conjoint du Conseil d'administration et de la direction du PAM sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination

⁸ Évaluation de la stratégie du PAM en matière de personnel (2014-2017), Rapport d'évaluation: volume 1, janvier 2020.

⁹ Rapport du Groupe de travail conjoint du Conseil d'administration et de la direction sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination, 9 novembre 2019.

35. Toute décision ou mesure prise est motivée, consciemment ou inconsciemment, par des valeurs positives ou négatives. Si les valeurs du PAM ne sont pas clairement définies, les valeurs négatives pourraient l'emporter. Il s'agit généralement d'ambitions personnelles, de rivalité et de quête de pouvoir, tandis que le cynisme, la crainte et la frustration sont des exemples de valeurs négatives qui animent ceux qui se sentent par la suite exclus. Ces valeurs négatives entraînent des comportements préjudiciables et nuisent aux résultats institutionnels. Les usagers du Bureau de l'Ombudsman mentionnent fréquemment l'absence de collaboration, au sein des équipes ou entre les unités, exacerbée par une situation malsaine de compétition.
36. **Recommandation 1:** Une tendance au repli sur soi et un climat de rivalité sont souvent mentionnés par l'Ombudsman comme étant un obstacle à l'inclusion et à l'amélioration de la performance. Le processus de changement de culture devrait promouvoir les bienfaits de la collaboration et permettre au PAM et aux employés d'en prendre conscience durablement.
37. Les résultats de l'Examen indépendant semblent indiquer qu'au sein du PAM, certains comportements préjudiciables ont pu se manifester; en effet, un grand nombre de personnes ayant participé à l'enquête ont indiqué qu'elles avaient été victimes ou témoins de comportements abusifs: un tiers des personnes interrogées ont déclaré qu'elles ont été victimes ou témoins d'abus d'autorité pendant leur période d'emploi au PAM, et près de 50 pour cent ont raconté qu'elles avaient subi des cris et un comportement agressif¹⁰.
38. L'Ombudsman constate qu'il existe une corrélation évidente entre la diffusion des valeurs institutionnelles et la prévalence des comportements abusifs. C'est pourquoi elle soutient les initiatives envisagées pour renforcer le cadre des valeurs du PAM et souscrit à la recommandation énoncée dans l'Évaluation de la stratégie du PAM en matière de personnel qui vise à définir les valeurs fondamentales du PAM dans un document de politique générale de haut niveau.
39. **Recommandation 2:** Une fois les valeurs du PAM redéfinies, pour que leur influence soit durable, il faudra les inscrire dans les politiques et les processus institutionnels, les intégrer aux pratiques quotidiennes, telles que les réunions d'équipe, la répartition de la charge de travail et la gestion de la performance, et les appliquer dans les processus décisionnels. Pour continuer à faire vivre ces valeurs, il faudra sans relâche les communiquer et les renforcer, car il ne peut y avoir de récolte sans un ensemencement et un désherbage permanents.

Promouvoir l'égalité des sexes, la diversité et l'inclusion

40. Les valeurs humanitaires impliquent de respecter et de favoriser la diversité. En tant qu'organisation humanitaire mondiale et organisme des Nations Unies, le PAM accorde une grande importance à la diversité, ainsi que le prouve son cours en ligne intitulé "Diversité et inclusion et le Programme alimentaire mondial". Ce cours, créé en 2019, donne les interprétations suivantes de l'inclusion: "être pris en considération, respecté, bien accueilli, soutenu, écouté et libre d'être soi-même".
41. Le PAM étant en pleine expansion et de plus en plus divers, il est important d'élargir et de favoriser les discussions sur la diversité et l'inclusion. Seuls un dialogue sincère et la volonté de comprendre l'autre, ainsi que son altérité, et de parvenir à une compréhension mutuelle peuvent permettre de gérer facilement les différences. Sans cela, elles resteront source de

¹⁰ Willis Towers Watson. *Examen indépendant de la culture organisationnelle et du respect des règles déontologiques au Programme alimentaire mondial*, document final présenté au groupe de travail conjoint du Conseil d'administration et de la direction du PAM sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination; pages 28 et 37. Septembre 2019.

difficultés et le PAM sera perdant, car la diversité et l'inclusion sont des facteurs de réussite indispensables.

