



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

**Conseil d'administration**  
Deuxième session ordinaire  
Rome, 18-21 novembre 2019

---

Distribution: générale	Point 9 de l'ordre du jour
Date: 9 novembre 2019	WFP/EB.2/2019/9-A
Original: anglais	Questions d'administration et de gestion
	Pour examen

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

---

## **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**

### **Projet de décision\***

Le Conseil:

- i) accueille favorablement le rapport intérimaire du groupe de travail conjoint composé de membres du Conseil d'administration et de la direction du PAM sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination ainsi que sur l'exploitation et les atteintes sexuelles (WFP/EB.2/2019/9-A);
- ii) approuve les recommandations formulées dans le rapport et demande au PAM d'élaborer un plan d'action détaillé pour y donner suite, à lui présenter pour examen à sa première session ordinaire de 2020;
- iii) décide de prolonger le mandat du groupe de travail conjoint jusqu'à sa première session ordinaire de 2020; et
- iv) décide de rester saisi des questions relatives au harcèlement, au harcèlement sexuel, à l'abus de pouvoir, à la discrimination et aux exploitations et atteintes sexuelles au PAM.

---

\* 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 V. Guarnieri  
Sous-Directrice exécutive  
Département de l'élaboration des programmes  
et des politiques  
tél.: 066513-2200

M. D. Marzano  
Chef  
Sous-Division des relations avec le personnel  
tél.: 066513-2441

## Résumé

Le présent rapport fait un point sur les activités du groupe de travail conjoint composé de membres du Conseil d'administration et de la direction du PAM sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination (ci-après, le "groupe de travail conjoint") ainsi que sur l'exploitation et les atteintes sexuelles, conformément au mandat de ce groupe de travail. Il offre également une vue d'ensemble des initiatives que le PAM mène actuellement pour lutter contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir, la discrimination et les représailles, et contient des recommandations précises visant à renforcer ces initiatives.

Toute personne travaillant au PAM a le droit d'être traitée avec dignité et respect, et d'exercer ses fonctions dans un environnement sûr exempt de harcèlement, de maltraitance et de discrimination. Tous les employés du PAM ont aussi la responsabilité correspondante d'œuvrer activement en faveur d'un environnement de ce type. Cette responsabilité part du sommet de l'organisation et se propage par l'intermédiaire des cadres aux niveaux du Siège, des bureaux régionaux, des bureaux de pays et des bureaux auxiliaires.

Le groupe de travail conjoint prend acte des mesures prises par le PAM en ce sens ces dernières années. Ainsi, les dispositions renforcées introduites en 2018 relatives à la protection contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination témoignent de la position de l'organisation sur ce point et aident à résoudre les problèmes qui ont été rapportés par les employés. Cela étant, les résultats de l'enquête mondiale auprès du personnel de 2018 et les discussions menées par la direction avec les employés à tous les niveaux de l'organisation ont permis de constater que le PAM avait encore un long chemin à parcourir et qu'il fallait aller plus loin. Il est en outre apparu clairement qu'alors que le PAM s'emploie et doit s'employer à s'attaquer au harcèlement sexuel, il existe des problèmes liés à l'abus de pouvoir, à la discrimination et au harcèlement au travail en général au sein de l'organisation, auxquels il faut aussi s'atteler.

Sur la base des résultats de l'enquête mondiale auprès du personnel, le PAM et le groupe de travail conjoint ont fait appel aux services de la société de conseil Willis Towers Watson pour mener un examen indépendant de la culture organisationnelle et du respect des règles déontologiques au PAM. L'objectif était de mieux comprendre l'ampleur et la nature du harcèlement, du harcèlement sexuel, de l'abus de pouvoir, de la discrimination et des représailles au sein de l'organisation et d'obtenir des éléments susceptibles d'éclairer les activités du groupe de travail conjoint. Parallèlement à cette initiative, le groupe de travail conjoint a décidé de mettre sur pied un groupe de soutien composé de personnes indépendantes faisant autorité sur les questions relatives aux comportements abusifs sur le lieu de travail. S'appuyant sur sa propre analyse et sur ces sources extérieures, le groupe de travail conjoint note les points suivants:

- Les comportements abusifs sont un sujet auquel il faut s'attaquer dans l'ensemble du PAM, à commencer par le Siège, où il semble, d'après l'examen externe, que le problème est perçu plus souvent.
- Il est important que le PAM mobilise davantage ses employés. Pour y parvenir, il est fondamental de rétablir la confiance des employés dans l'organisation, ce qui nécessite, dans un premier temps, que la direction prenne acte du problème, reconnaisse les erreurs commises par le passé le cas échéant ainsi que les lacunes des initiatives en cours, mette en place des mesures efficaces pour y remédier et soutienne de manière convaincante les personnes concernées.
- Le PAM doit améliorer la façon dont il communique sur ces questions et garantir la protection de toute personne signalant un problème ou qui en est témoin. Les initiatives récentes de sensibilisation ont été accueillies favorablement, 83 pour cent des participants à l'examen externe ayant déclaré que le PAM faisait du bon travail pour enseigner aux employés la culture et les valeurs de l'organisation. Ces initiatives doivent se poursuivre.

Le groupe de travail conjoint fait donc des recommandations dans six grands domaines afin d'éclairer l'élaboration par le PAM d'un plan d'action détaillé qui devra prendre en considération les initiatives en cours, pour 2020 et au-delà, dans le cadre d'une approche globale multistratégique:

- **Réaffirmation des valeurs:** le PAM devrait poursuivre et accroître ses efforts visant à aboutir à une compréhension commune des valeurs, normes de conduite et règles internes dans l'ensemble de l'organisation, 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.
- **Rôle de l'encadrement:** en partant du sommet, à savoir le Directeur exécutif et le groupe de direction, et en se propageant à tous les niveaux de l'organisation, les principales normes de conduite du PAM doivent être entendues et vues, et les qualités d'encadrement doivent être répertoriées, cultivées et mesurées.
- **Mobilisation des employés:** pour amener un changement de comportement dans une grande organisation décentralisée et dispersée telle que le PAM, tous les employés devraient avoir le sentiment que les dirigeants ainsi que les cadres qui se trouvent en première ligne les encouragent et les aident à participer au processus de changement.
- **Révision des politiques et des systèmes:** le PAM devrait réviser les systèmes et les procédures concernant le personnel pour appuyer les mécanismes de prévention et de recours, favoriser la mise en place d'environnements de travail sûrs et respectueux et s'assurer que la gestion des ressources humaines est bel et bien fondée sur le mérite. Cette révision devrait aussi consister à remédier aux inégalités et aux vulnérabilités, y compris s'agissant de questions comme la problématique femmes-hommes ou les différences entre les fonctionnaires et les non-fonctionnaires ou entre les cadres et les membres des équipes qu'ils supervisent.
- **Procédures disciplinaires:** le PAM devrait s'employer à renforcer la confiance de ses employés dans son système de justice interne. Il faudrait continuer de prendre des mesures disciplinaires à l'encontre des auteurs avérés, tandis que les personnes qui font des signalements ou qui sont témoins devraient être protégées contre les représailles et obtenir des assurances sérieuses que le signalement d'un comportement abusif ne nuira pas à leur carrière.
- **Communication, obligation redditionnelle et transparence:** le PAM a besoin de communiquer ses valeurs et la façon dont elles s'appliquent aux différentes fonctions et responsabilités à tous les niveaux de l'organisation. Il devrait également s'assurer que les politiques et procédures relatives aux comportements abusifs, notamment les mécanismes de signalement, sont faciles à comprendre, en élaborant, par exemple, un guide de poche, des vidéos pédagogiques, des articles et d'autres supports faciles d'accès sur la réaction à adopter et la réponse à apporter en cas d'abus.

Pour parvenir à un changement tangible et durable, le processus de changement doit, certes, associer et mobiliser tous les employés, mais doit mettre l'accent sur les cadres à tous les niveaux, lesquels doivent prendre conscience des problèmes et de leur caractère d'urgence, prôner un comportement respectueux et montrer l'exemple. Ces efforts sont considérés comme indispensables pour améliorer l'environnement de travail de l'ensemble des employés du PAM, au Siège et sur le terrain, et pour accroître l'efficacité et l'efficacéité du PAM en tant que chef de file de l'action humanitaire.

Il sera essentiel de mesurer les résultats. Il faudra mettre en place un cadre de suivi et d'audit réguliers associé au plan d'action détaillé pour évaluer les progrès accomplis au moyen de données qualitatives et quantitatives. Le plan d'action détaillé devrait être conçu comme un document évolutif susceptible d'être enrichi et renforcé par des travaux et des éléments de compréhension supplémentaires fournis par le groupe de travail conjoint, par des avis d'expert communiqués dans les prochains mois, par l'expérience acquise directement par l'organisation ainsi que par la mobilisation des employés.

## Introduction

1. L'organe directeur du PAM, et la direction avec lui, considère, que le "harcèlement sous toutes ses formes – notamment le harcèlement racial, moral et sexuel –, l'abus de pouvoir, l'exploitation et la violence détruisent la vie et la dignité des victimes, sapent invariablement les relations humaines, mettent à mal la capacité des équipes à travailler et risquent d'empêcher les organisations de s'acquitter de leurs missions [...] La crédibilité du PAM et son rôle dans le soutien apporté aux victimes de déplacements, de conflits et de toutes les formes de contraintes liées à des agressions et à l'exploitation sexuelles reposent entièrement sur sa capacité à gérer les cas de harcèlement sexuel et d'abus de pouvoir dans ses propres rangs de manière efficace et convaincante. [...] Ce n'est qu'en sanctionnant et en écartant les harceleurs que le PAM peut éviter que ces mêmes individus abusent ou exploitent ceux auxquels l'organisation cherche à venir en aide ou, au minimum, tolèrent ces comportements à travers l'état d'esprit au travail qu'ils incarnent. Si le PAM échoue dans cette entreprise fondamentale, il ne s'acquittera pas de sa responsabilité consistant à s'assurer que les bénéficiaires sont traités avec dignité et respect. Il perdra aussi l'autorité et la capacité nécessaires pour prendre position et lutter contre ceux qui, sur le terrain, commettent des actes de violence sexuelle et sexiste. Partant, [...] le PAM doit se montrer intransigeant dans ses efforts destinés à éradiquer le harcèlement et la violence sexuels et à favoriser un environnement au sein duquel chaque employé, quel que soit son sexe, puisse exprimer tout son potentiel personnel et professionnel. Un examen sans concession doit être mené pour éclairer les changements à apporter au niveau institutionnel"<sup>1</sup>.
2. Partout dans le monde, une attention accrue est portée au problème des comportements abusifs, en particulier au harcèlement sexuel. Le PAM est déterminé à mieux comprendre comment ces comportements se manifestent au sein de l'organisation et comment il est possible d'y faire face. Depuis sa prise de fonctions en avril 2017, le Directeur exécutif encourage la définition de stratégies et de mesures permettant de respecter son engagement consistant à offrir à tous les employés un environnement sûr et respectueux exempt de toute forme de comportement abusif et d'améliorer l'efficacité de son action en ce sens. Cette action comprend les efforts déployés pour assurer un environnement dans lequel chacun s'exprime librement et veiller à ce que les plaintes fassent l'objet d'une enquête exhaustive et que des mesures disciplinaires appropriées soient prises pour y donner suite. Parallèlement, le PAM continue d'appliquer sa politique de tolérance zéro à l'égard de toute forme d'atteinte ou d'exploitation sexuelles à l'encontre des personnes auxquelles il vient en aide, et de jouer un rôle essentiel dans les enceintes du système des Nations Unies visant à améliorer la protection des bénéficiaires.
3. À sa première session ordinaire de 2018, en tenant compte des évolutions majeures survenues dans le monde (mouvements #metoo et #aidtoo, par exemple) et du contexte du PAM, notamment s'agissant de problèmes spécifiques de harcèlement sexuel et de la publication à venir de la circulaire du Directeur exécutif du 1<sup>er</sup> mars 2018 intitulée "Protection contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité et la discrimination" (OED2018/007) ainsi que des mesures connexes prises par l'organisation, le Conseil d'administration a indiqué qu'il souhaitait recevoir des points réguliers sur ces questions particulièrement sensibles et qu'il était favorable à la création d'un groupe de travail conjoint sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination. Le groupe de travail conjoint a été créé peu après, avec le mandat d'examiner les mesures et les décisions mises en œuvre dans ces domaines dans l'intérêt tout à la fois des employés et des bénéficiaires, et d'en rendre compte au Conseil. Les

---

<sup>1</sup> Première session ordinaire du Conseil d'administration de 2018, point 8 a) – "Point sur la directive interne du PAM relative au harcèlement, au harcèlement sexuel et à l'abus de pouvoir", déclaration conjointe faite par la Suisse au nom des Listes A, B, C, D et E.

résultats de l'enquête mondiale auprès du personnel de 2018 ont accentué les inquiétudes du Conseil et éclairé l'action du groupe de travail conjoint dès la mise en place de celui-ci.

