



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

**Conseil d'administration**  
Première session ordinaire  
Rome, 25–27 février 2019

---

Distribution: générale

Point 4 de l'ordre du jour

Date: 11 janvier 2019

WFP/EB.1/2019/4-A

Original: anglais

Rapports annuels

Pour examen

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

---

## **Rapport annuel du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation pour 2017**

### **Projet de décision\***

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport annuel du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation pour 2017" (WFP/EB.1/2019/4-A).

### **Introduction**

1. Le Bureau de l'Ombudsman propose des services de règlement des différends aux employés du PAM, sur la base des principes suivants: confidentialité, cadre informel, indépendance, neutralité et impartialité .
2. Le présent rapport contient une analyse quantitative et qualitative des questions qui ont été portées à l'attention du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation (ci-après dénommé "le Bureau de l'Ombudsman") en 2017 et met en relief les changements intervenus par rapport aux années précédentes.

### **2017 en résumé**

- 368 employés ont pris contact avec l'Ombudsman, ce qui représente une augmentation de 71 pour cent par rapport à 2016 (215 employés).

---

\* 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.

---

### **Coordonnatrices responsables:**

Mme G. Kluck  
Directrice  
Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation  
tél.: 066513-2024

Mme T. de Jong  
Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation  
tél.: 066513-3517

- L'Ombudsman a été saisie de 776 dossiers, soit près de deux fois plus (96 pour cent) qu'en 2016 (394 dossiers).
- 16 pour cent des employés qui ont pris contact avec le Bureau de l'Ombudsman, travaillaient au Siège.
- 84 pour cent des employés qui ont pris contact avec le Bureau de l'Ombudsman se trouvaient sur le terrain, soit une augmentation d'environ 20 pour cent par rapport à l'année précédente (2016: 67 pour cent), répartie à parts égales entre hommes et femmes comme celle qui avait été enregistrée l'année précédente.
- Le Bureau de l'Ombudsman a organisé des visites dans 27 bureaux extérieurs – 3 bureaux régionaux; 13 bureaux de pays; 11 bureaux auxiliaires – soit quatre fois plus qu'en 2016 (7), ce qui s'explique par deux facteurs: le nombre des voyages effectués par l'Ombudsman a augmenté et un fonctionnaire chargé du règlement des différends a été recruté à temps partiel.

### **Conseillers pour le respect au travail**

- En 2017, on dénombrait 105 conseillers pour le respect au travail, contre 103 en 2016 et 94 en 2015.
- En 2017, 215 employés ont fait appel aux conseillers pour le respect au travail, soit 11 pour cent de moins qu'en 2016 (240 employés).
- Une formation de base a été dispensée à Rome à 16 conseillers nouvellement nommés. Le Groupe de direction, le Secrétariat du Conseil d'administration, la Division des ressources humaines, le Bureau des services juridiques, le Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle ainsi que la Division chargée du bien-être du personnel ont tous contribué à ce programme de formation.
- Depuis 2012, les conseillers pour le respect au travail jouent également le rôle d'ambassadeurs de la déontologie et diffusent des informations sur le Code de conduite et sur la politique de lutte contre la fraude et la corruption, pour le compte du Bureau de la déontologie.

### **Aperçu général des catégories de problèmes rencontrés en 2017**

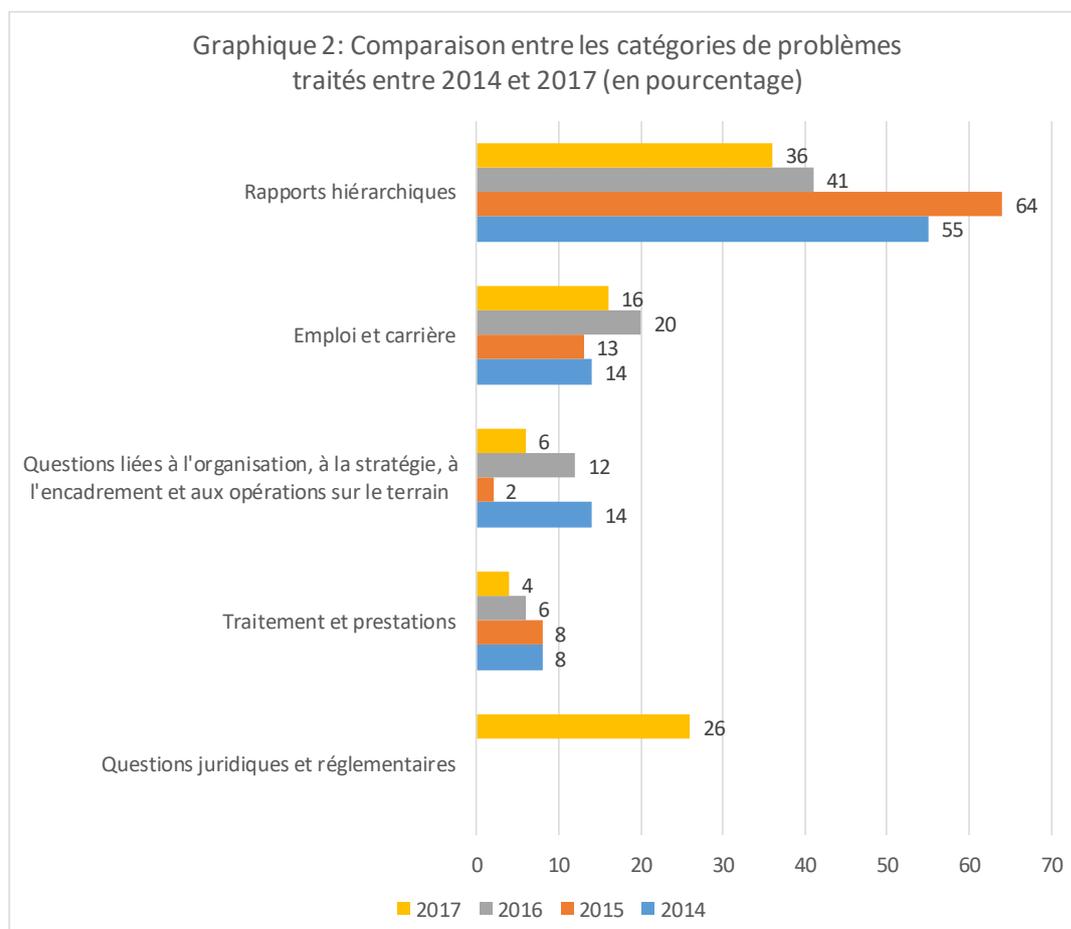
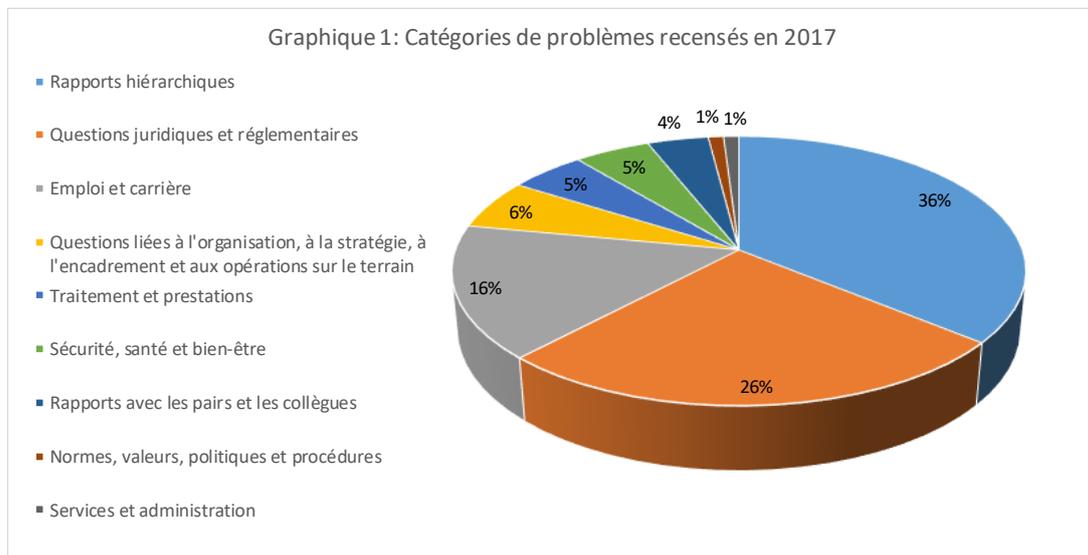
3. Un dossier est ouvert lorsqu'un visiteur (tout employé du PAM) prend contact avec l'Ombudsman pour lui signaler une situation, un différend ou une préoccupation spécifique.
4. Un dossier porte sur un ou plusieurs "problèmes". Les préoccupations soulevées concernent par exemple le fait qu'une prime n'a pas été octroyée, ou que les règles applicables en la matière sont ambiguës et que la personne censée l'accorder oppose à l'intéressé(e) une fin de non-recevoir.
5. Il appartient exclusivement à l'Ombudsman de classer les problèmes après un examen minutieux, selon les neuf catégories principales définies par l'International Ombudsman Association. Chacune de ces catégories est subdivisée en sous-catégories, ce qui permet de cerner plus précisément les problèmes.