42. L'Ombudsman a observé que certaines questions de diversité soulèvent encore des difficultés au sein du PAM. Elles concernent le sexe, l'ancienneté, l'âge, l'orientation sexuelle, la nationalité, la race, le contrat dont les personnes sont titulaires et même l'absence d'expérience antérieure au PAM ou aux Nations Unies. Dans le présent rapport, quatre groupes d'employés qui ont fait part de leurs préoccupations à l'Ombudsman sont mis en évidence: les stagiaires et les consultants débutants, et ceux qui ne possèdent pas d'expérience antérieure au PAM ou aux Nations Unies; les employés de sexe féminin, en particulier les jeunes; les personnes de couleur et les LGBTI¹¹. Il se pourrait que les enquêtes menées récemment sur le lieu de travail aient encouragé ces employés à faire davantage part de leurs préoccupations que les années précédentes.
43. Les préoccupations portées à l'attention de l'Ombudsman étaient diverses: avoir l'impression d'être traité différemment ou victime de discrimination, notamment en ce qui concerne le salaire, la durée ou le prolongement du contrat; être ridiculisé devant ses collègues; se sentir exclu des réunions, de la transmission d'informations et des activités de socialisation; être réduit au silence par des menaces indirectes ou implicites; et voir ses questions, contributions ou points de vue sous-estimés ou rejetés. Plusieurs personnes ont évoqué une accumulation de "micro-agressions" qui sapent la confiance en soi des employés, nuisent à leur santé et réduisent leur productivité et leur capacité d'innovation, entraînant une mauvaise performance.
44. Un problème particulier porté à l'attention de l'Ombudsman concerne le processus d'accueil et l'inclusion des employés nouveaux ou en poste appartenant à des groupes minoritaires. L'aspiration à favoriser la diversité au sein des équipes ne semble pas toujours être accompagnée d'une réelle volonté de faire sentir aux nouveaux arrivants qu'ils sont appréciés, ou de les laisser exprimer leurs talents. Ils ne se sentent pas toujours "respectés, bien accueillis, soutenus et écoutés", pour reprendre les mots du cours du PAM "Diversité et inclusion" mentionné plus haut. Certains nouveaux arrivants se sont entendu dire que c'était à prendre ou à laisser ("il y a des centaines de personnes qui attendent pour prendre votre place") ou, au lieu de leur donner les moyens de se prendre en main et de les guider pour leur (premier) emploi, on leur a dit "faites comme on vous dit sinon je ne prolongerai pas votre contrat", ce qui leur a donné l'impression d'être pris de haut, marginalisés et dévalorisés.
45. Ce sentiment d'exclusion, tel qu'il est porté à la connaissance de l'Ombudsman, peut entraîner une démission ou un départ à la retraite, en raison de mauvaises prestations professionnelles qui auraient pu être évitées si une approche plus inclusive avait été adoptée.
46. **Recommandation 3:** Afin de renforcer la cohésion de l'équipe et d'améliorer ses résultats, les pratiques d'accueil devraient être plus inclusives. Ceux pour qui c'est le premier emploi après l'obtention du diplôme et qui ne possèdent aucune expérience de travail antérieure au PAM ou aux Nations Unies, ou qui viennent pour la première fois au Siège ou sur le terrain, ont besoin d'être guidés et formés sur le tas. Leurs supérieurs hiérarchiques ainsi que leurs collègues doivent apprécier ces nouveaux arrivants pour leurs qualifications et leurs expériences passées. Les différentes approches consistant à créer un sentiment d'appartenance plutôt que d'obliger quelqu'un à "entrer dans le moule" lui permettent de se sentir inclus et non pas exclu.

¹¹ Lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres et intersexes - abréviation d'UN Globe (unglobe.org).