4. Le groupe de travail conjoint est une entité ad hoc à durée limitée composée de membres du Conseil d'administration et de la direction du PAM, qui sert d'enceinte pour l'échange d'informations et l'examen des méthodes, enseignements et meilleures pratiques relevant des domaines suivants: prévention du harcèlement, du harcèlement sexuel, de l'abus de pouvoir et de la discrimination, et protection des employés contre ces comportements; prévention, et protection des bénéficiaires et d'autres personnes (les mineurs, par exemple) couverts par des politiques de lutte contre l'exploitation et les atteintes sexuelles; et protection des dénonciateurs d'abus. En outre, le groupe de travail conjoint a pour but d'aider à définir des stratégies et à trouver des mesures permettant de s'assurer que le PAM a mis en place les mesures de prévention et de protection, les mécanismes de signalement et les dispositifs de sélection les plus efficaces possible pour éviter le recrutement de délinquants avérés et faire en sorte que les auteurs rendent compte de leurs actes. Le groupe de travail conjoint est coprésidé par un représentant du Conseil d'administration (auparavant la Représentante permanente du Guatemala et, depuis septembre 2019, la Représentante permanente du Yémen) et un représentant de la direction du PAM (Sous-Directrice exécutive chargée du Département de l'élaboration des programmes et des politiques)<sup>2</sup>. Sa composition est détaillée à l'annexe I du présent document.
5. Le groupe de travail conjoint a tenu sa première réunion le 28 mai 2018. Depuis lors, il s'est réuni régulièrement, et ses coprésidents ont fait rapport au Conseil d'administration à chaque session de celui-ci. Avant la fin de 2018, le groupe de travail conjoint a créé deux sous-groupes de travail pour aider à mettre en place des réunions spécifiques sur la protection contre le harcèlement sexuel, l'exploitation et les atteintes sexuelles et sur la protection contre le harcèlement, l'abus de pouvoir et la discrimination. La composition des sous-groupes de travail est indiquée à l'annexe II.

### **Mesures prises par le PAM et examen externe**

6. Le PAM s'est engagé à assurer un environnement de travail où les employés se sentent en sécurité et où les cadres montrent l'exemple en adoptant un comportement respectueux. Depuis 2017, le Directeur exécutif a exprimé très clairement la politique de tolérance zéro du PAM à l'égard de toute forme de comportement abusif lors de messages adressés par écrit ou oralement aux employés. Il a été à l'origine de mesures concrètes visant à s'attaquer aux causes et aux effets des conduites inappropriées, mesures parmi lesquelles on peut citer les suivantes:
  - publication d'une politique révisée intitulée "Protection contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité et la discrimination", qui introduit de nouvelles approches consistant à renforcer la protection des employés s'estimant abusés et à encourager les signalements;
  - renforcement des moyens et de la capacité d'intervention du Bureau de l'Inspecteur général;
  - application de mesures disciplinaires et administratives strictes, conformément à la politique de tolérance zéro du PAM à l'égard des comportements abusifs, afin de veiller à ce que chacun soit responsable de ses actes;

---

<sup>2</sup> Le portefeuille du Sous-Directeur exécutif est passé du Département des services concernant les opérations au Département de l'élaboration des programmes et des politiques en juillet 2019 dans le cadre d'une vaste restructuration.

- promotion des activités de sensibilisation aux normes de conduite pour aider les employés à déceler les comportements abusifs et à déterminer le rôle qu'ils peuvent jouer pour assurer un environnement de travail respectueux;
- promotion de la parité femmes-hommes dans l'ensemble de l'organisation en fixant des objectifs ambitieux, le Directeur exécutif suivant de près leur réalisation; et
- conduite de l'enquête mondiale auprès du personnel de 2018.

Des informations plus détaillées sur toutes ces initiatives sont présentées à l'annexe III. Comme les enquêtes récentes semblent indiquer que les employés ne connaissent pas bien les initiatives que le PAM a menées ou mène actuellement, l'information sur le sujet sera renforcée.

7. La création du groupe de travail conjoint a offert au PAM la possibilité d'amener le Conseil d'administration à participer directement aux efforts consentis pour examiner les initiatives en cours et recommander d'autres mesures visant à faire du PAM un chef de file de la lutte contre les comportements abusifs.
8. Sur la base des résultats de l'enquête mondiale auprès du personnel, le PAM, en étroite concertation avec le Conseil d'administration par l'intermédiaire du groupe de travail conjoint, a fait appel aux services de la société de conseil Willis Towers Watson pour mener un examen indépendant de la culture organisationnelle et du respect des règles déontologiques au PAM (ci-après, l'"examen externe"). L'objectif était de mieux comprendre quelles sont l'ampleur et la nature du harcèlement, du harcèlement sexuel, de l'abus de pouvoir et de la discrimination au sein de l'organisation au fil des ans, et en particulier quelles en sont les causes profondes<sup>3</sup>. Sous la supervision du Bureau de la déontologie agissant en toute indépendance, l'initiative visait également à aider le PAM à mieux appréhender sa propre culture en pleine évolution, au moyen d'un éventail d'entretiens en tête-à-tête, d'une enquête thématique et de discussions de groupe qui contribueraient à la conduite d'une analyse quantitative et qualitative et à l'établissement d'un rapport final, dont le groupe de travail conjoint pourrait exploiter les constatations dans le cadre de ses activités. En outre, le groupe de travail conjoint s'appuierait sur l'analyse collective pour recommander des mesures destinées à s'attaquer plus efficacement aux problèmes sous-tendant les comportements abusifs constatés au PAM.
9. L'examen externe comprenait trois composantes. Premièrement, une enquête anonyme, à laquelle 8 137 employés (près de la moitié du personnel du PAM) ont répondu, avait pour but d'étudier de manière approfondie la culture organisationnelle au PAM et, en particulier, les problèmes de comportement abusif. Deuxièmement, trois groupes de discussion virtuels ont été organisés afin de permettre aux employés de participer à un dialogue en ligne pondéré sur la culture du PAM, leurs perceptions et leur expérience, en anglais, en français et en espagnol. Troisièmement, les employés ont été invités à contacter directement la société de conseil pour faire part, dans le cadre d'entretiens en tête-à-tête, des comportements abusifs dont ils ont été victimes ou témoins. Le rapport final de Willis Towers Watson, remis au groupe de travail conjoint en septembre 2019, a été communiqué au personnel et aux États membres du PAM le 8 octobre 2019 et peut être consulté en suivant les indications fournies à l'annexe IV.

---

<sup>3</sup> Le groupe de travail conjoint a décidé que, bien que la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles soit un sujet extrêmement important, elle devait être analysée de façon distincte. L'examen externe resterait donc axé sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination pour que cette question soit étudiée de manière approfondie au PAM.

10. En plus des services de Willis Towers Watson, le groupe de travail conjoint a également décidé de faire appel à des experts ayant les compétences nécessaires pour s'attaquer aux comportements abusifs sur le lieu de travail (ci-après, le "groupe de soutien"), afin d'accompagner l'examen externe, et de l'aider à interpréter les constatations issues de cet examen et à découvrir les meilleures pratiques adoptées à l'échelle mondiale. Une liste restreinte d'universitaires influents dans les domaines de la sociologie et de la psychologie en entreprise et de praticiens expérimentés dans les domaines de l'application des politiques, de l'aide aux victimes et de la formation des cadres a été établie par la Division des ressources humaines et le Bureau de l'Ombudsman et approuvée par le groupe de travail conjoint. Mme Paula McDonald de la Queensland University of Technology à Brisbane (Australie) et Mme Bettina Palazzo de la Business School Lausanne à Lausanne (Suisse) ont été nommées membres du groupe de soutien à partir de cette liste restreinte. On trouvera leurs biographies succinctes à l'annexe V.

### **Constatations et recommandations du groupe de travail conjoint**

11. Les informations mises à la disposition du groupe de travail conjoint, y compris, sans s'y limiter, les résultats de l'examen externe, confirment que les comportements abusifs sont un problème grave au PAM.
12. Le groupe de travail conjoint prend acte des mesures déjà prises par le PAM ces dernières années, notamment les dispositions renforcées introduites en 2018 ainsi que les efforts qu'il a déployés pour régler les problèmes signalés par des employés. La prévention et la dissuasion jouent un rôle essentiel dans la promotion d'un environnement de travail sûr et harmonieux et dans la protection des employés contre toutes les formes de comportement abusif. Il est indispensable que les employés qui font la démarche de signaler un comportement abusif soient protégés contre les représailles, et que des mesures disciplinaires soient prises rapidement et de façon juste à l'encontre des délinquants avérés. Diverses possibilités de signalement, formelles et informelles, doivent être maintenues à disposition afin d'encourager les personnes à dénoncer les abus et de faciliter la résolution des problèmes.
13. Les problèmes de harcèlement, d'abus de pouvoir et de discrimination semblent être monnaie courante depuis longtemps au PAM. L'examen externe fait apparaître qu'ils sont ressentis plus fréquemment au Siège et parmi les consultants. D'après les constatations issues de l'examen, c'est au Siège qu'il faut commencer à agir. L'enquête mondiale auprès du personnel avait déjà montré qu'il fallait s'attaquer à ces comportements dans l'ensemble de l'organisation.
14. Il est important que le PAM mobilise davantage ses employés. Pour y parvenir, il est fondamental de rétablir la confiance des employés dans l'organisation, ce qui nécessite, dans un premier temps, que la direction prenne acte du problème, reconnaisse les erreurs commises par le passé le cas échéant ainsi que les lacunes des initiatives en cours, mette en place des mesures efficaces pour y remédier et soutienne de manière convaincante les personnes concernées.
15. Dans les sections qui suivent, on trouvera un récapitulatif des principales observations formulées par le groupe de travail conjoint sur la base des éléments communiqués par les sous-groupes de travail et le groupe de soutien concernant les problèmes de harcèlement, d'abus de pouvoir et de discrimination et au sujet du harcèlement sexuel au PAM.



## Harcèlement, abus de pouvoir et discrimination

16. Les résultats issus de l'enquête auprès des employés et les discussions menées avec les employés à tous les niveaux de l'organisation révèlent l'existence de problèmes liés à l'abus d'autorité (également appelé "abus de pouvoir"), à la discrimination et au harcèlement au travail en général au sein du PAM.
17. Il faut améliorer la façon dont l'organisation communique sur ces questions et sur la protection des personnes qui signalent des abus. Les premières initiatives de sensibilisation menées par le PAM ont été accueillies favorablement, 83 pour cent des participants à l'examen externe ayant déclaré que le PAM faisait du bon travail pour enseigner aux employés la culture et les valeurs de l'organisation et qu'il fallait poursuivre et accroître ces efforts. Il ressort toutefois de l'examen externe que les employés qui ont été victimes ou témoins de comportements abusifs au cours de leur carrière ont une probabilité moindre de signaler des agissements futurs, ce qui souligne qu'il est nécessaire de prendre des mesures supplémentaires.
18. Pour introduire les changements nécessaires, il faudrait prendre de nombreuses mesures: définir une nouvelle philosophie de gestion et faciliter son adoption; réexaminer le Code de conduite du PAM; élaborer un ensemble de compétences de base y afférentes; réduire avec détermination toutes les fractures existant au sein de l'organisation; assurer une protection efficace des dénonciateurs d'abus; réformer les principales politiques et pratiques de gestion des ressources humaines; apporter les ajustements appropriés au système de justice interne de l'organisation; et mettre en place des communications internes efficaces. Le besoin urgent de ces mesures se retrouve dans les recommandations formulées par le groupe de travail conjoint.
19. En outre, l'organisation devrait définir des mesures spécifiques pour combler le fossé entre fonctionnaires et non-fonctionnaires (consultants et autres titulaires de contrats de courte durée). Le PAM a besoin d'une certaine souplesse contractuelle pour répondre rapidement aux demandes d'aide dans les situations d'urgence, mais le recours aux contrats à court terme en dehors de ces situations risque d'alimenter l'insécurité de l'emploi, laquelle génère un climat de crainte, de tension et d'anxiété susceptible de mener à des comportements abusifs ou d'accentuer le sentiment de vulnérabilité. Il est donc 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. À cette fin, le PAM devrait s'assurer que les missions assignées aux non-fonctionnaires sont réellement temporaires et limitées dans le temps par nature et que les non-fonctionnaires ne travaillent pas, à terme, aux côtés de fonctionnaires faisant le même travail, sans bénéficier de la stabilité d'emploi, de la rémunération et des droits à prestation correspondants. De surcroît, le PAM devrait communiquer régulièrement des données (nombre d'employés, lieux d'affectation, profils et fonctions) sur le personnel non fonctionnaire géré localement lorsque les effectifs concernés sont importants. Enfin, l'organisation devrait faire en sorte que les non-fonctionnaires bénéficient bien des mêmes protections contre les manquements et les représailles que les fonctionnaires<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Les dispositions figurant dans la circulaire du Directeur exécutif OED2018/007 et la circulaire de la Directrice exécutive 2008/003 intitulée "Protection des personnes qui signalent des manquements et qui collaborent à des audits ou à des enquêtes dûment autorisés (Politique du PAM en matière de protection des dénonciateurs d'irrégularités)" s'appliquent de la même manière à tous les employés, quel que soit le type de leur contrat. Le PAM devrait s'assurer que les employés sont, et pensent qu'ils sont, en droit de bénéficier des garanties que ces politiques prévoient, indépendamment du type de leur contrat.