### **Principales catégories**

6. Les 368 dossiers dont l'Ombudsman a été saisie portaient sur 776 problèmes, dont 84 pour cent relevaient de quatre catégories:
  - 1- Rapports hiérarchiques: 36 pour cent
  - 2- Questions juridiques, règlementaires, financières et de respect des obligations: 26 pour cent

- 3- Emploi et carrière: 16 pour cent
- 4- Questions liées à l'organisation, à la stratégie, à l'encadrement et aux opérations sur le terrain: 6 pour cent.

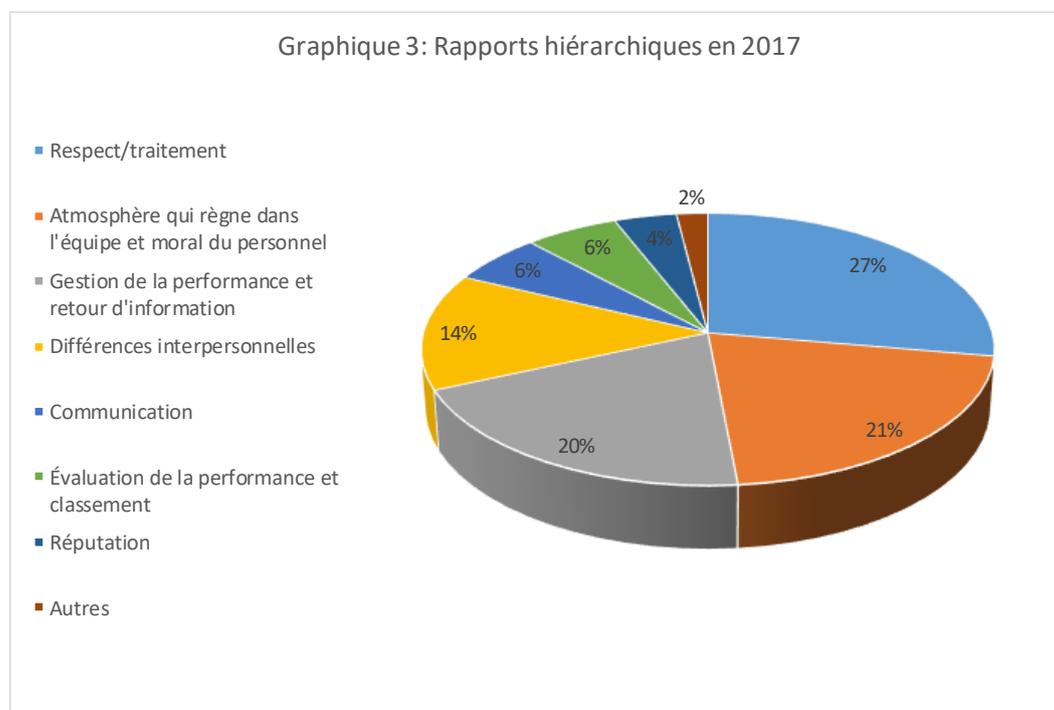
7. Catégories de problèmes traités par l'Ombudsman:



8. Conformément aux normes de l'International Ombudsman Association gouvernant la communication d'informations, l'Ombudsman a ajouté en 2017 une nouvelle catégorie ("questions juridiques et réglementaires"), qui inclut les problèmes liés au harcèlement, au harcèlement sexuel, à l'abus d'autorité et à la discrimination<sup>1</sup>.
9. En 2017, la proportion de problèmes touchant les rapports hiérarchiques dont l'Ombudsman a été saisi a été de 5 pour cent inférieure par rapport à l'année précédente et celle relative aux questions liées à l'organisation, à la stratégie, à l'encadrement et aux opérations sur le terrain a diminué de 6 pour cent. La nouvelle catégorie (questions juridiques et réglementaires) a représenté 26 pour cent du total.

### Rapports hiérarchiques: examen détaillé

10. Les problèmes liés aux rapports hiérarchiques constituent 36 pour cent de tous ceux qui sont portés à l'attention de l'Ombudsman. Cette catégorie englobe les préoccupations soulevées, les problèmes rencontrés, ainsi que les différends survenus entre subalternes et supérieurs. Cette catégorie comporte les sous-divisions suivantes:

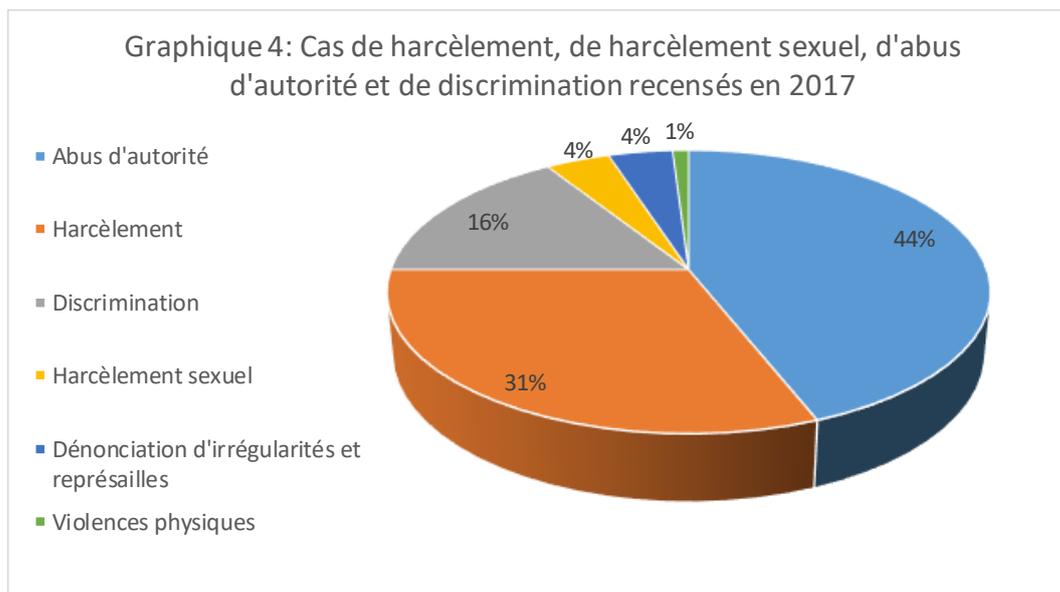


11. La sous-catégorie la plus souvent représentée (27 pour cent) est celle relative au respect et au traitement, qui inclut l'absence de considération pour les individus, à savoir l'absence d'écoute, les comportements dédaigneux ou grossiers, ainsi que le traitement injuste ou préférentiel. Vient ensuite la sous-catégorie portant sur le climat qui règne dans l'équipe et le moral du personnel (21 pour cent), suivie de près par la sous-catégorie concernant la gestion de la performance et le retour d'information, qui inclut l'efficacité de la supervision dans le cadre de l'appui à la performance, le retour d'information et les orientations en dehors de l'évaluation régulière de la performance.

<sup>1</sup> Bien que ce rapport annuel se réfère à 2017, il est basé sur la circulaire du Directeur exécutif OED2018/007 "Protection contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité et la discrimination", publiée le 1<sup>er</sup> mars 2018, car c'était la circulaire en vigueur à la date de publication du présent rapport.

### Harcèlement, harcèlement sexuel, abus d'autorité et discrimination

12. En 2017, sur les 368 dossiers ouverts par le Bureau de l'Ombudsman, 27 pour cent (soit 101 dossiers) avaient trait au harcèlement, au harcèlement sexuel, à l'abus d'autorité ou à la discrimination, représentant une augmentation de 2 pour cent par rapport à 2016 (25 pour cent). Toujours en 2017, le nombre de cas dont le Bureau de l'Ombudsman a été saisi dans ce domaine a augmenté de 87 pour cent (101, contre 54 en 2016). On notera qu'un dossier est ouvert pour un employé mais qu'il peut porter sur un ou plusieurs problèmes.
13. Le graphique à secteurs ci-après fait apparaître les pourcentages correspondant aux diverses sous-catégories liées au harcèlement, au harcèlement sexuel, à l'abus d'autorité et à la discrimination.



### Les objectifs stratégiques de l'Ombudsman

14. Grâce à ses activités de règlement amiable des conflits, le Bureau de l'Ombudsman contribue à préparer le PAM à la réalisation du Programme 2030.
15. Il poursuit les six objectifs stratégiques suivants:
- i) Faire savoir qu'il est un *interlocuteur sûr* auquel les employés de *toutes* les catégories peuvent s'adresser *quel que soit* le problème qu'ils rencontrent sur leur lieu de travail;
  - ii) Insister sur le fait que l'Ombudsman dispense aussi des services pour répondre aux besoins spécifiques des responsables et des superviseurs;
  - iii) Accroître l'efficacité au sein du PAM, étant donné que le fait de désamorcer les conflits et de renforcer les compétences en matière de gestion des conflits permet de consacrer plus de temps au mandat du PAM;
  - iv) Augmenter l'efficacité des employés du PAM en apaisant les relations et le climat de travail, et en stimulant la créativité et l'innovation afin de libérer les capacités de résolution des problèmes;
  - v) Diminuer le risque d'atteinte à la réputation du PAM du fait de l'éclatement des équipes, de la ration du personnel et des pertes de productivité, en intervenant activement en cas de différend;

- vi) Contribuer à recenser les problèmes systémiques et à formuler des recommandations dans le but de les régler, tout en appliquant une approche interdisciplinaire mobilisant plusieurs parties prenantes, en particulier la Division des ressources humaines, le Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle, le Bureau des services juridiques, le Bureau de la déontologie, le Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes, la Division chargée du bien-être du personnel et la Division de la sécurité.

### Principaux axes de travail du Bureau de l'Ombudsman

16. Le Bureau de l'Ombudsman atteint ses six objectifs stratégiques en s'appuyant sur ses principaux axes de travail. Il peut ainsi aider les individus et les équipes à renforcer leurs relations professionnelles et leurs compétences en matière de résolution des problèmes, ainsi qu'à apaiser les conflits, tout en aidant le PAM et sa direction à remédier aux problèmes systémiques.
  - i) **Échanges individuels:** entretiens confidentiels en tête-à-tête, ou par téléphone, Lync ou Skype, visant à évaluer et circonscrire les problèmes et à rechercher des solutions. Les problèmes auxquels se heurtent les équipes ou certains groupes peuvent aussi être soumis à l'Ombudsman ou aux conseillers pour le respect au travail.
  - ii) **Renforcement des capacités de règlement des conflits:** les compétences en matière de règlement des conflits sont indispensables au succès de tout organisme, car elles dépendent d'un certain nombre d'aptitudes essentielles: écouter pour comprendre; s'adapter à des personnalités différentes dans une équipe; régler les problèmes de manière efficace; prévenir et atténuer les problèmes ou les différends.
  - iii) **Problèmes systémiques et changements organisationnels:** lorsqu'il est fait état d'une préoccupation, l'Ombudsman détermine tout problème systémique auquel il faut s'attaquer au sein du PAM et formule des recommandations à cet égard.
  - iv) **Médiation:** le Bureau de l'Ombudsman fournit des services de médiation confidentiels aux employés du PAM dans le but de dépasser les dissensions et les conflits liés au travail, le principe étant que les deux parties cherchent ensemble une solution, avec l'assistance d'un tiers neutre appelé "Médiateur".

### Principaux problèmes systémiques

17. Le Bureau de l'Ombudsman déduit qu'il existe des problèmes systémiques de ses entretiens avec les employés qui s'adressent à lui ainsi qu'avec la direction et les parties prenantes qu'il contacte pour obtenir leurs points de vue et leurs réflexions. Les problèmes systémiques peuvent aussi être repérés par observations directes de l'Ombudsman.
18. Le Bureau de l'Ombudsman dispose, du fait de ce grand nombre d'entretiens, pour la plupart avec des employés sur le terrain, d'une vue très large du fonctionnement de l'organisation et d'informations qui sans cela pourraient ne pas faire surface. L'organisation est invitée à réfléchir aux recommandations formulées dans le présent rapport.