47. L'inclusion offre des possibilités si elle dépasse la simple intégration de perspectives et de points de vues divers dans la culture existante, et si elle permet de transformer cette culture en acceptant et mettant à profit la diversité.
48. **Recommandation 4:** Des efforts délibérés sont nécessaires pour favoriser et maintenir la diversité dans les équipes. Pour diversifier les effectifs, il est important de veiller à offrir des chances égales aux femmes et aux hommes, ainsi qu'aux personnes de toutes origines et régions. Cette démarche exigerait de mieux comprendre les partis pris personnels et politiques et de s'employer à les surmonter.
49. Les usagers ont rapporté que, lorsque la diversité n'est pas respectée sur leur lieu de travail, il est courant que le milieu socioculturel soit invoqué pour justifier l'absence de prise en compte de la diversité. Il faut donc inclure la diversité et l'inclusion parmi les valeurs fondamentales du PAM et assurer une formation appropriée. Par ailleurs, l'Ombudsman est de plus en plus préoccupée par les cas de différence de traitement fondée sur l'orientation sexuelle.
50. **Recommandation 5:** Afin de favoriser la diversité et l'inclusion, divers groupes d'employés pourraient être consultés plus fréquemment comme le représentant LGBTI d'UN Globe, le Réseau de jeunes, les conseillers pour le respect au travail, les employés de sexe féminin, ainsi que les associations représentant le personnel, à savoir l'Union du personnel des services généraux et l'Association du personnel du cadre organique, et ceux qui sont présents sur le terrain.
51. Au cours de ses visites sur le terrain, l'Ombudsman a observé que le mandat des comités chargés du bien-être et de la protection sociale variait de pays à pays, allant de l'organisation d'activités sociales au plaidoyer en faveur de l'amélioration des conditions de travail des employés locaux. Il semble qu'il existe une certaine confusion au sujet des fonctions et des responsabilités afférentes des employés élus pour former ces comités, lesquelles peuvent évoluer avec l'arrivée de nouveaux dirigeants dans le bureau de pays. Cette confusion nuit à l'efficacité de ces comités.
52. **Recommandation 6:** Afin que les attentes et les approches soient cohérentes et bien définies, il convient d'harmoniser les mandats des comités chargés du bien-être et de la protection sociale sur le terrain et de fournir un modèle relatif à ces mandats et aux relations entre la direction et le personnel sur le terrain.
53. Les préjugés sexistes et la discrimination subie par les femmes sont des questions préoccupantes qui sont apparues au cours des nombreux entretiens avec l'Ombudsman. Ainsi qu'il est mentionné plus haut dans le présent rapport, l'Examen indépendant a permis de constater que les femmes sont victimes ou témoins de comportements abusifs, y compris de discrimination, beaucoup plus fréquemment que les hommes, et ceux qui ont participé à l'examen ont eu l'impression que les femmes ne sont pas toujours traitées sur un pied d'égalité avec les hommes¹².
54. Comme en 2017, l'Ombudsman souligne cette année que l'évaluation des niveaux de rémunération peut être parfois arbitraire, ce qui semble désavantager les femmes par rapport aux hommes. Bien que peu de femmes soient concernées, le fait que ce problème continue de se poser exige de lui prêter l'attention voulue, sachant que la discrimination salariale est un phénomène mondial.

¹² Willis Towers Watson. *Examen indépendant de la culture organisationnelle et du respect des règles déontologiques au Programme alimentaire mondial*, document final présenté au groupe de travail conjoint du Conseil d'administration et de la direction du PAM sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination; pages 28 et 29. Septembre 2019.

55. Il est stipulé dans le manuel publié par la Division des ressources humaines que le niveau de salaire d'un employé devrait être déterminé principalement par son mandat, mais les consultantes continuent de signaler à l'Ombudsman que leurs anciennes fiches de paie jouent un rôle essentiel à cet égard. En conséquence, il arrive que leur rémunération soit inférieure à celle de leurs collègues masculins effectuant le même type de travail. Souvent, elles ont trop peur des représailles pour en parler à leurs supérieurs hiérarchiques, ou bien leurs préoccupations sont ignorées. L'Ombudsman a par ailleurs noté que l'allocation mensuelle de subsistance est incluse dans la rémunération de certains consultants alors qu'elle devrait s'y ajouter. Le cas d'un supérieur hiérarchique (de sexe masculin) déclarant à une consultante débutante qu'il était hors de question de l'augmenter "parce que vous gagnez déjà plus que moi à votre âge" est un exemple de décision arbitraire en matière de salaire.
56. **Recommandation 7:** Afin de prouver son engagement en faveur de l'égalité entre les sexes et d'éliminer toute discrimination en matière de rémunération, le PAM devrait mettre en place une procédure de certification concernant l'égalité salariale comme celle que GAVI, l'Alliance du Vaccin, et le Fonds mondial ont menée à bien en 2018 et 2019 respectivement (<https://www.equalsalary.org/fr/>). Grâce à cette certification, il se distinguerait au sein du système des Nations Unies en tant qu'employeur pour lequel les principes d'équité et d'inclusion font partie intégrante de la bonne gouvernance.