20. S'inspirant des meilleures pratiques adoptées à l'échelle mondiale, les experts du groupe de soutien ont également fait part de leurs réflexions sur le harcèlement, l'abus d'autorité et la discrimination à partir des constatations issues de l'examen externe et des conversations qu'ils ont menées avec les membres du groupe de travail conjoint. Ils ont ainsi suggéré que le PAM devrait:
- passer à un encadrement attentif et responsable, qui donne aux employés les moyens de s'exprimer, et définir notamment les principales qualités que l'organisation souhaite voir chez ses dirigeants, investir dans ces qualités et les renforcer au moyen de formations, et veiller à ce qu'elles soient mises en application, à l'aide d'évaluations de la performance portant spécifiquement sur les initiatives destinées à éviter et à corriger les comportements abusifs;
  - combler, en communiquant mieux, l'écart entre la mauvaise image que les employés se font en matière de responsabilisation ("les comportements abusifs sont tolérés et jamais punis") et le fait que les auteurs d'actes répréhensibles sont effectivement sanctionnés au PAM. Il serait également possible ici de réexaminer la procédure actuelle de signalement des manquements pour déterminer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, en prenant des mesures pour accélérer les procédures disciplinaires sans sacrifier les vérifications d'usage, et en s'assurant que les enquêteurs ont les compétences nécessaires pour s'entretenir avec les employés s'estimant abusés et les témoins;
  - proposer aux employés des formations à l'intervention en tant que soutien (comment devenir l'"allié" d'un employé s'estimant abusé), qui les armeraient pour agir de différentes façons, soit pour éviter des échanges qui dérapent ou y mettre fin soit pour aider des collègues s'estimant victimes de comportements abusifs;
  - réexaminer son Code de conduite et insister sur le fait que le respect des normes de conduite est obligatoire;
  - prêter attention aux personnes qui ont signalé un comportement abusif, leur offrir d'emblée un soutien durable et suivre le déroulement de leur carrière afin de s'assurer qu'elles ne subissent pas de représailles pour avoir parlé.

### **Harcèlement sexuel**

21. Le harcèlement sexuel est toute avance sexuelle ou tout comportement verbal ou physique à connotation sexuelle importuns, qu'il s'agisse d'un acte de violence sexuelle ou de tout autre comportement de nature sexuelle, qui pourrait raisonnablement constituer une offense ou une humiliation envers une autre personne. Généralement, il traduit et renforce des rapports de force inégaux entre les sexes, même entre pairs. La personne en position de force peut se servir de son pouvoir pour octroyer un bien (un emploi, une promotion ou une invitation à assister à une réunion, par exemple) en contrepartie d'une relation sexuelle. Le harcèlement sexuel peut aussi créer des environnements hostiles ou intimidants sans contreparties précises. Bien que constituant généralement un mode de comportement, il peut aussi prendre la forme d'un fait isolé. Les femmes en sont, de loin, les principales cibles, mais les hommes peuvent aussi être visés.
22. D'après les auteurs de l'examen externe, "le harcèlement sexuel serait le type de comportement abusif le moins signalé parmi les cinq types étudiés, 8 pour cent des répondants (641 personnes) déclarant qu'ils en avaient été victimes ou témoins au PAM. La proportion de femmes indiquant qu'elles avaient été victimes ou témoins de harcèlement sexuel était nettement supérieure à la proportion d'hommes (13 pour cent des femmes contre 5 pour cent des hommes). Les remarques ou les plaisanteries déplacées étaient les

formes de harcèlement sexuel mentionnées les plus répandues, ce qui montre bien le type d'interactions inappropriées qui se produisent au PAM d'après les informations recueillies"<sup>5</sup>.

23. Prenant acte des efforts que le PAM déploie actuellement pour augmenter le nombre de signalements de cas de harcèlement sexuel, enquêter sur tous les cas signalés et s'assurer que des mesures disciplinaires appropriées sont prises, le groupe de travail conjoint a aussi cherché à mieux comprendre les facteurs conduisant à ces comportements afin de trouver les moyens d'éviter qu'ils ne se produisent. Il est généralement admis que le harcèlement sexuel ne s'explique pas par une seule et même cause, mais, parmi les facteurs qui en sont à l'origine, on peut notamment citer les rapports de force entre les auteurs et les victimes potentiels et une vulnérabilité exacerbée de certaines catégories d'employés. Par ailleurs, les études ont révélé que les auteurs d'agissements délictueux ont parfois davantage tendance à commettre certaines formes d'actes répréhensibles du fait de croyances préexistantes (notamment de croyances fondées sur les rôles dévolus aux deux sexes) liées à leur éducation ou à leur culture ou au développement de leur propre personnalité.
24. S'agissant des modèles de comportement des auteurs d'actes répréhensibles, le groupe de travail conjoint a constaté les points suivants:
  - Les différentes catégories de comportements abusifs sont étroitement liées entre elles: une forte prévalence de cas de harcèlement sexuel s'accompagnera, par exemple, de taux élevés d'abus de toutes sortes.
  - Bien que les comportements abusifs soient adoptés au niveau individuel, les systèmes, les structures et les conditions locales sur le lieu de travail peuvent créer un environnement plus ou moins permissif. Ainsi, un lieu de travail où le respect des règles et la déontologie sont mis en avant limite les possibilités de l'abus de pouvoir sous toutes ses formes. L'atmosphère de travail risque d'être compromise si les conditions sont dures, lorsque l'environnement est destructeur ou en cas de fortes pressions exercées sur les employés. Les marqueurs des inégalités entre les sexes peuvent aussi permettre au harcèlement sexuel de proliférer. Ces marqueurs sont multiples: vocabulaire sexiste ou misogyne; normes conservatrices concernant la problématique femmes-hommes ou la sexualité, qui limitent les rôles que les femmes jouent; accès insuffisant, voire inexistant, aux aménagements des modalités de travail, ou avancement de carrière freiné en cas de recours à ces aménagements; et atmosphère masculine marquée qui accentue le sexisme et pousse à préférer la loyauté à l'égard du groupe à l'intégrité personnelle.
  - Le climat de travail est déterminé en grande partie par des attentes sur le plan des comportements qui sont codifiées, et qui sont ensuite définies et imposées par l'encadrement.
  - Le harcèlement sexuel se produit généralement lorsque le rapport de force est déséquilibré.
  - Le harcèlement sexuel ainsi que l'exploitation et les atteintes sexuelles sont liés en ce sens que les auteurs peuvent agir de manière similaire à l'égard des employés et des bénéficiaires si les conditions sont réunies.

En outre, certains aspects susceptibles d'être clairement influencés au niveau institutionnel ont été répertoriés:

- obstacles présents sur le lieu de travail, comme les politiques et les règles, les comportements acceptés et les instruments en place pour réglementer et sanctionner les comportements inappropriés;

---

<sup>5</sup> Voir annexe IV, page 26.

- renforcement des moyens grâce auxquels les victimes peuvent signaler un abus ou un acte de harcèlement et les victimes potentielles résister à ces comportements abusifs (résistance des victimes);
  - application rapide de mesures disciplinaires fermes à l'égard des personnes qui commettent des abus.
25. Le groupe de travail conjoint note les effets positifs qu'auront, sur la réduction du harcèlement sexuel, les changements globaux introduits dans la culture organisationnelle ainsi que le renforcement des mesures facilitant les signalements et des sanctions disciplinaires. Il existe toutefois des questions liées tout à la fois au harcèlement sexuel dans les contextes où le PAM opère, au signalement de ces actes et aux suites qui leur sont données, qui n'ont pas été traitées de manière adéquate dans l'examen externe et qui nécessitent donc une analyse ou des mesures supplémentaires:
- sous-déclaration et peur d'effectuer un signalement, propres aux actes de harcèlement sexuel, et stigmatisation et conséquences connexes;
  - différences culturelles entre les membres du personnel de diverses origines sur les lieux d'affectation, qui peuvent influencer sur l'interprétation des comportements et des règles de civilité sur le lieu de travail;
  - méconnaissance des normes et des règles en vigueur au PAM, notamment de la définition de ce que l'on entend généralement par "comportements indésirables" et des méthodes de signalement (formelles et informelles);
  - information insuffisante ou discrète sur les résultats auxquels les signalements ont abouti et sur les mesures qui ont été prises contre les auteurs avérés;
  - conditions de vie et de travail pénibles pour les employés se trouvant dans des lieux d'affectation classés difficiles (dans les endroits où les conditions sont dures, voire extrêmes, l'abus d'alcool et l'éloignement de la famille figurent parfois parmi les causes profondes des conduites inappropriées);
  - changement d'organisation des auteurs de comportements abusifs, en particulier parce que les organisations non gouvernementales ne font actuellement pas partie de la base de données ClearCheck et des bases de données recensant les auteurs d'actes d'exploitation ou d'atteintes sexuelles<sup>6</sup>.
26. Les experts du groupe de soutien ont souligné qu'une différence majeure entre le harcèlement sexuel et d'autres formes de comportement abusif réside dans le fait que le harcèlement sexuel est lié à la problématique femmes-hommes, ce qui appelle des réponses spécifiquement adaptées à cette problématique pour prévenir le problème et le régler le cas échéant. Ainsi, les femmes – même si la catégorie de leur contrat de travail est identique – auront probablement moins de pouvoir institutionnel et discrétionnaire qu'un homme en raison du caractère patriarcal de la société dans son ensemble. C'est notamment le cas pour une femme qui est enceinte ou qui assume au premier chef les responsabilités familiales. Le problème peut être accentué pour les employées titulaires de contrats de non-fonctionnaires, pour lesquelles l'insécurité de l'emploi est une préoccupation supplémentaire. Il est nécessaire de trouver des solutions concrètes et efficaces à ces vulnérabilités contractuelles pour lutter durablement contre le harcèlement sexuel.

---

<sup>6</sup> ClearCheck est une base de données confidentielle qui sert à éviter de recruter des membres du personnel qui ont été licenciés par d'autres entités des Nations Unies pour harcèlement sexuel ou qui ont quitté des organisations pendant une enquête ouverte à leur encontre pour allégations de harcèlement sexuel. Sur cette même plateforme, le PAM peut filtrer les individus au moyen d'une base de données similaire recensant les auteurs d'exploitation et d'atteintes sexuelles dans l'ensemble du système des Nations Unies. On trouvera plus d'informations sur ce sujet au paragraphe 7 de l'annexe III.

27. En outre, le harcèlement sexuel n'est pas simplement une conséquence du ratio femmes/hommes (représentation des femmes aux différents niveaux de responsabilité ou d'ancienneté), mais aussi de l'environnement institutionnel. Le groupe de soutien a donc préconisé au PAM de réexaminer son plan d'action pour la parité des sexes afin de s'assurer que ce plan tient compte de tous les facteurs d'inégalité entre les sexes et d'évaluer ses structures et ses méthodes de gestion des ressources humaines (du recrutement aux promotions, en passant par les rémunérations) pour mieux comprendre les éléments permettant de transformer l'organisation en un lieu vraiment inclusif où les femmes et les hommes travaillent sur un pied d'égalité.

### **Recommandations visant à introduire un changement durable de la culture organisationnelle au PAM**

28. Le groupe de travail conjoint invite instamment le PAM à mettre en œuvre des mesures énergiques dans les domaines prioritaires relevés par la société de conseil lors de l'examen externe, conformément au tableau comprenant les réponses de la direction exposé à l'annexe VI.
29. Par ailleurs, sur la base des discussions menées en son sein et au sein et de ses sous-groupes de travail, des résultats de l'examen externe et de l'enquête mondiale auprès du personnel, d'autres documents consultés et des avis formulés par les experts du groupe de soutien, le groupe de travail conjoint fait les recommandations ci-après pour parvenir à un changement durable de la culture organisationnelle au PAM. Ces recommandations visent à éclairer l'élaboration par la direction d'un plan d'action détaillé qui devra tenir compte des initiatives en cours, pour 2020 et au-delà.