#### ***Le coût des conflits***

19. Dans son rapport annuel pour 2016, le Bureau de l'Ombudsman a invité le PAM à réfléchir au coût des conflits sur le lieu de travail. Bien que des différends soient inévitables, le PAM pourrait réaliser une multitude d'économies si un plus grand nombre d'employés

disposaient de compétences plus adaptées pour régler tout conflit lié au travail<sup>2</sup> de façon appropriée et sans délai excessif.

20. De quelle manière les différends non réglés se répercutent-ils sur un organisme et comment le PAM peut-il mesurer les coûts y afférents? Pour répondre à ces questions, l'Ombudsman cite Helmut Buss, ancien Ombudsman commun pour les fonds et programmes, qui a mené des recherches sur le coût des conflits<sup>3</sup>. Selon Buss, la manière dont les employés gèrent les conflits peut être positive pour un organisme, ou le desservir. Une bonne gestion des conflits contribue à l'instauration d'un environnement positif et porteur, d'où de meilleurs résultats et une stimulation de l'innovation. En revanche, le fait d'éviter de gérer un conflit entraîne un risque d'escalade, au détriment de la productivité et du moral du personnel, entre autres.

**Huit coûts dissimulés qui sont associés aux conflits**

1. Perte de temps
2. Baisse de la motivation au travail
3. Absentéisme
4. Dépenses de santé
5. Départ d'employés qualifiés
6. Décisions moins efficaces
7. Manque d'efficacité de la restructuration
8. Présentéisme<sup>4</sup>

*Source: Helmut Buss*

21. Il n'est pas aisé de calculer le coût exact d'un conflit, pour deux raisons: il est difficile d'établir un lien de cause à effet entre certains coûts et un conflit; il est difficile de quantifier l'ensemble des coûts en rapport avec un conflit. Ceux-ci vont des coûts directs (afférents à la procédure) aux coûts secondaires, notamment en matière de productivité (c'est la valeur associée au temps perdu), en passant par le coût de la rupture de la continuité (disparition du sentiment d'appartenir à une "communauté" et perte de relations entretenues de longue date) et les coûts émotionnels (diminution de la motivation et de la productivité).
22. En outre, selon Buss, il est facile de discerner les conséquences négatives d'un conflit, mais cela ne veut pas dire automatiquement qu'il est facile d'en mesurer les coûts, et vice versa. Il est facile d'évaluer les conséquences d'un vol ou d'un sabotage, mais s'il n'est pas associé à un conflit, son coût demeure invisible, ou dissimulé. D'autres conséquences négatives des conflits, comme un moral entamé, peuvent être apparentes, par exemple lorsqu'une équipe entière est touchée – mais leur coût est difficile à mesurer.
23. Nombre de coûts indirects ou dissimulés sont généralement négligés par les employeurs parce que ces coûts ne sont pas immédiatement associés à un conflit et sont comptabilisés comme un élément normal du coût d'une activité. Pourtant, il est clair que lorsqu'un conflit

<sup>2</sup> Par conflit ou différend, on entend ce qui suit: dissensions, rudesse de l'encadrement, harcèlement, y compris harcèlement et violence à caractère sexuel.

<sup>3</sup> Helmut Buss: Controlling Conflict Costs. [http://fpombudsman.org.s195742.gridserver.com/wp-content/uploads/2014/11/Helmut-Buss\\_Controlling-Conflict-Costs-The-Business-Case-of-Conflict-Management-2011.pdf](http://fpombudsman.org.s195742.gridserver.com/wp-content/uploads/2014/11/Helmut-Buss_Controlling-Conflict-Costs-The-Business-Case-of-Conflict-Management-2011.pdf).

<sup>4</sup> Le fait pour un employé de ne pas être productif sur son lieu de travail.

persiste, la productivité s'en ressent: elle décline non seulement parce que du temps de travail précieux est gaspillé en raison d'un conflit mal géré, mais elle diminue encore davantage lorsque le conflit se traduit par de l'absentéisme ou du présentéisme. Selon Buss, le coût du présentéisme est parfois beaucoup plus élevé que celui de l'absentéisme.

24. Bien que le coût global d'un conflit puisse être difficile à mesurer, certaines catégories de coûts, comme ceux associés au remplacement de membres du personnel, peuvent être mesurées ou estimées. Les coûts tangibles associés à la rotation du personnel sont les suivants: publication d'un avis de vacance de poste, dépenses liées aux entretiens et à la formation, temps passé pour que les nouvelles recrues se mettent au diapason. Les coûts intangibles qui sont associés à de fréquents mouvements de personnel sont parfois plus difficiles à mesurer: il peut s'agir d'une baisse du moral du personnel ou de l'implication individuelle dans la vie professionnelle.
25. Buss cite des recherches qui ont conclu que les responsables passaient entre 30 et 70 pour cent de leur temps à s'occuper d'employés en conflit, alors que les employés ne passaient qu'entre 2 et 8 pour cent de leurs heures de travail à régler des différends. Une enquête menée en 2016 par le Bureau de l'Ombudsman des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies<sup>5</sup> a conclu que les employés passaient jusqu'à trois heures par semaine à s'occuper de conflits, ce qui représente 7,5 pour cent d'une semaine de travail de 40 heures.

#### **Les conflits non réglés sont peut-être la principale source de coûts évitables pour le PAM**

26. Comme tous les organismes, le PAM possède sa propre culture institutionnelle. L'Ombudsman observe que la propension à éluder les conflits est suffisamment prégnante dans la culture du PAM pour être préoccupante. Alors que le PAM insiste par ailleurs sur le principe de responsabilité et le respect des normes, et met au point des outils et des formations pour aider à les mettre en application, il semble parfois oublier que le conflit est inévitable sur le lieu de travail et ne forme pas suffisamment ses employés pour qu'ils aient les compétences et l'assurance nécessaires pour régler les conflits.
27. Selon Buss, certains organismes sont enclins à faire régler les problèmes par la chaîne hiérarchique, en sollicitant les échelons supérieurs s'il y a lieu. D'autres organismes préfèrent mettre en œuvre des procédures formelles, sans faire intervenir la chaîne hiérarchique. Sans le savoir, de tels organismes encouragent souvent des méthodes consistant à éluder le conflit ou à le régler au gré de luttes d'influence - les superviseurs et autres responsables se gardant d'intervenir de façon résolue. En conséquence, le coût des conflits augmente.
28. Outre cette tendance à éluder les conflits, d'autres obstacles à leur règlement rapide sont les suivants: une culture institutionnelle axée sur les tâches à accomplir, qui accorde la priorité aux résultats opérationnels plutôt qu'au bien-être du personnel; l'absence de prise de conscience quand un problème nécessite qu'on y prête attention; l'ignorance de ce qu'il convient de faire en situation de conflit; un manque de clarté quant à ce qui est attendu d'un superviseur censé réagir face aux situations de conflit, notamment lorsque la cause en est un comportement professionnel insatisfaisant; l'absence de système de responsabilité, qui empêche toute prise d'initiative aux fins du règlement du conflit.
29. Les employés du PAM ont l'habitude de travailler en situation d'urgence, aussi pourraient-ils gérer les conflits survenant sur le lieu de travail de façon plus efficace, et dès que les désaccords surviennent. Il est nécessaire de maîtriser des compétences de gestion des conflits pour les atténuer et les gérer, ce qui profite au bout du compte aux bénéficiaires de l'action menée par le PAM.