Lutter contre les comportements abusifs en associant les points forts des procédures formelles et informelles de la justice interne

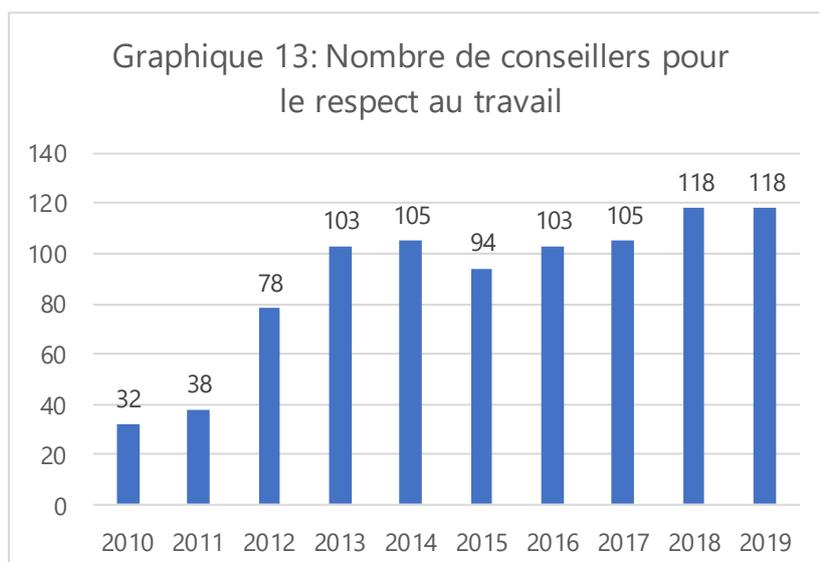
57. Un grand nombre d'employés qui prennent contact avec le Bureau de l'Ombudsman sont confrontés à des situations de comportement abusif (192 employés en 2019, soit 44 pour cent de l'ensemble des cas). Le Bureau de l'Ombudsman leur vient en aide en étudiant les divers moyens de remédier à cette situation, notamment par le biais de procédures informelles et formelles. Ces personnes souhaitent souvent que les comportements évoluent et que l'environnement de travail s'améliore. Certains employés préfèrent s'adresser directement à l'auteur présumé de ces actes, soit par le biais d'une procédure dirigée par un facilitateur comme la médiation, soit au moyen de la navette diplomatique, afin de lui faire comprendre que son comportement est préjudiciable. D'autres préfèrent avoir recours à des moyens officiels pour parvenir à ce résultat bien qu'ils ne comprennent pas toujours entièrement les répercussions de cette procédure. Mais la majeure partie de nos usagers, craignant des représailles, préfèrent ne rien faire et essaient plutôt de trouver une issue en cherchant à changer de poste ou à quitter le PAM.
58. L'Ombudsman note que les procédures existantes ne sont pas toujours considérées comme une solution efficace pour remédier aux comportements abusifs: dans certains cas ou certaines situations, il vaut mieux adopter une autre approche. Dans son rapport annuel pour 2017, l'Ombudsman recommandait de "mettre au point une procédure qui permette de traiter les cas de comportement abusif de la part d'un responsable de manière effective, en particulier lorsque le responsable en question n'a pas conscience de l'incidence de son comportement". En effet, souvent, les supérieurs hiérarchiques et les responsables qui abusent de leur pouvoir ne se rendent pas compte du mauvais usage qu'ils en font et des conséquences de leur comportement.
59. Le fait de mettre l'accent sur le renforcement de la capacité d'enquête laisse supposer que la procédure officielle est la meilleure solution pour faire face à un comportement abusif; toutefois, les critères minimaux auxquels les enquêtes doivent satisfaire ne sont pas toujours remplis et les éléments de preuve peuvent être difficiles à recueillir. En outre, les procédures officielles sont longues et éprouvantes, elles ont tendance à déstabiliser les équipes et leur issue est souvent incertaine: moins de 50 pour cent des enquêtes concernant un comportement abusif sont jugées fondées.