### ***Réaffirmation des valeurs***

30. Le PAM devrait réexaminer son Code de conduite et poursuivre les initiatives globales de sensibilisation à ses valeurs.
31. Le PAM devrait redoubler ses efforts de sensibilisation et de prévention en suivant une approche globale pour parvenir à une compréhension commune des valeurs, normes de conduite et mécanismes de protection et de signalement existants. Il s'agira notamment d'adapter les initiatives de sensibilisation à la situation sur le terrain et aux spécificités locales ou régionales et d'intégrer les sujets de la diversité et de l'inclusion ainsi que des outils de "prise de parole par les pairs" pour donner plus de moyens d'expression aux personnes vulnérables qui ne font habituellement pas état de leurs préoccupations (femmes, témoins, consultants, titulaires de contrats de services).
32. Le PAM devrait également étendre l'obligation de "montrer l'exemple d'en haut" à tous les niveaux d'encadrement, en indiquant sans ambiguïté que les comportements abusifs sont inacceptables, en clarifiant les possibilités de signalement et en garantissant que des mesures disciplinaires seront prises. Il conviendra ici de fournir les outils donnant les moyens à la direction de communiquer et de prendre les mesures appropriées lorsqu'un comportement inacceptable est porté à son attention.

### ***Rôle de l'encadrement***

33. Le changement commence par le sommet. Les réunions des groupes de discussion organisées au cours de l'examen externe ont permis de constater que l'encadrement était le premier élément que les participants aimeraient voir amélioré<sup>7</sup>. Elles ont également fait apparaître que "si une large proportion des employés estime que les dirigeants sont résolus à corriger les conduites inappropriées et à donner l'exemple, il n'en reste pas moins que des difficultés et des insuffisances subsistent s'agissant de l'exercice des fonctions de direction

---

<sup>7</sup> Voir annexe IV, page 26.

et des mesures prises par les responsables de haut niveau"<sup>8</sup>. Le respect de la déontologie devrait être renforcé avant toute chose, en rappelant aux cadres qu'ils doivent promouvoir les valeurs et normes de conduite en vigueur et montrer l'exemple, en commençant par les hauts responsables dans l'ensemble de l'organisation et en faisant passer le message à tous les niveaux d'encadrement (en particulier aux responsables de niveau intermédiaire qui gèrent les opérations au quotidien). La démarche consistera à fournir, en plus des outils mentionnés au paragraphe 32 ci-dessus, des orientations et un soutien à la direction. Une attention particulière devrait être accordée au Siège, où les problèmes semblent être plus marqués.

34. Le PAM devrait définir une nouvelle philosophie de gestion et faciliter son adoption, élaborer des nouvelles compétences d'encadrement en matière de gestion du personnel, définir les responsabilités hiérarchiques et faire connaître les changements qui ont été apportés. En outre, l'organisation devrait proposer une formation complète sur les compétences d'encadrement, et offrir notamment aux dirigeants à tous les niveaux un soutien et une formation qui correspondent à leurs responsabilités, et s'assurer que chaque nouveau responsable bénéficie de cette formation avant de prendre ses fonctions. Dans ce cadre, tous les responsables devraient recevoir une formation spécifique pour être en mesure: d'encourager le signalement de toutes les formes de comportement abusif et de donner suite de manière appropriée aux signalements qui leur sont transmis; de rechercher les vulnérabilités potentielles des employés et de prendre des mesures pour les éviter ou les atténuer (gestion des risques); et de faire connaître les mécanismes en place de protection des employés contre les représailles.
35. Enfin, les responsables doivent aussi diriger en montrant l'exemple. Une importance plus grande doit être accordée à l'encadrement éthique et à l'aptitude à diriger dans le cadre du recrutement et de la formation. Le groupe de travail conjoint a noté avec satisfaction qu'immédiatement après la publication des résultats de l'examen externe, le Directeur exécutif a noué le dialogue avec la direction du PAM au Siège et sur le terrain pour les informer des constatations et examiner le rôle essentiel de l'encadrement qui doit montrer l'exemple et favoriser l'adoption de comportements éthiques. Le Directeur exécutif a également annoncé son intention de lancer un forum des cadres, qui commencera au Siège, afin d'examiner avec les responsables de toute l'organisation les mesures qu'ils peuvent et doivent prendre pour améliorer la culture organisationnelle dans leurs bureaux et leurs unités. Ces initiatives doivent être accélérées et se poursuivre.

### ***Mobilisation des employés***

36. Toute personne travaillant au PAM a le droit d'être traitée avec dignité et respect, et d'exercer ses fonctions dans un environnement sûr exempt de harcèlement, de maltraitance, de discrimination et de représailles. Tous les employés du PAM ont aussi la responsabilité correspondante d'œuvrer activement en faveur d'un environnement de ce type. Le changement nécessaire au PAM ne peut se produire sans la mobilisation de tous. C'est pour cette raison que l'organisation a recueilli les idées des employés sur le sujet par deux fois ces deux dernières années, dans le cadre de l'enquête mondiale auprès du personnel et lors de l'examen externe. C'est aussi pour cette raison que le présent rapport devrait être porté à l'attention de tous les employés du PAM, comme cela a été fait pour les résultats de l'examen externe en octobre 2019. Les employés devraient être pleinement informés des évolutions relatives aux domaines couverts dans le présent rapport.

---

<sup>8</sup> *Ibid.*

37. Comme cela a été dit, le changement part du sommet. Il devrait ensuite se propager vers le bas. Compte tenu de l'envergure, de la structure décentralisée et de la couverture géographique du PAM, il sera essentiel, pour parvenir à changer les comportements à l'échelle institutionnelle, de donner aux cadres qui se trouvent en première ligne les moyens d'incarner les valeurs de l'organisation. Les supérieurs hiérarchiques directs sont des personnes qui comptent dans la vie professionnelle des employés. Ils montrent l'exemple par leur comportement, ont le pouvoir d'appliquer des gratifications ou des sanctions au quotidien et peuvent bâtir ou briser la carrière d'une personne. Ce qu'ils disent et font sera souvent repris par les membres des équipes qu'ils supervisent. Les cadres devraient avoir de bonnes raisons de penser que le PAM les aide à faire ce qu'il faut et, aussi, qu'ils ont tout intérêt à adopter des stratégies de gestion qui concordent avec les valeurs et les normes de conduite de l'organisation. Ils devraient, par exemple, se rendre compte que, lorsque le lieu de travail est harmonieux, il est également plus efficace.
38. Tout le monde devrait néanmoins être associé au changement. À cette fin, des réunions devraient être organisées par les cadres et par les employés eux-mêmes pour débattre des mesures envisagées et faire le point sur les progrès accomplis et sur les changements constatés sur le terrain. Ces réunions devraient se tenir au Siège ainsi que dans les bureaux régionaux, les bureaux de pays et d'autres bureaux du PAM. Il faudrait également envisager des réunions entre employés de différentes divisions ou disciplines, notamment des réunions de réflexion dirigées par des pairs, qui se tiendraient en l'absence de supérieurs hiérarchiques afin d'encourager les fonctionnaires et les non-fonctionnaires à s'investir et de conseiller la direction sur les changements à apporter.
39. Il pourrait également être utile d'organiser des formations à l'intervention en tant que soutien (ou "allié"). Il est toutefois important de s'assurer que cette démarche ne mettra pas involontairement les témoins en situation de corriger les comportements abusifs (et de devoir face aux risques y afférents), dégageant de ce fait les cadres supérieurs de la responsabilité qui leur incombe de traiter les manquements et les abus systémiques.

### ***Révision des politiques et des systèmes***

40. Le PAM devrait investir globalement dans les moyens nécessaires pour prévenir et gérer les comportements abusifs, afin de permettre l'élaboration en continu d'autres mécanismes de prévention et de recours, de favoriser des environnements de travail sains et respectueux dans l'ensemble de l'organisation et de s'attaquer à des questions connexes plus efficacement. En outre, l'organisation devrait évaluer, communiquer de manière transparente et définir les attentes concernant son système de justice interne, notamment en passant en revue les structures de signalement et, si nécessaire, en les modifiant pour s'assurer que tous les employés ont un accès équitable aux mécanismes de justice interne, indépendamment de leur langue, de leur sexe, de leur grade ou du type de leur contrat, en tenant compte des effets possibles des déséquilibres de pouvoirs.
41. Les initiatives de protection des victimes potentielles devraient être encouragées, en y associant les services chargés du bien-être du personnel, de la sécurité et autres bureaux compétents du PAM pour répertorier en amont des solutions de prise en charge et de soutien des employés s'estimant abusés. De plus, des mécanismes devraient être en place pour permettre à la Division des ressources humaines de conseiller de manière proactive les cadres concernant la gestion de la performance et les questions de comportement.
42. Comme le changement doit englober tout le monde, lors de l'examen de son Code de conduite, le PAM devrait définir un ensemble révisé de compétences de base et chercher à réduire toutes les fractures existant au sein de l'organisation, y compris, mais sans s'y limiter, entre femmes et hommes, entre personnes de diverses origines, entre fonctionnaires et non-fonctionnaires et entre cadres et employés. Il conviendra ici de s'intéresser au recours par le PAM aux contrats de non-fonctionnaires et de veiller à ce que

tous les employés bénéficient bien des mêmes protections contre les manquements et les représailles.

43. Les principales politiques et pratiques de gestion du personnel devraient être réformées. Outre les procédures concernant le recrutement, les promotions et la gestion de carrière, il est nécessaire de réformer les procédures d'évaluation annuelle de la performance, notamment en mettant en place des dispositifs anonymes de retour d'information à notateurs multiples et en renforçant les vérifications et les équilibres pour lutter contre la discrimination, le favoritisme et les abus de pouvoir. Pour que le mérite soit bien pris en compte, le groupe de travail conjoint recommande au PAM de faire appel à un spécialiste externe qui devra formuler des recommandations concrètes visant à améliorer le système actuel (durée du processus, portée et modalités des évaluations) et à donner aux cadres les moyens d'avoir des conversations franches et respectueuses avec les employés de façon à permettre à la Division des ressources humaines d'énoncer de manière plus détaillée des perspectives de carrière raisonnables pour chaque type de contrat.
44. Tout en garantissant des mesures rapides pour protéger et aider les personnes qui signalent un comportement abusif ou en sont témoins, le PAM devrait suivre le parcours professionnel des personnes portant plainte pour s'assurer qu'elles ne subiront pas de représailles ou qu'elles ne seront pas mises à l'écart ultérieurement.

### **Procédures disciplinaires**

45. On pense souvent qu'il faut commencer par changer les mentalités si l'on veut changer les comportements au sein des organisations. Ce n'est pas nécessairement le cas. Si l'accent mis uniquement sur l'éducation des employés et le changement de culture peut, *in fine*, amener les employés à changer de mentalité, à plus court terme, la mise en œuvre rapide de mesures fermes, cohérentes et visibles en cas de comportements abusifs aura un effet immédiat sur les comportements, et aboutira probablement à un changement de mentalité par la suite. L'antériorité du changement de comportement sur le changement de mentalité s'explique par le fait que, lorsque les gens sont obligés d'agir d'une certaine manière, ils essaient de réduire la dissonance cognitive en modifiant leur mentalité pour la faire concorder avec leurs comportements<sup>9,10</sup>. Par voie de conséquence, lorsque les employés constatent que des mesures spécifiques reflétant de nouvelles normes organisationnelles sont prises, comme la dénonciation de comportements abusifs ou l'application de sanctions disciplinaires aux harceleurs, ils adaptent leurs comportements, et aussi leur mentalité pour éviter toute dissonance<sup>11</sup>. Ces mesures fermes et courageuses doivent être appliquées indépendamment de l'ancienneté, du lieu d'affectation ou du contrat d'emploi des membres du personnel impliqués ou de leur importance apparente pour l'organisation.
46. Le PAM devrait s'employer à renforcer la confiance de ses employés dans son système de justice interne, notamment en apportant à celui-ci les adaptations appropriées. Il faudrait prendre des mesures disciplinaires contre les auteurs avérés tout en s'assurant que les plaignants et les témoins seront protégés contre les représailles et que leur signalement ne nuira pas à leur carrière.

---

<sup>9</sup> Poortinga et autres. 2013. "The introduction of single-use carrier bag charge in Wales: Attitude change and behavioural spillover effects." *Journal of Environmental Psychology*, vol. 36, p. 240 à 247.

<sup>10</sup> Schuitema et autres. 2010. "Explaining differences in acceptability before and after implementation of a congestion charge in Stockholm." *Transportation Research Part A*, vol. 44, p. 99 à 109.

<sup>11</sup> Smith et Louis. 2009. "Group norms and the attitude-behaviour relationship". *Social and Personality Psychology Compass*, vol. 3/1, p. 19 à 35.