---

<sup>5</sup> Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies.

30. Lorsqu'un conflit n'est pas géré, il a des répercussions sur la productivité, la cohésion, la continuité des opérations et la réputation du PAM. Il rejaillit aussi sur la capacité des employés du PAM de relever des défis. Chaque employé du PAM doit posséder les compétences voulues pour faire face efficacement aux conflits, prévenir leur escalade et réduire les coûts y associés.

### **Recommandations**

31. Les recommandations suivantes s'ajoutent à celles qui avaient été formulées par l'Ombudsman en 2016 au sujet du coût des conflits<sup>6</sup>:
1. Déterminer les raisons sous-jacentes pour lesquelles les conflits sont éludés au PAM;
  2. Sensibiliser au coût des conflits pour encourager les employés à briser le silence, à prévenir les conflits et à intervenir et régler les différends survenant sur le lieu de travail;
  3. Inclure les compétences en matière de gestion des conflits et les aptitudes relationnelles requises dans les profils d'emploi;
  4. Évaluer les candidats à l'aune de leurs aptitudes relationnelles et de leur capacité de mettre en place un environnement de travail porteur au stade de leur recrutement, puis à chaque étape de leur avancement;
  5. Proposer des formations au règlement des conflits adaptées aux divers niveaux de responsabilité des employés.

### **Recours à des arrangements contractuels de courte durée**

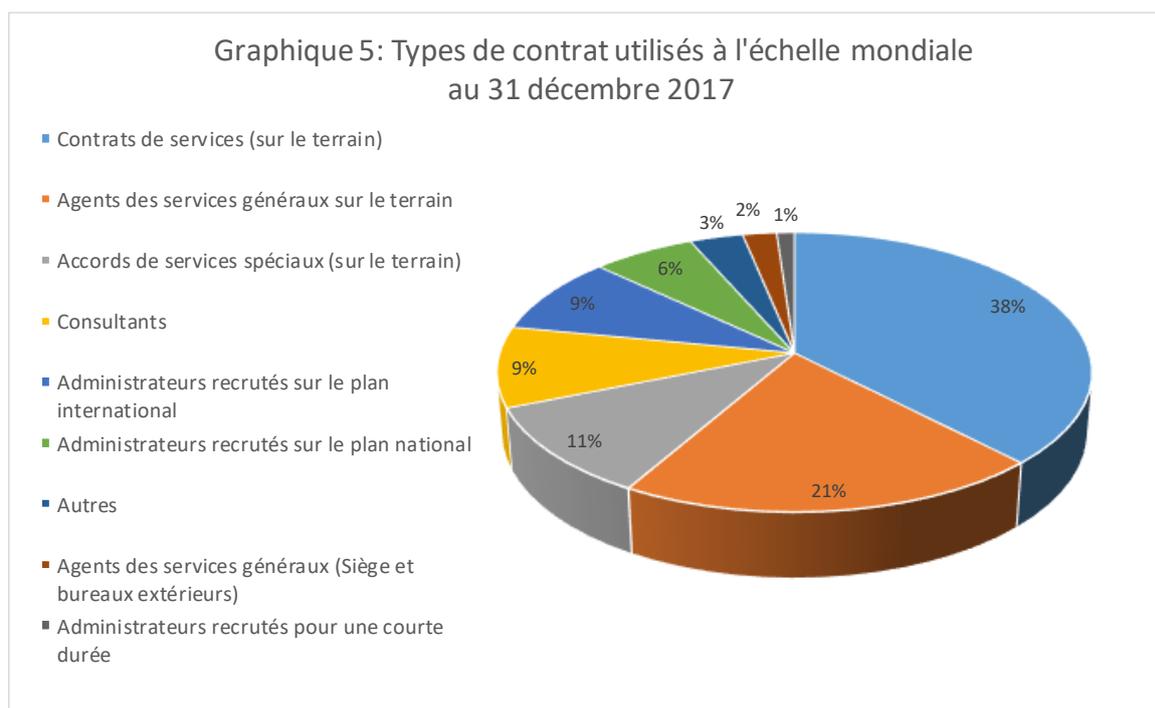
32. Le PAM doit se montrer efficace dans un environnement mondial complexe, et trouver des solutions à la fois souples et d'un bon rapport coût-efficacité pour ce qui est de l'engagement de son personnel. La présente section met en relief les problèmes liés à l'utilisation de contrats de consultant et de contrats de services, et on y trouve des observations complémentaires à l'appui de la recommandation faite par le Bureau de l'Ombudsman dans son rapport annuel de 2016, à savoir réexaminer la nécessité d'employer des personnes sur une base temporaire, ainsi que les critères de leur recrutement.
33. En 2017, 62 pour cent des employés du PAM étaient titulaires d'un contrat de courte durée<sup>7</sup> (pour plus de détails sur les divers types de contrat utilisés, voir les figures 5 à 8). Les contrats de courte durée le plus fréquemment utilisés sont les contrats de consultant – pour les employés recrutés sur le plan international<sup>8</sup> – et les contrats de services – pour les employés recrutés sur le plan local. La rémunération, les prestations, les avantages et la protection offerts varient en fonction des divers types de contrat.

---

<sup>6</sup> Page 6 du Rapport annuel du Bureau de l'Ombudsman pour 2016.

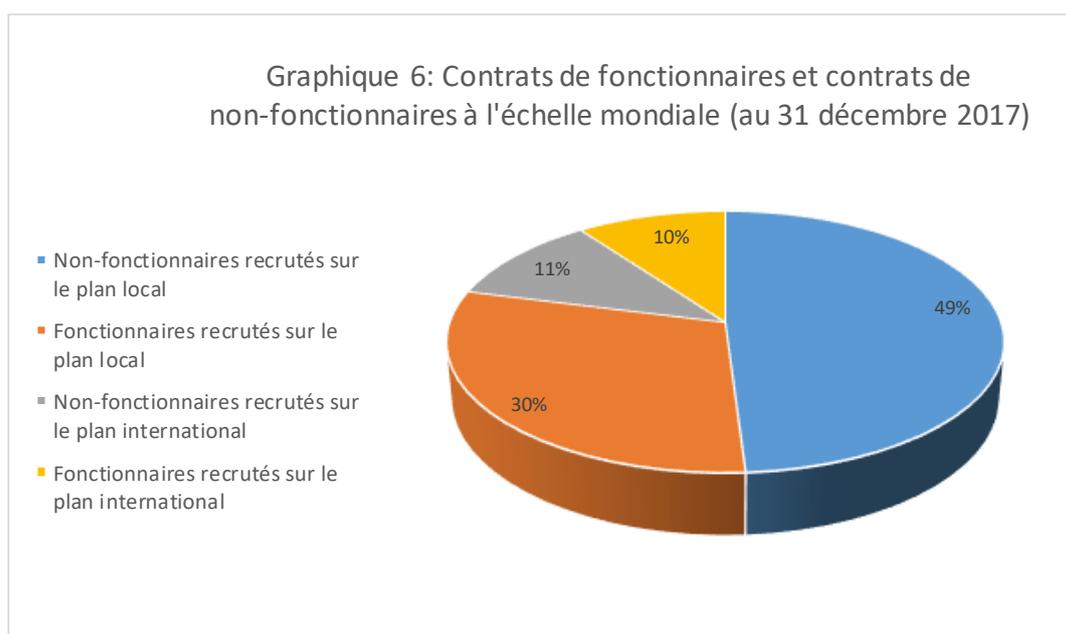
<sup>7</sup> Sur la base des effectifs tels que comptabilisés par la Division des ressources humaines au 31 décembre 2017 (le nombre total d'employés du PAM s'élevait alors à 16 218).