60. En outre, il restera difficile de s'attaquer aux comportements abusifs s'il incombe principalement à ceux qui en sont victimes, et ont souvent peur des représailles, d'engager la procédure. La procédure officielle est également coûteuse car elle nécessite beaucoup de travail. Il convient donc de se tourner vers d'autres approches, qui comprennent la prévention, l'action immédiate et l'obtention plus rapide de résultats et permettent d'acquérir des connaissances, de faire évoluer et de rétablir de bonnes relations, approches auxquelles les procédures informelles peuvent contribuer.
61. **Recommandation 8:** L'option consistant à présenter un rapport officiel joue un rôle important dans la lutte contre les comportements abusifs. Toutefois, la procédure informelle qui prévoit le dialogue, la facilitation, la médiation et des processus de rétablissement de bonnes relations doit être appliquée conjointement avec la procédure officielle, car ces deux options sont valables. Les efforts institutionnels de communication, les investissements et le processus imminent de changement de culture, qui vise à instaurer une culture améliorée, inclusive et respectueuse au PAM, devraient se concentrer sur les deux options.
62. **Recommandation 9:** Pour faire face à un comportement abusif, notamment lorsqu'il est de notoriété publique, qui ne peut pas ou ne doit pas être réglé par une procédure disciplinaire mais continue d'être dommageable, le PAM devrait recourir en priorité à une autre procédure, en complément des dispositifs existants. Il est fait référence à la recommandation figurant dans le Rapport annuel de l'Ombudsman pour 2017.
63. **Recommandation 10:** L'instauration d'une culture d'entreprise respectueuse et axée sur la dignité et la diversité sera facilitée si un dialogue est engagé pour être davantage à l'écoute et si des efforts sont entrepris pour résoudre les problèmes ensemble. Lorsqu'une personne en butte à un conflit opte pour la médiation et que l'Ombudsman juge cette option valable, le PAM devrait envisager de rendre la première session obligatoire pour l'autre partie, après quoi les parties décideraient si elles souhaitent aller de l'avant. De tels programmes sont mis en œuvre avec succès par le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies et la Banque mondiale.

Programme des conseillers pour le respect au travail

Vue d'ensemble

64. Depuis son lancement en 2007, le programme des conseillers pour le respect au travail est devenu un programme spécialisé consistant en un réseau d'environ 120 conseillers pour le respect au travail dans le monde entier. Prolongement du Bureau de l'Ombudsman sur le terrain, les conseillers pour le respect au travail fournissent un appui confidentiel et impartial à leurs collègues confrontés à des problèmes sur leur lieu de travail. Ils aident les employés à étudier les possibilités de régler les problèmes d'une manière constructive, en privilégiant les efforts personnels et l'autonomisation. Depuis 2011, les conseillers pour le respect au travail jouent également le rôle d'ambassadeurs de la déontologie, en faisant mieux connaître le Code de conduite et les politiques connexes.



65. Les conseillers pour le respect au travail sont nommés par leurs pairs selon une procédure anonyme organisée par le Bureau de l'Ombudsman. Le rôle de conseiller est exercé à titre bénévole et s'ajoute à la fonction permanente de l'employé. Afin de s'y préparer, les conseillers sont tenus de participer à un cours de formation initiale, grâce auquel ils acquièrent des compétences de base en matière d'accompagnement et sont informés des politiques et des mécanismes institutionnels qui sont pertinents pour leur activité. À la fin de 2019, le réseau comprenait 118 conseillers pour le respect au travail dans le monde entier.
66. Ces conseillers sont épaulés par le responsable du réseau des conseillers pour le respect au travail, un employé du Bureau de l'Ombudsman, dans le cadre de téléconférences mensuelles qui permettent d'engager des débats, d'échanger des renseignements sur les meilleures pratiques et d'organiser des sessions d'acquisition de connaissances sur des sujets pertinents. En 2019, 40 téléconférences ont été organisées pour les cinq différents groupes régionaux. En outre, les conseillers pour le respect au travail peuvent bénéficier de conseils individuels dispensés en ligne sur des cas particuliers.