**Communication, obligation redditionnelle et transparence**

47. Une vaste stratégie à long terme en matière de communication devrait être élaborée. Cette stratégie devrait stipuler clairement que les valeurs de l'organisation seront respectées et tenter de remédier aux conséquences négatives, qui sont une composante problématique mais inévitable de toute stratégie visant à introduire un changement majeur de structure et de comportement. La notion de "culture" peut être ambiguë, et il faudrait par conséquent lui préférer les termes "structures", "procédures", "politiques", "pratiques quotidiennes" et "normes", parce que ces termes sont plus faciles à définir et à communiquer, et qu'il est donc plus facile de modifier ce qu'ils désignent. Le PAM doit reformuler sa méthode de communication interne et élaborer une stratégie cohérente en la matière, 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.
48. Parallèlement à ces initiatives, en particulier à celle visant à faire en sorte que les politiques et les procédures soient visibles et faciles à comprendre pour tous les employés, le PAM devrait communiquer plus souvent les signalements officiels de comportements abusifs (y compris les informations sur les signalements reçus et ayant fait l'objet d'une enquête, sur les cas confirmés de comportement abusif et sur les mesures prises), tout en préservant la confidentialité de toutes les personnes concernées, afin de donner l'assurance que des mesures sont prises systématiquement lorsque les allégations de manquement sont fondées. On pourrait envisager d'élaborer un tableau de bord présentant des statistiques en provenance de chacun des mécanismes de signalement et de soutien (Bureau de l'Inspecteur général, Bureau de l'Ombudsman, Bureau de la déontologie, Division des ressources humaines, Division chargé du bien-être du personnel, etc.), qui s'accompagnerait d'un guide de poche récapitulant les différentes possibilités offertes aux victimes et aux témoins. On pourrait également prévoir de mettre à la disposition de tous, une fois par semaine ou tous les 15 jours, une série de vidéos pédagogiques, d'articles et d'autres informations brèves et pertinentes, qui serait présentée et commentée par le Directeur exécutif et d'autres hauts responsables. Ces supports devraient être personnalisés et donner des exemples réels relevés sur le lieu de travail, afin de faire comprendre que le PAM est déterminé à mener à bien l'initiative de changement.

**Étapes suivantes**

49. Pour apporter des améliorations en continu, il est essentiel de programmer des audits approfondis portant sur les changements visés et de s'engager à investir des ressources importantes de manière durable. Il est donc demandé au PAM d'élaborer un plan d'action détaillé tenant compte des initiatives en cours ainsi que des constatations et des recommandations figurant dans le présent rapport. Parallèlement à ce plan d'action, l'organisation devrait mettre en place un cadre de suivi rigoureux des résultats prévoyant la collecte de données quantitatives et qualitatives (tendances qui se dégagent des données sur le personnel, enquêtes périodiques de type "prise de pouls", statistiques sur les signalements, groupes de discussion dans des "secteurs critiques"). Le plan d'action détaillé devrait être un document évolutif susceptible d'être enrichi à mesure que le PAM recueille de nouveaux éléments de compréhension et acquiert de l'expérience, en tenant compte des contributions supplémentaires communiquées par le groupe de travail conjoint et les experts extérieurs.

50. Des propositions relatives aux mécanismes destinés à appuyer le changement ont été présentées et nécessitent d'être examinées plus en détail par le groupe de travail conjoint. L'une des options proposées consiste à mettre en place un petit groupe consultatif informel facile d'accès composé de membres du Conseil, de membres du personnel et d'experts extérieurs, dont le rôle sera de surveiller le processus de mise en œuvre. Il a également été proposé que le Directeur exécutif nomme une équipe chargée de surveiller ce processus, qui s'appuiera sur le savoir-faire interne et externe et informera le Conseil régulièrement, dans le cadre des consultations organisées avec le Bureau et de consultations informelles, des progrès accomplis sur la voie du changement de la culture organisationnelle au PAM et de l'avancement de la mise en œuvre du plan d'action détaillé.
51. En outre, pour contribuer pleinement au corpus de connaissances sur lequel repose le plan d'action détaillé, le groupe de travail conjoint aura besoin de plus de temps s'il veut mener à bien son travail dans le domaine de l'exploitation et des atteintes sexuelles. Il faudra également plus de temps pour mener d'autres analyses de données et formuler des recommandations pratiques visant à prévenir l'exploitation et les atteintes sexuelles ainsi que le harcèlement sexuel et à protéger contre ces comportements. Il est prévu de réaliser ce travail dans le cadre d'une série d'ateliers programmés dans les semaines à venir.
52. Par conséquent, le groupe de travail conjoint propose de prolonger la durée de son mandat jusqu'à la première session ordinaire de 2020 pour lui permettre de présenter des constatations et des recommandations concrètes dans ces domaines, constatations et recommandations qui pourront être exploitées dans le plan d'action détaillé dont la mise en service sous la forme d'un document évolutif est prévue en 2020. Le Conseil d'administration devra être tenu informé régulièrement, au moyen des mécanismes existants, des progrès accomplis sur la voie du changement de la culture organisationnelle au PAM et de l'avancement de la mise en œuvre du plan d'action détaillé.

## ANNEXE I

## Composition du groupe de travail conjoint

## Membres du Conseil d'administration:

Liste	Nom et titre	Pays
<b>A</b>	Son Excellence Mme Lineo Irene Molise-Mabusela, Ambassadrice et Représentante permanente <b>Coprésidente suppléante depuis le 6 septembre 2019</b>	Lesotho
	Son Excellence M. Mohamed Elghazali Eltigani Sirrag, Chargé d'affaires par intérim, Chef de mission adjoint et Représentant permanent adjoint ( <i>jusqu'en février 2019</i> ) M. Sid Ahmed M. Alamain Hamid Alamain, Premier Secrétaire et Représentant permanent suppléant ( <i>depuis mars 2019</i> )	Soudan
<b>B</b>	M. Yousef Juhail, Conseiller et Représentant permanent	Koweït
	Son Excellence Mme Asmahan Abdulhameed Altoqi, Ambassadrice extraordinaire et plénipotentiaire et Représentante permanente <b>Coprésidente depuis le 6 septembre 2019</b>	Yémen
<b>C</b>	Mme Sylvia Wohlers de Meie, Ministre-Conseillère et Représentante permanente adjointe ( <i>de mai à juillet 2018</i> ) Son Excellence Mme Karla Samayoa Recari, Ambassadrice extraordinaire et plénipotentiaire et Représentante permanente <b>Coprésidente de juillet 2018 au 3 septembre 2019</b> Mme Karen María Ordoñez Taracena, Ministre-Conseillère ( <i>depuis le 9 septembre 2019</i> )	Guatemala
	Mme Angélica Jácome, Représentante permanente ( <i>jusqu'au 6 septembre 2019</i> ) M. Roberto Bermúdez, Représentant permanent suppléant ( <i>depuis le 9 septembre 2019</i> )	Panama
<b>D</b>	Son Excellence M. Hans Hoogeveen, Ambassadeur et Représentant permanent	Pays-Bas
	M. Bruce Campbell, Conseiller et Représentant permanent suppléant	Suisse
	<i>Remplaçante: Mme Karen Garner, Conseillère et Représentante permanente adjointe (jusqu'en août 2019)</i>	Canada
<b>E</b>	Mme Zora Weberová, Conseillère et Représentante permanente	Slovaquie
	Son Excellence M. Artur Pollok, Ambassadeur et Représentant permanent <i>Remplaçantes: Mme Magdalena Walczak, Conseillère (jusqu'en juin 2019) et Mme Agnieszka Galazka (depuis juillet 2019)</i>	Pologne

**Membres de la direction du PAM:**

<b>Nom et titre</b>
Mme Valerie Guarnieri, Sous-Directrice exécutive chargée du Département de l'élaboration des programmes et des politiques*, <b>Coprésidente</b>
M. John Aylieff (jusqu'en juillet 2019) et Mme Joyce Luma (depuis août 2019), Directeur/Directrice de la Division des ressources humaines
Mme Patricia Ann Kiko Harvey, Inspectrice générale et Directrice du Bureau des services de contrôle
M. Bartolomeo Migone, Conseiller juridique et Directeur du Bureau des services juridiques
Mme Bonnie Green, Déontologue principale et Directrice du Bureau de la déontologie
Mme Gabrielle Kluck, Ombudsman et Directrice du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation

\* Coprésidence – Le portefeuille du Sous-Directeur exécutif est passé du Département des services concernant les opérations au Département de l'élaboration des programmes et des politiques en juillet 2019 dans le cadre d'une vaste restructuration.

- Mme Harriet Spanos, Secrétaire du Conseil d'administration, a assuré les services permettant d'aider à organiser les réunions du groupe de travail conjoint.
- D'autres représentants du Conseil d'administration et de la direction du PAM ainsi que des experts extérieurs ont été invités aux réunions du groupe de travail conjoint en qualité de conseillers ou d'observateurs, lorsque cela a été jugé approprié.

## ANNEXE II

## Titre et composition des sous-groupes de travail

<b>Sous-groupe de travail sur la protection contre le harcèlement sexuel, l'exploitation et les atteintes sexuelles</b>	<b>Sous-groupe de travail sur la protection contre le harcèlement, l'abus d'autorité et la discrimination</b>
Soudan (Liste A)	Lesotho (Liste A)
Yémen (Liste B)	Koweït (Liste B)
Guatemala (Liste C)	Panama (Liste C), <b>Coprésidence</b> jusqu'au 6 Septembre 2019
Suisse, <b>Coprésidence</b> (Liste D)	Pays-Bas (Liste D), <b>Coprésidence</b> depuis septembre 2019
Slovaquie (Liste E)	Pologne (Liste E)
Déontologue principale du PAM, <b>Coprésidence</b>	Directeur/Directrice de la Division des ressources humaines, <b>Coprésidence</b>
Inspectrice générale du PAM	Ombudsman du PAM
Conseiller juridique du PAM et Directeur du Bureau des services juridiques	Conseiller juridique du PAM et Directeur du Bureau des services juridiques

## ANNEXE III

### **Mesures prises au PAM pour protéger les employés contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination**

#### **Actualisation de la politique existante pour encourager les employés à briser le silence**

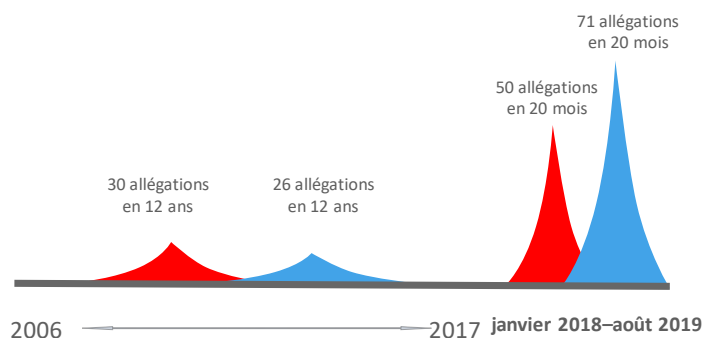
1. En mars 2018, la version révisée de la politique du PAM en matière de lutte contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité et la discrimination a été publiée en tant que circulaire du Directeur exécutif. Elle contient plusieurs nouvelles dispositions grâce auxquelles il est plus facile pour les employés de briser le silence et de signaler un comportement abusif: il n'y a plus de limite dans le temps pour se manifester; le dénonciateur d'abus peut garder l'anonymat; le comportement abusif peut être dénoncé par une tierce personne qui en est témoin. Une nouvelle ligne directe confidentielle, progressivement mise en service au cours du dernier trimestre de 2019, sera la garantie d'un meilleur respect de l'anonymat car elle rendra possible les échanges entre les personnes signalant un abus et les enquêteurs, grâce à un dispositif de numérotation qui dissimulera l'ensemble des coordonnées des interlocuteurs.
2. Dans la politique révisée, une importance accrue est également accordée à la protection des employés qui signalent un abus ou en subissent les répercussions ainsi qu'aux mesures correctives – suspension des auteurs présumés, mutation temporaire des personnes touchées, autres mesures provisoires (il est possible d'affecter l'auteur présumé ou la personne touchée à d'autres fonctions, de modifier leurs liens hiérarchiques ou de leur accorder un congé spécial) et renforcement de la protection contre les représailles. Un comité permanent interdivisions composé des directeurs de la Division des ressources humaines, du Bureau des services juridiques, du Bureau de l'Ombudsman et du Bureau de la déontologie, ainsi que de l'Inspectrice générale, a été établi avec pour mission de superviser l'application de la politique et de mettre en place des mesures propres à assurer une protection effective aux employés touchés. La politique dispose aussi qu'il incombe au premier chef aux responsables et aux supérieurs hiérarchiques de veiller à ce que les environnements de travail soient sûrs et harmonieux et d'agir en cas d'allégation de comportement abusif.
3. Ces deux dernières années, des progrès notables ont été accomplis au PAM et l'atmosphère qui y règne aujourd'hui fait que les employés se sentent plus en confiance pour signaler les comportements abusifs. À titre d'exemple, le tableau ci-après fait apparaître une augmentation très nette du nombre de signalements officiels de harcèlement sexuel et d'exploitation et d'atteintes sexuelles reçus par les enquêteurs du PAM à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2018, en comparaison des 12 années qui avaient précédé.