<sup>8</sup> Au 31 décembre 2017, 15 pour cent des consultants étaient titulaires d'un contrat-cadre.



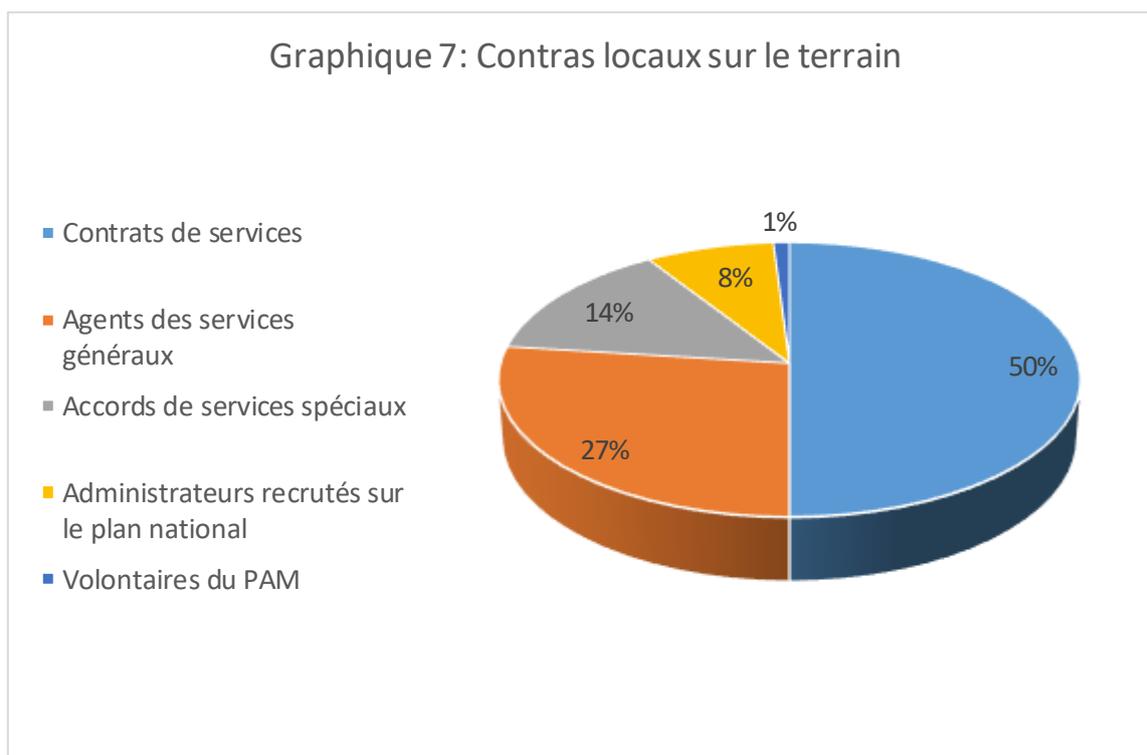
### Contrats de fonctionnaires et contrats de non-fonctionnaires à l'échelle mondiale

34. À l'exception des administrateurs recrutés pour une courte durée, les employés engagés selon des modalités contractuelles de court terme sont soumis à différentes conditions de service et ne sont pas considérés comme des "membres du personnel" à proprement parler. Les membres du personnel se répartissent entre les catégories suivantes: administrateurs recrutés sur le plan international, administrateurs recrutés pour une courte durée, administrateurs auxiliaires, administrateurs recrutés sur le plan national et agents des services généraux (au Siège ou sur le terrain); les non-fonctionnaires se répartissent entre les catégories suivantes: consultants recrutés sur le plan international, Volontaires des Nations Unies, stagiaires titulaires d'une bourse d'études, stagiaires, agents des services généraux (courte durée), titulaires d'un contrat de services, titulaires d'un accord de services spéciaux et volontaires du PAM. Il convient de noter que l'on désigne l'ensemble du personnel du PAM sous l'appellation d'employés.

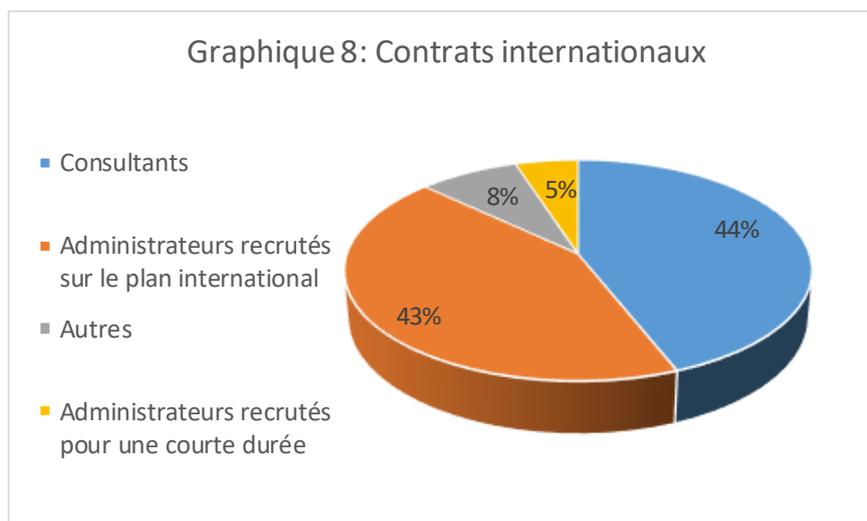


### Utilisation abusive de certains contrats

35. Plus d'un tiers (environ 38 pour cent) des employés du PAM sont titulaires d'un **contrat de services**. Comme indiqué dans le manuel relatif aux contrats de services, "le contrat de services est un contrat non statutaire. C'est un document juridique établi entre le PAM et un individu qui travaille en sous-traitance pour l'institution<sup>9</sup>". Il n'est pas rare que les titulaires d'un contrat de services exercent leurs fonctions pendant de nombreuses années, exceptionnellement jusqu'à 20 ans, en dépit de la disposition du Manuel qui prévoit que "les bureaux régionaux ou bureaux de pays devraient envisager le recours à des outils contractuels de substitution si les services sont requis pour une période plus longue" et que "si les services sont rendus pendant une longue période, il faut envisager sérieusement de créer un poste soumis à un engagement de durée déterminée". Cette question a été examinée à plusieurs reprises sous divers directeurs exécutifs mais n'a jamais été réglée de manière concluante.
36. Outre le nombre élevé de détenteurs d'un contrat de services sur le terrain (voir le graphique 5), l'Ombudsman note qu'un nombre limité de bureaux de pays ne compte aucun employé titulaire d'un engagement de durée déterminée et s'en remet uniquement aux arrangements contractuels de courte durée.