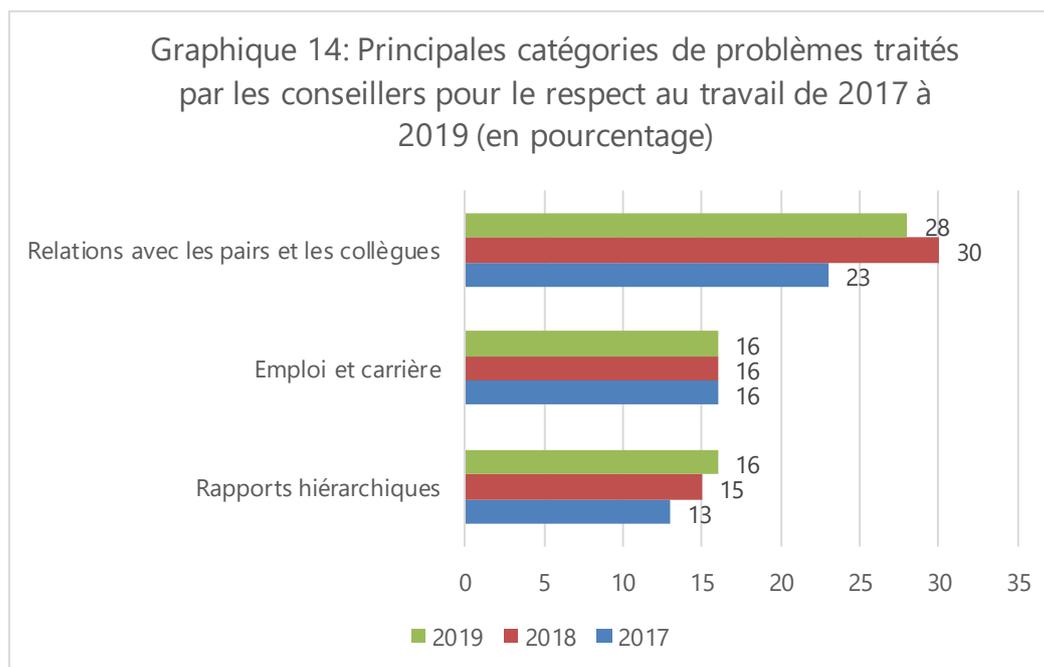
Facilitateurs de la campagne Respect

67. En 2019, le Bureau de l'Ombudsman a travaillé en étroite collaboration avec l'unité chargée de la communication et de la mobilisation internes pour lancer la campagne mondiale du PAM en faveur du respect mutuel ("*Respect Each Other*"). À la fin de l'année, cette campagne avait été mise en œuvre à divers stades dans environ 50 bureaux de pays. Dans la plupart de ces pays, les conseillers pour le respect au travail ont joué un rôle déterminant dans le lancement de la campagne et ont co-animé des sessions avec l'appui de leur responsable de réseau. De nombreux conseillers pour le respect au travail ont rapporté que l'expérience enrichissante de la campagne Respect avait amélioré la visibilité et la reconnaissance de leur travail.

Nombre de cas traités par les conseillers pour le respect au travail

68. Les conseillers pour le respect au travail ont traité au total 218 cas, soit 15 pour cent de moins que l'année précédente, ce qui peut s'expliquer par le départ de plusieurs conseillers expérimentés, les nouveaux arrivants ayant généralement besoin de quelque temps pour s'affirmer dans leur rôle. La répartition des cas par catégories de problèmes est semblable à celle des années précédentes: 28 pour cent des cas relèvent de la catégorie des rapports avec les pairs et les collègues, contre 16 pour cent de cas ayant trait à l'emploi et la carrière et 16 pour cent également ayant trait aux rapports hiérarchiques.

69. Les problèmes les plus fréquemment signalés aux conseillers pour le respect au travail sont le harcèlement et l'abus de pouvoir – enregistrés sous la rubrique relations avec les pairs et les collègues et rapports hiérarchiques – qui représentent 34 pour cent de tous les cas. Ce pourcentage élevé, égal à celui de 2018, pourrait s'expliquer par la sensibilisation à l'égard de la politique révisée sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité et la discrimination, résultant des activités de communication menées par la Division des ressources humaines et le Bureau de l'Ombudsman. Le graphique 14 donne une vue d'ensemble des cas traités par les conseillers pour le respect au travail au cours des trois dernières années.