## Augmentation substantielle du nombre d'allégations

En comparaison de la décennie qui avait précédé, on a enregistré en 2018 et 2019 une montée en flèche du nombre de signalements de cas de harcèlement sexuel et d'exploitation et d'atteintes sexuelles

● Harcèlement sexuel

● Exploitation et atteintes sexuelles



### Renforcement des moyens et de la réactivité du Bureau de l'Inspecteur général

4. Depuis 2018, le montant de la part du budget alloué au Bureau de l'Inspecteur général qui est destinée à financer les enquêtes a augmenté de 1,3 million de dollars par an, ce qui a permis de doubler le nombre des enquêteurs – passé de 11 à 22 – pour faire face à l'augmentation considérable du nombre de signalements de comportement abusif enregistrés depuis l'entrée en vigueur de la politique en matière de lutte contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité et la discrimination. En outre, le Bureau de l'Inspecteur général a demandé à un cabinet indépendant d'examiner sa démarche en matière d'enquêtes et a fait procéder en 2018 à un examen par les pairs de l'ensemble de ses procédures d'investigation. Dans un cas comme dans l'autre, il a été conclu que le Bureau de l'Inspecteur général disposait des moyens, des procédures et des qualifications nécessaires pour mener des enquêtes de façon satisfaisante et que ses enquêteurs avaient reçu une formation appropriée et possédaient l'expérience voulue. Parmi les autres initiatives visant à garantir la rapidité et la transparence, on peut citer la procédure d'enquête "par procuration" qui consiste, en cas de plainte présentant un faible degré de complexité et de gravité, à déléguer localement la collecte d'éléments de preuve, ou encore la nomination d'un chargé de liaison qui tient les plaignants et les auteurs présumés informés de la progression des enquêtes.
5. Le Directeur exécutif a demandé à l'Inspectrice générale d'accorder la priorité aux enquêtes portant sur des allégations de harcèlement sexuel et d'exploitation et d'atteintes sexuelles et de veiller à ce qu'elles soient bouclées dans un délai de 90 jours, ce qu'a également demandé le Secrétaire général à tous les responsables de l'Organisation des Nations Unies.

### Mise en jeu des responsabilités au PAM et à l'échelle du système des Nations Unies

6. Conformément à sa politique de tolérance zéro vis-à-vis des comportements abusifs, le PAM accorde la priorité à l'examen des allégations portant sur de tels comportements et, lorsqu'elles sont prouvées, à l'application de sanctions disciplinaires sévères – pouvant aller jusqu'au renvoi et à l'interdiction de faire de nouveau acte de candidature au PAM. Tous les employés reçoivent un exemplaire du rapport annuel sur les mesures disciplinaires prises au PAM, publié par le Directeur de la Division des ressources humaines. Le renforcement des effectifs du Bureau de l'Inspecteur général, de la Division des ressources humaines et du Bureau des services juridiques permettra d'accélérer encore le traitement des affaires disciplinaires.
7. En novembre 2017, le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination a établi l'Équipe spéciale pour la lutte contre le harcèlement sexuel dans les organismes des Nations Unies, avec pour mission de conduire l'action menée conjointement aux titres suivants: lutte contre le harcèlement sexuel, renforcement de la prévention et des interventions, l'accent étant mis sur les victimes, et instauration d'un lieu

de travail sûr et inclusif à l'échelle du système dans certains secteurs clés prioritaires. En tant que membre de l'Équipe spéciale du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, le PAM a co-présidé un sous-groupe de travail technique sur "l'amélioration du signalement", qui a mis au point des directives pour la constitution d'une base de données confidentielle permettant la vérification des antécédents ("ClearCheck"), l'objectif étant d'éviter d'engager des personnes ayant été renvoyées d'une entité du système des Nations Unies pour cause de harcèlement sexuel ou ayant quitté une de ces entités alors qu'elles allaient faire l'objet d'une enquête en raison d'allégations de harcèlement sexuel. Depuis le 1<sup>er</sup> août 2019, le PAM procède systématiquement à ce type de vérification dans ClearCheck avant la confirmation de toute nouvelle nomination. La plateforme hébergeant Clearcheck rend également possible de s'assurer, en consultant une base de données analogue, que les personnes sur le point d'être recrutées ne se sont pas livrées à l'exploitation ou à des atteintes sexuelles ailleurs dans le système des Nations Unies. Enfin, le PAM a apporté des modifications à ses procédures de recrutement: les candidats sont désormais tenus de l'informer de toute enquête ou mesure disciplinaire dont ils pourraient faire ou auraient fait l'objet, et elle s'assure qu'ils n'ont pas été impliqués dans une affaire disciplinaire au PAM.

8. Dans le cadre du même sous-groupe technique, le PAM a dirigé la mise au point d'un mécanisme de collecte et d'analyse de données sur le harcèlement sexuel à l'échelle du système des Nations Unies de manière à ce que tout nouveau cas soit signalé de façon rapide et précise et à faciliter la révision par les entités de leurs approches et politiques en la matière.

#### **Activités de sensibilisation**

9. En 2018, la Division des ressources humaines a commencé à organiser des sessions sans intermédiaire de sensibilisation aux normes de conduite afin de contribuer à la prévention des comportements abusifs et, le cas échéant, de donner aux employés les moyens d'en prendre conscience et de les dénoncer<sup>1</sup>. D'ici à la fin de 2019, près de 5 000 employés répartis dans 25 bureaux de pays et au Siège du PAM auront participé à une session de ce type, et il est prévu qu'à la fin de 2020 ce nombre soit porté à 10 000 dans 50 pays en tout.
10. Sur la même période, le PAM a conçu et progressivement lancé une campagne en faveur du respect mutuel dans plus de 40 pays, qui met en relief les avantages associés à une culture du respect sur le lieu de travail et propose des lignes directrices pour instaurer une telle culture. Cette campagne est progressivement étendue aux autres pays et aux divisions du Siège<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Visant à sensibiliser les employés aux normes de conduite et à la protection contre les comportements abusifs, cette initiative mobilise des experts des relations avec le personnel, de préférence des hommes et des femmes, qui animent des sessions de sensibilisation sans intermédiaire à l'intention de groupes d'un maximum de 50 employés (recrutés sur la base de toutes les modalités contractuelles). Les sessions portent sur la nouvelle démarche du PAM en matière de protection contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité et la discrimination, ainsi que sur les problèmes soulevés par les réponses aux questions touchant les normes de conduite et les procédures disciplinaires dans l'enquête mondiale menée auprès du personnel.

<sup>2</sup> Cette campagne vise à faire participer le personnel à des activités ludiques et axées sur le développement du travail en équipe, qui suscitent des conversations constructives entre membres du personnel à tous les niveaux. Elle comprend quatre volets: prise de conscience, inclusion, justice et humanité. Chaque volet est conçu pour que les participants suivent un itinéraire de sensibilisation qui les amène à produire pour eux-mêmes, à titre individuel, et pour leur équipe une charte pour le respect et la dignité sur le lieu de travail.



### **Promotion de la parité des sexes à l'échelle de l'Organisation et autres initiatives**

11. Le Directeur exécutif a fixé des objectifs ambitieux à tous les responsables, qui doivent œuvrer pour que la parité des sexes devienne la règle à l'échelle de l'Organisation, étape essentielle vers l'instauration d'un environnement de travail sûr et respectueux et l'atténuation des risques de harcèlement sexuel et de violences sexuelles. Cette initiative repose sur un plan d'action lancé en 2018 par le PAM et sur la stratégie sur la parité des sexes applicable à l'ensemble du système des Nations Unies, lancée par le Secrétaire général en 2017. Le plan d'action constitue une feuille de route destinée à aider le PAM à faire de la parité des sexes une réalité à tous les niveaux et dans tous les bureaux, l'idée étant de faire fond sur les pratiques optimales qui ont contribué à accroître la proportion de femmes travaillant pour l'Organisation. Le Directeur exécutif veille personnellement à ce que l'on progresse vers les cibles fixées pour que l'objectif de parité des sexes soit atteint.
12. Prenant pour base les systèmes existants qui permettent d'évaluer les aptitudes des responsables de haut niveau, de gérer la performance des employés et de promouvoir l'avancement professionnel, le PAM élabore actuellement plusieurs initiatives destinées à mesurer le degré d'efficacité des hauts responsables et à renforcer les compétences en matière d'encadrement. À titre d'exemple, en 2020, il est prévu de procéder par l'entremise de la Division des ressources humaines à des évaluations à 180 degrés (employé supervisé, responsable, supérieur hiérarchique du responsable) de tous les responsables; de mettre en place un programme de formation à l'entrée en fonction à l'intention des directeurs de pays déjà en poste ou pressentis; de rationaliser la procédure de promotion et de faire de l'aptitude à la gestion des relations avec le personnel un facteur pris en compte pour le reclassement. En outre, des mesures sont actuellement à l'étude pour améliorer le bien-être des employés en situation de vulnérabilité, notamment les non-fonctionnaires.

### **Enquête mondiale menée auprès du personnel en 2018**

13. En 2018, le PAM a procédé à sa troisième enquête mondiale auprès du personnel, les précédentes remontant à 2012 et 2015. Pour la première fois, l'enquête comportait des questions sur le harcèlement sexuel en plus des questions sur le harcèlement. Le taux de participation de 85 pour cent a été le plus élevé jamais enregistré pour une telle enquête et, en vérité, dans une entité du système des Nations Unies.
14. Certes, 88 pour cent des participants à l'enquête mondiale de 2018 ont dit être fiers de travailler pour le PAM, mais leurs réponses au sujet des comportements abusifs ont suscité des préoccupations. Dix-huit pour cent des participants ont déclaré avoir été exposés au harcèlement au cours de l'année écoulée, mais seuls 48 pour cent ont indiqué qu'ils feraient confiance au PAM pour les protéger s'ils signalaient un comportement susceptible de constituer un abus.
15. En juillet 2018, compte tenu des résultats de l'enquête mondiale, le Directeur exécutif a tenu une réunion avec tous les employés, à l'occasion de laquelle il a rendu publics ces résultats et souligné qu'il incombait au premier chef aux responsables de donner l'exemple, notamment en étant davantage à l'écoute des employés. Il a également donné pour instructions aux directeurs de pays et des divisions du Siège de débattre avec leurs équipes respectives des résultats de l'enquête mondiale et de solliciter auprès d'elles des propositions en vue d'améliorer l'environnement de travail. L'objectif était de favoriser l'émergence d'une culture institutionnelle propre à dissuader quiconque d'avoir un comportement abusif.

**ANNEXE IV****Examen indépendant de la culture organisationnelle et du respect des règles déontologiques au Programme alimentaire mondial (Willis Towers Watson)**

Le rapport de Willis Towers Watson sur l'examen indépendant de la culture organisationnelle et du respect des règles déontologiques au Programme alimentaire mondial peut être consulté à l'adresse suivante: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000110426/download/>.

**ANNEXE V****Biographies succinctes des membres du groupe de soutien****Mme Paula McDonald, Queensland University of Technology de Brisbane (Australie)**

Paula McDonald est professeure en travail et organisation, doyenne adjointe de l'unité de recherche à la Business School de la Queensland University of Technology et professeure invitée à l'Université Queen Mary de Londres. Ses travaux de recherche portent sur les sujets suivants: différentes dimensions des activités menées sur les plateformes numériques; formation aux transitions professionnelles à l'intention des jeunes; médias sociaux et emploi; personnalisation et flexibilité du travail; aspects sociojuridiques de la discrimination sur le lieu de travail. Elle a publié plus de 100 articles de revues universitaires, ouvrages, chapitres et rapports sur l'industrie dans ces domaines.

Dans le cadre de ses travaux sur le harcèlement sexuel au travail, qui s'étendent sur une période de 10 ans, Mme McDonald traite des causes de ce problème coûteux ainsi que des solutions envisagées. Elle a collaboré avec la Commission australienne des droits de l'homme à l'occasion d'une série d'examen nationaux, d'études sur la prévalence et de recueils de directives pratiques connexes destinés aux employeurs. Elle a également donné des avis et fait des dépositions en sa qualité d'experte auprès de la Chambre des Communes canadienne, de la Commission des États-Unis chargée de l'égalité des chances dans l'emploi et des services juridiques de l'État du Queensland. En 2018, Mme McDonald a contribué à l'élaboration de nouvelles politiques de lutte contre le harcèlement sexuel régissant le personnel des Nations Unies à l'échelle mondiale et locale, et dispensé des cours de formation sur le lieu de travail à des responsables des services de rééducation du Queensland. Dernièrement, elle a participé en sa qualité d'universitaire à un groupe d'experts intervenant dans le cadre de l'examen que la commission de l'État du Victoria sur l'égalité des chances et les droits de l'homme a consacré au harcèlement sexuel et aux comportements prédateurs au sein de la police de l'État du Victoria (2016-2019), et pris part en tant que membre invitée au groupe mondial sur l'égalité comparative et la lutte contre la discrimination de l'Université de Berkeley, en Californie. Mme McDonald étudie également les effets du mouvement #MeToo, et ses travaux sur le harcèlement sexuel au travail ont été publiés dans des revues telles que *Work, Employment & Society*, *International Journal of Management Reviews* et *International Journal of Human Resource Management*.