<sup>9</sup> Le contrat de services permet de recruter du personnel sur le plan national dans les conditions suivantes: a) pour des missions temporaires et pour des besoins spécifiques tels que les interventions d'urgence, les opérations spéciales et les activités de programme limitées dans le temps. On a recours à des outils contractuels appropriés pour les engagements de plus longue durée; b) pour des services d'appui qui seraient normalement externalisés dans le cas où aucune société compétente n'est disponible ou qu'il n'est pas judicieux d'avoir recours à cette option compte tenu des fonctions exercées (personnel de garde, agents de sécurité et services informatiques) (Manuel relatif aux contrats de services).



37. Si les **consultants recrutés sur le plan international** jouent un rôle essentiel en ce qu'ils aident le PAM à s'acquitter de son mandat, il faut y réfléchir à deux fois avant de recruter des consultants pour répondre à des besoins à moyen ou long terme. Ces dernières années, le recours aux consultants a notablement augmenté: leur proportion est aujourd'hui supérieure de 7 pour cent à ce qu'elle était en 2016 et de 46 pour cent à ce qu'elle était en 2014. En conséquence, en 2017, 44 pour cent des employés recrutés sur le plan international étaient des consultants<sup>10</sup>. Outre qu'il offre des arrangements contractuels souples, le recrutement de consultants est généralement moins coûteux que l'octroi d'un contrat de durée déterminée. L'Ombudsman a noté que, dans certaines circonstances, des consultants étaient recrutés même lorsque des ressources financières étaient disponibles pour financer des emplois de durée déterminée.
38. Les contrats de consultant et de services ne suscitent pas l'attente d'un prolongement ou d'un renouvellement. Dans le cas de ces deux types de contrat, seule une justification minimale est nécessaire pour imposer la cessation de service. Les situations dans lesquelles les renouvellements sont fréquents et incertains entraînent un sentiment d'insécurité et peuvent conduire le titulaire à éprouver du stress et de l'anxiété. Cela peut également conduire à l'instauration d'un environnement où la compétition devient malsaine, où les individus se laissent aller à des comportements agressifs, voire hostiles, pour conserver leur emploi, ce qui a des répercussions sur les consultants comme sur les employés titulaires d'un engagement de durée déterminée.
39. En cas de prorogation ou de renouvellement, les consultants, comme la plupart des autres employés temporaires, à l'exception des titulaires d'un contrat de services, doivent observer une interruption de services obligatoire et non rémunérée, qui compromet leur sécurité financière. En outre, compte tenu de l'utilisation généralisée des contrats de courte durée, cette exigence d'interruption de service impose des contraintes aux collègues et nuit à la continuité des activités. Enfin, c'est une source de travail administratif supplémentaire et pesant, car le consultant ne peut plus accéder aux services informatiques et doit présenter de nouveau un certain nombre de documents justificatifs pour être ré-engagé. Le tableau 1 donne un aperçu des conditions dont l'interruption de service obligatoire est assortie.

<sup>10</sup> Contre 43 pour cent des administrateurs recrutés sur le plan international et 48 pour cent des administrateurs recrutés sur le plan international et recrutés sur le plan international pour une courte durée combinés. Bien qu'ils soient considérés comme des membres du personnel, les administrateurs recrutés pour une courte durée se heurtent aux mêmes difficultés que les consultants pour ce qui est de briser le silence parce qu'ils sont soumis à de fréquents renouvellements de contrat.

<b>TABLEAU 1: INTERRUPTION DE SERVICE OBLIGATOIRE</b>			
<b>Type de contrat</b>	<b>Durée</b>	<b>Durée d'interruption du service</b>	<b>En cas d'engagement de plus long terme</b>
<b>Consultant</b>	11 mois	1 mois	Interruption de service obligatoire de trois mois ou plus après quatre fois 11 mois de service
<b>Contrat de services</b>	De 6 à 12 mois	s.o.	Renouvelable après 12 mois – aucune limite imposée actuellement
<b>Accord de services spéciaux</b>	Moins de 6 mois, susceptible d'être prolongé jusqu'à 11 mois	s.o.	Peut être converti en contrat de services

### **Rémunération, indemnités et prestations**

40. Les titulaires de contrats de services se plaignent souvent de leur rémunération. Du fait que ces contrats sont temporaires, les barèmes de rémunération n'incluent pas de système d'échelons. En cas de renouvellement du contrat, le cadre régissant les contrats de services prévoit, depuis septembre 2017, une augmentation de 2 pour cent en cas d'évaluation satisfaisante ("rémunération au mérite"). Mais la rémunération au mérite n'est pas accordée de manière automatique parce qu'elle nécessite la recommandation du superviseur. Par ailleurs, certains pays ont des usages différents. Les titulaires d'un contrat de services le perçoivent comme un manque de reconnaissance de leurs efforts, dans certains cas aggravé par le fait que les barèmes de rémunération applicables à ce type de contrat ne sont jamais ajustés ou ne sont pas appliqués en temps voulu.
41. L'écart de rémunération entre hommes et femmes est une préoccupation particulière pour les consultantes. En effet, dans les cas dont l'Ombudsman a été saisie, les nouvelles recrues doivent produire leurs anciennes fiches de paie, élément clé sur la base duquel le PAM détermine le montant du traitement qu'il souhaite leur proposer. En conséquence, si une femme était moins payée qu'un collègue masculin de même niveau dans l'emploi qu'elle occupait précédemment, cet écart de rémunération est perpétué au PAM.
42. Cet écart de rémunération pourrait donc également persister si la consultante occupait un poste d'administrateur recruté sur le plan international, puisque le traitement qu'elle percevrait au titre de l'engagement de durée déterminée pourrait là encore être fonction du salaire qu'elle touchait précédemment.
43. En application de la politique actuelle, les consultants ne peuvent pas prendre de congé annuel ni de congé de maladie non certifié. Cela veut dire qu'ils doivent prévoir de prendre leur congé pendant la période d'interruption de service obligatoire ou prendre un congé non rémunéré. Cela fait qu'il est d'autant plus difficile pour eux de subvenir aux besoins de leur famille.
44. Les consultantes étaient auparavant particulièrement vulnérables du fait qu'elles n'avaient pas droit à un congé dans les foyers. Avant l'amélioration apportée à la couverture médicale des surnuméraires, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> mai 2018, les consultantes qui devenaient enceintes devaient démissionner. Une fois leur contrat terminé, elles n'étaient plus couvertes par l'assurance maladie et n'avaient aucune garantie d'être de nouveau

employées, ce qui était une source de stress considérable. On trouvera au tableau 2 un aperçu général des indemnités et prestations octroyées en fonction du type de contrat.