Perspectives à la lumière du processus de changement de culture au PAM

70. L'Ombudsman s'est félicitée de l'Examen indépendant, qui confirmait les observations et reprenait la plupart des recommandations qu'elle avait formulées dans ses rapports pour 2016, 2017 et 2018. Les résultats de cet examen apportaient la preuve de l'efficacité et de l'utilité du Bureau de l'Ombudsman, qui est un espace sûr unique où peuvent être menés des entretiens approfondis et qui transmet des observations incomparables sur ce qui importe vraiment dans l'organisation.
71. Il va sans dire que ces observations ne sont pas toujours bien accueillies. Les dirigeants et les responsables pourraient éventuellement hésiter à admettre certains problèmes ou à y faire face. Pour se poser en dirigeant courageux et favorable à l'inclusion, il est nécessaire de faire preuve d'esprit d'ouverture, d'avoir la volonté de se pencher sur ce qui est dérangent et de prendre des mesures responsables. Le rôle de l'Ombudsman vis-à-vis de l'organisation et de ses dirigeants consiste à mettre en lumière ce qui reste invisible ou ignoré.
72. L'encadrement du PAM a fait preuve de courage en faisant lancer de son propre chef l'Examen indépendant et en s'engageant en faveur du changement, comme en témoignent la désignation de la Conseillère principale auprès du Directeur exécutif pour la culture organisationnelle, l'établissement du bureau chargé de la gestion des projets et la mise à disposition du financement correspondant. Dans ce contexte, l'Ombudsman se félicite du

processus de changement de culture engagé au PAM et a à cœur de contribuer à sa réalisation.

Contribution au plan d'action détaillé

73. Conscient de leur importance, le Bureau de l'Ombudsman met à disposition son savoir-faire pour contribuer aux six modules du plan d'action détaillé du PAM en vue d'instaurer une culture améliorée, inclusive et favorisant le respect mutuel sur le lieu de travail. Ces six modules sont les suivants: **réaffirmation des valeurs, encadrement, mobilisation des employés, révision des politiques et des systèmes, et discipline et communication.**

Renforcement des capacités

74. En 2020, le Bureau de l'Ombudsman mettra en œuvre un programme de renforcement des capacités afin d'aider les employés à gérer les différences et les relations difficiles au travail. L'objectif est de renforcer les compétences en matière de résolution des conflits afin de permettre aux employés de prévenir et de résoudre les différends eux-mêmes.

Renforcement des procédures informelles et formelles de lutte contre les comportements abusifs (harcèlement, harcèlement sexuel, abus d'autorité et discrimination)

75. En 2019, le Bureau de l'Ombudsman a reçu un plus grand nombre de demandes de médiation et de facilitation. Attendu que cette tendance devrait se poursuivre, le Bureau de l'Ombudsman renforcera ses capacités pour faire face à cette augmentation des demandes.
76. S'agissant de la recommandation 9 formulée dans le présent rapport, le Bureau de l'Ombudsman présentera au Comité permanent interdivisions une proposition visant à instaurer une nouvelle procédure, destinée à compléter les dispositifs actuels de lutte contre les comportements abusifs, et il s'emploiera à la concrétiser avec les membres du comité.

Présence de conseillers pour le respect au travail au Siège

77. En 2020, le Bureau de l'Ombudsman étendra son réseau de conseillers pour le respect au travail, conçu à l'origine comme un programme axé sur le terrain, au Siège du PAM à Rome. Cette décision a été prise en raison du nombre élevé d'employés du Siège qui ont signalé au Bureau de l'Ombudsman des problèmes liés au harcèlement, au harcèlement sexuel, à l'abus d'autorité et à la discrimination.

Conclusion

78. Rédigeant le présent rapport en 2020, l'Ombudsman ne peut pas se pencher sur l'année précédente et se préoccuper des problèmes actuels et futurs sans examiner les conséquences de la pandémie de COVID-19 qui sévit en ce moment. S'agissant de la prévention et de la résolution des conflits, l'Ombudsman souligne combien les concepts de respect, de coopération et d'inclusion sont essentiels dans la recherche à l'échelle mondiale de la "nouvelle normalité". Il est important que le PAM, tout en venant en aide à ses bénéficiaires et en sauvant plus de vies que jamais, continue à axer ses efforts sur ces concepts, qui sont fondamentaux pour l'instauration d'un environnement de travail sain et enrichissant.