**Mme Bettina Palazzo, Business School Lausanne, Lausanne (Suisse)**

Bettina Palazzo est une chercheuse, une consultante et une conférencière dont les travaux dans les domaines de la déontologie au travail et de la responsabilité sociale des entreprises ont été primés. Elle a étudié de manière approfondie la chaîne d'approvisionnement du secteur alimentaire, et sait qu'on ne peut pas réduire la déontologie et la dignité humaine à des listes de vérification. Forte de ses plus de 25 années d'expérience dans le domaine du conseil, son approche des problèmes est à la fois très structurée et pragmatique. Son expérience l'a aidée à faire preuve d'une grande créativité lors de l'élaboration et de l'application de méthodes d'apprentissage interactives, divertissantes et efficaces.

Elle a joué un rôle moteur dans l'élaboration de la pratique de la déontologie en entreprise chez KPMG Allemagne en 1997. Dans le cadre de son activité de conseil, elle se concentre sur les zones grises des problèmes posant un dilemme d'un point de vue déontologique et sur la dynamique psychologique conduisant à des comportements non éthiques. Outre son activité de conseil, elle enseigne dans diverses universités suisses où elle s'emploie à faire le lien entre la théorie universitaire et l'application pratique. Elle exerce également comme formatrice et coach dans le domaine de l'encadrement porteur de transformations. Ses travaux de recherche sur les différences interculturelles entre la déontologie au travail aux États-Unis d'Amérique et en Allemagne ont été récompensés par le prix Max Weber.

## ANNEXE VI

## Recommandations issues de l'examen indépendant: réponses de la direction

Améliorations à apporter: recommandations (examen indépendant)	Observations du PAM	Échéance
<b>Postes de responsabilité</b>		
<p><b>1.</b> Programme de renforcement de l'efficacité de l'équipe de direction (Directeur exécutif et ses subordonnés directs) pour faire mieux mesurer qu'il leur incombe d'engager le changement de culture requis.</p>	<p><b>Acceptée.</b> Depuis 2017, le Directeur exécutif met particulièrement l'accent auprès des employés sur la tolérance zéro vis-à-vis de toute forme de comportement abusif, qu'il s'adresse à eux par écrit ou verbalement. Il faudra continuer de prendre des dispositions concrètes pour remédier aux causes et aux effets de ce type de comportement, notamment en rappelant aux responsables de haut niveau, à l'échelle de l'Organisation, que le changement doit venir d'eux et qu'il leur appartient donc de promouvoir et de réaffirmer les valeurs et les normes de conduite en vigueur au PAM et de donner l'exemple en la matière.</p>	En cours
<p><b>2.</b> 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 susceptible d'être utilisé pour évaluer les résultats obtenus sur la base des indicateurs en question.</p>	<p><b>Acceptée.</b> Un ensemble d'indicateurs de performance clés relatifs aux compétences de base et au comportement des hauts responsables existe déjà et des évaluations à 180 ou 360 degrés sont réalisées ponctuellement. Ces outils devront être perfectionnés et systématiquement intégrés à l'évaluation annuelle de la performance des responsables.</p>	2020
<p><b>3.</b> Instauration d'une procédure de sélection rigoureuse qui permette de détecter les talents appropriés pour les fonctions d'administration et de direction, comprenant l'évaluation d'aptitudes et de comportements essentiels pour exercer des fonctions de direction et dont le PAM attend de ses dirigeants qu'ils en fassent la démonstration.</p>	<p><b>Acceptée.</b> La procédure de sélection met déjà clairement l'accent sur la nécessité pour les candidats aux postes de responsabilité les plus élevés de faire la démonstration avérée de leur aptitude à exercer les fonctions visées et de l'exemplarité de leur comportement passé. On pourrait instaurer une évaluation plus spécifique et directe du style d'exercice des fonctions de direction, tout en mettant davantage l'accent sur le perfectionnement des compétences en matière de gestion du personnel.</p>	2020

Améliorations à apporter: recommandations (examen indépendant)	Observations du PAM	Échéance
<p><b>4.</b> Mise en place progressive d'un programme de perfectionnement très complet, comportant deux axes – l'un destiné aux responsables de haut niveau et l'un aux autres responsables/membres de l'encadrement [...], conçus spécifiquement pour le PAM [...]. [...]il devra être obligatoire de suivre cette formation, qui devra comprendre des évaluations (en ligne et pratiques) permettant de s'assurer que les responsables assimilent les compétences correspondant aux acquis escomptés de l'apprentissage. Les évaluations devront être menées par des experts externes en matière de perfectionnement des compétences d'encadrement. Pour aider les responsables de haut niveau à modifier leur style d'exercice des fonctions de direction et à adapter leur comportement en conséquence, nous recommandons d'adjoindre un coach à chaque directeur de pays, qui aide celui-ci à adopter un modèle de comportement professionnel exemplaire et à apporter les réponses voulues lorsqu'un cas de comportement abusif est porté à son attention.</p>	<p><b>Acceptée.</b> Le PAM devra continuer à étoffer l'ensemble de ses programmes de perfectionnement des responsables de haut niveau, en l'élargissant aux cadres intermédiaires – notamment, entre autres, en élaborant puis en mettant progressivement en place un programme de formation à l'entrée en fonction spécifiquement conçu à l'intention des directeurs et directeurs adjoints de pays, qui explique dans le détail comment diriger une équipe et promouvoir le respect mutuel sur le lieu de travail. S'agissant des responsables et supérieurs hiérarchiques, le PAM doit devenir plus systématique et il est prévu de revoir l'approche actuelle de manière à garantir, à l'échelle de l'Organisation, qu'ils possèdent tous des compétences essentielles en matière de gestion du personnel. L'accompagnement individualisé devra rester une composante de plusieurs programmes d'appui et de perfectionnement et il est souhaitable que les directeurs de pays reçoivent l'aide d'un coach à diverses étapes de leur carrière. Toutefois, compte tenu de la taille du PAM et de la portée géographique de ses opérations, ce service d'accompagnement ne saurait être proposé sur une base continue, mais seulement à certaines étapes de la carrière.</p>	2020
<p><b>5.</b> Imposition d'une période de transition (un à trois mois) à chaque changement de directeur de pays pour que le nouvel arrivant soit pleinement informé de la situation sur place. Il faudra communiquer à celui-ci des renseignements sur les personnes avec lesquelles il s'apprête à travailler et sur la performance des membres de son équipe.</p>	<p><b>Partiellement acceptée.</b> Le PAM compte plus de 80 bureaux de pays et il est présent dans plusieurs autres pays. En général, le poste de directeur de pays est pourvu par roulement, les fonctionnaires étant soumis à rotation d'un pays à l'autre, et il n'est pas toujours possible de ménager une période de transition tout en faisant en sorte qu'aucun poste de direction ne soit temporairement vacant faute d'occupant. Toutefois, les procédures actuelles prévoient le dédoublement de poste pendant quatre semaines au maximum pour faciliter la transition. C'est aussi ce qui est mentionné dans le guide de la passation des pouvoirs entre directeurs de pays du PAM, publié en 2015, qui décrit un processus structuré sur cinq semaines, à l'arrivée d'un nouveau directeur de pays, destiné à assurer la continuité des programmes et à préserver le savoir et les relations entretenues au niveau institutionnel. On pourrait aussi envisager l'instauration progressive d'un programme d'orientation lorsque les cadres supérieurs réaffectés prennent leurs nouvelles fonctions.</p>	En cours

Améliorations à apporter: recommandations (examen indépendant)	Observations du PAM	Échéance
<b>Gestion des talents</b>		
<p><b>6.</b> Examen détaillé des procédures et pratiques en vigueur en matière de gestion des talents, qui vienne éclairer la refonte complète du dispositif. La nouvelle approche reposera sur des fondements tels que la justice, la méritocratie, l'équité et la transparence. L'examen devra porter sur toutes les étapes de la gestion des talents – sélection, évaluation de la performance, promotion, réaffectation et renouvellement des contrats, au minimum.</p>	<p><b>Partiellement acceptée.</b> Les valeurs liées à la justice, à la méritocratie, à l'équité et à la transparence font partie intégrante du dispositif actuel d'acquisition et de gestion des talents. Néanmoins, les politiques et procédures clés, en matière de ressources humaines, devront être soigneusement évaluées et, si nécessaire, révisées pour qu'il soit possible d'aller de l'avant.</p>	2020
<p><b>7.</b> Examen du rôle de consultant et des contrats proposés aux consultants afin de déterminer quelles améliorations peuvent être apportées pour réduire la vulnérabilité de ce groupe, à commencer par l'actualisation des conditions dont les contrats sont assortis afin de renforcer la sécurité d'emploi et de parvenir à davantage d'équité s'agissant des droits à prestation.</p>	<p><b>Acceptée.</b> On a conscience que le recours aux contrats de consultant et autres modalités de recrutement de non-fonctionnaires doit se faire dans les règles et qu'il conviendrait d'instaurer des restrictions lorsque leur utilisation couvre des fonctions de nature continue normalement exercées par des fonctionnaires titulaires.</p>	2020
<p><b>8.</b> À l'aune des valeurs constitutives de l'Organisation, définition d'attentes en matière de comportement, applicables à tous les employés, la manière dont ces valeurs doivent être défendues au quotidien étant explicitement décrite. Ces attentes devront être alignées sur celles qui auront été définies pour les responsables. Ainsi, tous les responsables et tous les employés sauront ce que l'on attend d'eux et cela permettra de signaler et de corriger toute forme de comportement qui s'écarterait des principes arrêtés. En outre, il faudra féliciter et récompenser ceux dont le comportement est conforme aux valeurs de l'Organisation.</p>	<p><b>Acceptée.</b> L'Organisation devrait continuer à passer en revue et à redéfinir si nécessaire les valeurs, principes et normes qu'elle souhaite voir appliquer en matière de comportement. Le fait d'avoir un comportement approprié doit être la norme et ne présente pas de caractère extraordinaire. Cela ne devrait donc pas être récompensé – sauf dans des cas vraiment exceptionnels.</p>	2020
<p><b>9.</b> Perfectionnement des compétences des administrateurs travaillant pour les ressources humaines afin qu'ils puissent exercer les fonctions qui sont celles d'un dirigeant d'entreprise, à savoir assurer un suivi et le respect des attentes en matière de comportement, aider les responsables de haut niveau à appliquer les politiques et les procédures en vigueur de façon systématique et être les interlocuteurs privilégiés lorsqu'il est nécessaire de gérer un conflit entre ou avec les employés. Les services de gestion des ressources humaines doivent être positionnés et disposer des ressources nécessaires pour incarner et faire</p>	<p><b>Acceptée.</b></p>	2020

Améliorations à apporter: recommandations (examen indépendant)	Observations du PAM	Échéance
<p>appliquer les valeurs et les normes institutionnelles en matière de comportement. Ils doivent fonctionner comme une structure distincte de celle des dirigeants d'entreprise, mais disposer de la même autorité, de telle sorte qu'ils soient habilités à tenir les dirigeants comptables en cas d'application incorrecte des politiques et de non-respect des procédures en matière de ressources humaines. En outre, dans le cas du PAM, les services des ressources humaines devront étendre leur champ d'action pour prendre en main et conduire la démarche adoptée à l'échelle de l'Organisation, visant à faire en sorte que l'ensemble du personnel ait une expérience positive du travail au PAM, et travailler en collaboration avec d'autres structures essentielles telles que le Bureau de l'Ombudsman et le Bureau de la déontologie pour qu'il soit possible de réagir de façon systématique et effective aux comportements abusifs.</p>		
<p><b>10.</b> Déterminer le degré de respect des règles observé au sein de l'Organisation et examiner la formation en ligne dispensée à ce titre afin d'en déterminer l'efficacité. Veiller à ce que les valeurs et les normes en matière de comportement qui sont en vigueur au PAM soient communiquées clairement dans le cadre de l'ensemble des formations dispensées, en mettant spécifiquement l'accent sur la formation continue au sujet des comportements abusifs – ce que cette expression recouvre, ce qu'il faut faire si on en est victime et quelles peuvent en être les conséquences pour ceux qui s'en rendent coupables.</p>	<p><b>Acceptée.</b> Une série de formations obligatoires en ligne, portant sur la déontologie et les normes de conduite, existe déjà et devra continuer à faire l'objet d'actualisations régulières. Des activités de sensibilisation aux normes de conduite et aux comportements abusifs sont également menées sans intermédiaire partout dans le monde. Elles devront se poursuivre et être encore développées.</p>	En cours
<p><b>11.</b> Passer en revue les filières professionnelles existantes et déterminer s'il est possible de mettre en place des filières d'avancement supplémentaires qui mènent aux postes de responsabilité. Ce sera la garantie que les employés qui ne sont pas intéressés par de tels postes ou dont on estime qu'ils n'y sont pas adaptés ont la possibilité de poursuivre leur carrière au PAM avec des perspectives d'avancement.</p>	<p><b>Acceptée.</b> Il faut engager une réflexion approfondie avant de procéder à des changements de ce type (compte tenu de la planification des effectifs et de l'évolution du rôle des coordonnateurs des effectifs). Le cas échéant, de tels changements devront être adaptés aux besoins opérationnels du PAM.</p>	2020



Améliorations à apporter: recommandations (examen indépendant)	Observations du PAM	Échéance
<p><b>12.</b> Instaurer le principe de la subordination à plusieurs autorités, de sorte que les employés rendent compte à divers responsables avec lesquels ils entretiennent des relations et que davantage de personnes soient en position de contribuer à l'évaluation professionnelle des employés. Cela réduira les possibilités offertes aux responsables d'abuser de leur autorité, puisque d'autres membres de l'encadrement participeront à l'évaluation.</p>	<p><b>Partiellement acceptée.</b> L'instauration de la subordination à plusieurs autorités rendrait nécessaire une refonte du cadre de gestion et de responsabilité, mais on peut réfléchir à d'autres moyens d'atteindre le même objectif (par exemple renforcer le rôle joué par les deuxièmes notateurs et les évaluateurs de l'exécution des fonctions dans le cadre de l'évaluation professionnelle à laquelle est soumis le personnel recruté sur le plan international).</p>	2020
<p><b>13.</b> Déterminer la proportion de femmes qui occupent des postes de responsabilité à l'échelle de l'Organisation.</p>	<p><b>Acceptée.</b> On surveille de près la proportion de femmes qui occupent des postes de responsabilité. Au plus haut niveau (P-5 et au-dessus), les femmes constituent actuellement 41 pour cent de l'effectif. En 2018, le PAM a lancé un plan d'action pour la parité des sexes, dont l'objectif était l'égalité de représentation des hommes et des femmes à tous les niveaux de l'Organisation.</p>	En cours
<p><b>14.</b> Réfléchir à la manière dont la Division des ressources humaines et les autres départements intervenant dans la gestion des comportements abusifs pourraient collaborer davantage afin de prévenir les comportements abusifs.</p>	<p><b>Acceptée.</b> Il convient de noter qu'en 2018, en application de la politique de lutte contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité et la discrimination, un comité permanent interdivisions composé des directeurs de la Division des ressources humaines, du Bureau des services juridiques, du Bureau de l'Ombudsman et du Bureau de la déontologie, ainsi que de l'Inspectrice générale, a été établi avec pour mission de traiter les problèmes soulevés par les comportements abusifs au moyen d'une approche multidimensionnelle concertée. Il faudrait envisager d'autres formes de collaboration dans le but d'agir en amont contre les comportements abusifs.</p>	En cours  2020

Améliorations à apporter: recommandations (examen indépendant)	Observations du PAM	Échéance
<b>Mise en jeu des responsabilités</b>		
<p><b>15.</b> Faire comprendre aux employés qu'il incombe à chacun d'entre eux de contribuer à la lutte contre les comportements abusifs et à l'instauration d'un lieu de travail plus harmonieux et respectueux. Cela implique de qualifier un comportement d'abusif lorsqu'on en est témoin et de prendre soi-même les dispositions nécessaires, en encourageant la victime à le signaler ou en le signalant soi-même. En outre, les employés peuvent favoriser le changement de culture organisationnelle en discutant de ce thème entre eux et dans le cadre de réunions, et en l'abordant de front plutôt que de le considérer comme un tabou. Pour donner aux employés la possibilité de s'investir de cette manière, mais aussi pour veiller à ce qu'il n'y ait pas de dérive, les responsables de haut niveau devront donner l'exemple en communiquant activement sur cette problématique, y compris en demandant aux employés de faire état de leur expérience à cet égard et en inscrivant la question à l'ordre du jour de certaines réunions.</p>	<p><b>Acceptée.</b></p>	<p>2020 et au-delà</p>
<p><b>16.</b> Instaurer une obligation de transparence lors de la prise de décisions. Ainsi, les dirigeants ne pourront prendre que des décisions susceptibles d'être défendues et expliquées. Les employés comprendront mieux les décisions qui ont des répercussions sur eux, y compris les raisons qui les ont motivées, ce qui supprimera tout risque d'incompréhension de la part des employés ou d'imputation incorrecte de ces décisions à un comportement abusif.</p>	<p><b>Acceptée.</b> Le PAM explique déjà clairement à ses employés les raisons pour lesquelles les décisions administratives sont prises, mais on est déterminé à le faire encore plus clairement pour éviter de donner l'impression que telle ou telle décision est la conséquence d'un comportement abusif. Certaines procédures essentielles en matière de gestion des ressources humaines (par exemple les réaffectations et les promotions) pourraient faire l'objet d'efforts de communication et de sensibilisation spécifiques pour que leur justification et leurs caractéristiques soient mieux comprises et pour que les dispositions existantes qui en garantissent l'impartialité soient mieux connues.</p>	<p>En cours</p>
<p><b>17.</b> S'agissant de problèmes en rapport avec un individu en particulier, renforcer le dispositif de freins et de contrepoids applicable aux supérieurs hiérarchiques et autres responsables ainsi qu'aux responsables de haut niveau.</p>	<p><b>Acceptée.</b> Il est prévu de procéder systématiquement, à compter de mars 2020, à des évaluations à 180 degrés des responsables. Il faut envisager de prendre d'autres mesures pour rendre les responsables et supérieurs hiérarchiques encore plus comptables de leurs actes.</p>	<p>2020</p>

Améliorations à apporter: recommandations (examen indépendant)	Observations du PAM	Échéance
<b>Dispositifs de signalement</b>		
<p><b>18.</b> Procéder à une évaluation des dispositifs formel et informel de signalement, qui permette de faire le point sur le degré d'utilisation et d'efficacité des diverses possibilités offertes. Supprimer les filières qui ne présentent aucune valeur ajoutée et investir du temps et des ressources dans l'instauration de filières de signalement qui fonctionnent correctement et favorisent la réactivité. L'éventail des modalités de signalement devra être limité au minimum, afin d'en réduire la complexité et d'en optimiser l'efficacité. Mais le plus important, c'est que tous les moyens utilisés soient assortis d'une garantie de confidentialité tout au long de la procédure de signalement et d'enquête.</p>	<p><b>Partiellement acceptée.</b> Les diverses possibilités offertes (formelles et informelles) de signaler un abus ont été soigneusement examinées lorsque les dispositions applicables ont été révisées, ce qui a conduit à l'entrée en vigueur en mars 2018 de la politique de lutte contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité et la discrimination. Il faudra continuer d'apporter des améliorations à cette politique et aux processus qui en découlent. On estime au PAM que les personnes concernées par un comportement abusif doivent disposer d'un large éventail de modalités pour faire part de leurs préoccupations.</p>	En cours
<p><b>19.</b> Faire en sorte qu'il soit possible de signaler un comportement abusif de manière anonyme, afin que les personnes qui sont désireuses de signaler un comportement abusif mais craignent des représailles soient protégées. Avec le temps, à mesure que les taux de signalement augmenteront et que la crainte des représailles s'amenuisera, ce type de démarche ne sera peut-être plus nécessaire. Si une telle modalité est déjà en place, il faudra la faire mieux connaître auprès des employés, afin qu'ils puissent s'en prévaloir.</p>	<p><b>Acceptée.</b> La politique de lutte contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité et la discrimination permet le signalement anonyme. Cela fait l'objet d'une attention particulière dans le cadre des initiatives internes de communication et de sensibilisation. Une nouvelle ligne directe confidentielle, progressivement mise en service au cours du dernier trimestre de 2019, sera la garantie d'un meilleur respect de l'anonymat car elle rendra possible les échanges entre les personnes signalant un abus et les enquêteurs, grâce à un dispositif de numérotation qui dissimulera l'ensemble des coordonnées des interlocuteurs.</p>	Appliquée
<p><b>20.</b> Repenser la procédure d'enquête afin d'améliorer le respect de la confidentialité, de faciliter une application plus stricte des politiques et procédures de l'Organisation et de la Division des ressources humaines; constituer une équipe d'enquêteurs et lui assurer une formation de telle sorte que ses membres sachent quelles politiques et procédures appliquer et quelles sont les cibles à respecter en matière de délai.</p>	<p><b>Partiellement acceptée.</b> Willis Towers Watson ne disposait pas de l'information nécessaire pour évaluer la procédure d'enquête et n'avait donc pas en main tous les éléments voulus pour recommander qu'elle soit repensée. La deuxième partie de la recommandation est acceptée et correspond à des mesures en cours d'exécution.</p>	s.o.  En cours

Améliorations à apporter: recommandations (examen indépendant)	Observations du PAM	Échéance
<p><b>21.</b> Mettre en place un dispositif de signalement pour les plaintes de moindre gravité ne justifiant pas nécessairement qu'une enquête soit ouverte, à moins qu'un nombre de plaintes similaires s'accumulent avec le temps (entre trois et cinq), ce qui justifierait alors l'ouverture d'une enquête. Si un tel dispositif est déjà en place, il faut le faire mieux connaître pour que les employés sachent qu'ils peuvent s'en prévaloir.</p>	<p><b>Acceptée.</b> Le comité permanent interdivisions pourra procéder à des recoupements lorsque plus d'une plainte sera reçue pour le même motif et en faire une priorité. Par ailleurs, le Bureau des inspections et des enquêtes a instauré plus tôt dans l'année une procédure d'évaluation préliminaire – qui consiste, en cas de plainte présentant un faible degré de complexité et de gravité, à déléguer dans un premier temps la collecte d'éléments de preuve, le Bureau des inspections et des enquêtes continuant d'assumer la responsabilité de la supervision et de l'établissement des conclusions de ce type d'enquête "par procuration". Une formation et des initiatives de communication complémentaires au sujet de cette procédure sont prévues en conjonction avec l'entrée en service de la nouvelle ligne directe confidentielle.</p>	<p>Appliquée</p> <p>En cours</p>
<p><b>22.</b> Nommer un spécialiste externe de la déontologie qui se rend dans chaque bureau pendant deux ou trois semaines afin d'observer la manière dont les employés travaillent et les relations qu'ils entretiennent. L'attention sera ainsi appelée sur des comportements abusifs et les mesures de suivi requises seront mieux appliquées, avec pour objectif l'amélioration de l'atmosphère sur le lieu de travail. Cela contribuera à sensibiliser le personnel à ce qui constitue un comportement abusif et à faire en sorte que ceux qui s'en rendent coupables prennent clairement conscience que ce qu'ils font n'est pas acceptable, mais reçoivent l'appui nécessaire pour changer de comportement et s'aligner davantage sur les valeurs défendues par le PAM.</p>	<p><b>Pas acceptée.</b> Ce ne serait pas rationnel compte tenu de la taille du PAM (des centaines de bureaux) et de ses ressources. De plus, la présomption d'innocence s'applique, à savoir qu'un individu ne peut être reconnu coupable de comportement abusif qu'à la suite d'une enquête menée en bonne et due forme appelant une procédure disciplinaire.</p>	<p>s.o.</p>

Améliorations à apporter: recommandations (examen indépendant)	Observations du PAM	Échéance
<p><b>23.</b> Réaliser un audit de la procédure d'enquête et passer en revue les divers cas qui en font l'objet, afin de déterminer si les règles en vigueur ont été appliquées, si la procédure engagée est justifiée et si une équipe différente pourrait obtenir les mêmes résultats. Si ce type d'audit a déjà été réalisé, il faut en communiquer les résultats de façon claire à l'ensemble des employés, afin que ceux-ci aient davantage confiance dans la procédure régissant les enquêtes.</p>	<p><b>Acceptée.</b> Au début de 2018, un examen de la capacité du Bureau des inspections et des enquêtes d'enquêter sur les cas de harcèlement sexuel et d'exploitation et d'atteintes sexuelles a été réalisé à la demande de l'Inspectrice générale. La même année, il a également été procédé à un examen par les pairs de l'ensemble des procédures d'investigation. Dans les deux cas, il a été conclu que le Bureau des inspections et des enquêtes disposait des moyens, des procédures et des qualifications nécessaires pour mener des enquêtes de façon satisfaisante. De plus, le rapport du Corps commun d'inspection sur les enquêtes menées dans le système des Nations Unies en 2019 devrait être publié à brève échéance. L'Inspectrice générale déterminera de quelle manière en communiquer les conclusions et fournir davantage de détails sur les qualifications du personnel du Bureau des inspections et des enquêtes.</p>	<p>Appliquée</p>
<p><b>24.</b> Réaliser un audit de la procédure disciplinaire pour établir le degré d'efficacité avec lequel le PAM sanctionne les personnes s'étant rendues coupables, preuves à l'appui, d'un comportement abusif.</p>	<p><b>Acceptée.</b> Le PAM devra faire en sorte que ses employés aient davantage confiance en son système de justice interne, notamment en passant en revue les procédures applicables et en évaluant leur efficacité, puis en procédant aux ajustements voulus.</p>	<p>2020</p>