<b>TABLEAU 2: INDEMNITÉS ET PRESTATIONS</b>			
<b>Indemnités et prestations</b>	<b>Consultant <i>Employé</i></b>	<b>Contrat de services <i>Sous-traitant indépendant</i></b>	<b>Accord de services spéciaux <i>Sous-traitant indépendant</i></b>
Régime de pension	X	✓	X
Assurance maladie	✓	✓	✓
Congé	X	✓	X
Congé de maternité	✓ <sup>11</sup>	✓	X
Congé de paternité	X	✓	X
Congé de maladie non certifié	X	✓	X
Congé de maladie certifié	✓	✓	X

45. Outre qu'il est une source d'inégalité, le recours continu à ces contrats prive ces employés de ce qui serait normalement acquis dans le cadre d'une relation d'emploi reconnue comme telle - comme une prestation de retraite pour les consultants, ou l'accès à des mécanismes de réparation pour les titulaires d'un contrat de services.

### Réparation et justice interne

46. Pour régler les différends, le PAM prévoit des options informelles et formelles (voir le tableau 3). Les titulaires d'un contrat de services peuvent certes faire appel aux recours internes informels prévus pour toutes sortes de différends, mais s'ils souhaitent former un recours pour régler officiellement des réclamations ou des différends liés à l'interprétation, à l'exécution ou à la résiliation d'un contrat de services, il leur faut recourir à un arbitrage contraignant, conformément aux Règles d'arbitrage de la CNUDCI<sup>12</sup>. Cette option exclut la possibilité d'un recours officiel en interne.

<sup>11</sup> Modifié à compter du 1<sup>er</sup> mai 2018.

<sup>12</sup> Commission des Nations Unies pour le droit commercial international.

<b>TABLEAU 3: RÉPARATION</b>		
<b>Procédures et mécanismes de réparation</b>	<b>Consultants</b>	<b>Contrats de services/accords de services spéciaux</b>
<b>Règlement informel des différends</b>		
Services d'Ombudsman et de médiation	✓	✓
Conciliation (externe)		✓
<b>Procédure de recours formelle</b>		
Procédure d'appel auprès du Directeur exécutif	✓	
Comité de recours de la FAO	✓	
Tribunal administratif de l'Organisation internationale du Travail	✓	
Arbitrage (externe)		✓

47. L'accessibilité des mécanismes formels de recours *externes* est limitée du fait que la conciliation – première étape obligatoire – et les procédures d'arbitrage sont coûteuses et ne sont pas toujours proposées localement<sup>13</sup>. À l'heure actuelle, on ne peut dire clairement qui est habilité pour agir en qualité de conciliateur ou d'arbitre, ni sur quels critères repose l'arbitrage, ce qui peut facilement se traduire par des résultats différents d'un endroit à un autre, outre qu'il est difficile de déterminer selon quelles modalités les coûts afférents à l'arbitrage seront assumés. En dernier lieu, l'Ombudsman s'inquiète du fait que, par le recours à l'arbitrage, les problèmes systémiques tels que l'abus de pouvoir et le harcèlement sexuel risquent de passer inaperçus parce que l'arbitrage ne donne pas lieu à une jurisprudence.

### Conséquences

48. L'utilisation par le PAM de contrats de courte durée pour des périodes prolongées est une cause systémique d'inégalités qui peut entraîner une baisse de la motivation et saper le moral des employés, déclencher des conflits sur le lieu de travail et conduire à des actes d'abus de pouvoir. Ces conséquences négatives ne sont pas toujours reconnues comme telles. L'inégalité accentue la vulnérabilité et les disparités en matière de pouvoir, et pourrait éventuellement compromettre la cohésion et l'harmonie internes.
49. L'Ombudsman est particulièrement préoccupée par le silence apparent des employés titulaires d'un contrat de courte durée, y compris les administrateurs. Ces employés n'ont d'autre choix que de maintenir un profil bas ou choisissent de demeurer silencieux au sujet de certains problèmes parce qu'ils craignent des répercussions lorsque leur contrat arrivera à échéance ou qu'il sera temps de le proroger ou de le renouveler, ou lorsqu'ils aspirent à un engagement de durée déterminée.
50. L'Ombudsman s'inquiète en outre du fait qu'un aussi grand nombre d'employés qui, en raison de leur statut de contractuel, semblent moins enclins à se manifester, pourrait réfréner les échanges d'idées, supprimer des possibilités d'apprentissage et de remontée d'information et nuire à l'innovation et au développement institutionnel.

<sup>13</sup> Au cours des cinq dernières années, quelque 2 pour cent des titulaires d'un contrat de services ont sollicité un arbitrage.

51. Lorsque les intérêts individuels semblent être contraires à ceux du PAM, certains cherchent d'autres moyens ou d'autres possibilités de préserver leurs intérêts. Par exemple, l'Ombudsman a observé que des employés talentueux ont cherché ailleurs de meilleures conditions d'emploi et démissionné du PAM lorsque d'autres organismes des Nations Unies ou des ONG leur ont proposé un contrat de durée déterminée.
52. Les divers problèmes découlant du recours aux contrats temporaires pourraient finir par nuire à l'efficacité et à la productivité du PAM. L'Organisation internationale du Travail en avait déjà pris acte dans son rapport intitulé "La relation de travail" (2006), tout comme le Corps commun d'inspection dans son rapport sur l'emploi de personnel non fonctionnaire (2014)<sup>14</sup>. Les inspecteurs du Corps commun d'inspection y déclaraient que les conséquences de l'emploi abusif de non-fonctionnaires sont de nature multidimensionnelle et touchent les fonctionnaires et les non-fonctionnaires ainsi que les organismes concernés:

*"Le moral des uns et des autres pâtit de l'utilisation inappropriée des régimes des engagements des non-fonctionnaires (...). L'emploi abusif des non-fonctionnaires nuit aussi aux organisations car cela se traduit pour elles par des risques accrus pour leur réputation, un taux de roulement du personnel et des frais administratifs élevés, un personnel peu stable et peu motivé et une augmentation potentielle des cas de fraude et de corruption ainsi que des actions en justice".*

### **Recommandations (suite):**

6. Définir des critères clairs pour la délivrance de contrats de courte durée: à qui octroyer tel ou tel contrat, dans quelles circonstances, et pour combien de temps? Veiller à ce que ces critères soient mieux respectés.
7. Généraliser la rémunération au mérite pour les titulaires de contrats de services en cas d'évaluation satisfaisante.
8. Améliorer l'accès des titulaires de contrats de services aux mécanismes de réparation formels.
9. Assurer une rémunération égale aux consultants des deux sexes en déterminant qu'un barème des salaires fondé sur les tâches à accomplir joue un rôle important à cet égard.
10. Reconsidérer le bien-fondé et la durée de l'interruption de service obligatoire pour les consultants, étant donné qu'elle perturbe les employés, les collègues et l'institution.
11. Utiliser les fonds alloués aux engagements de durée déterminée pour financer le recrutement d'employés soumis aux types de contrat qui en relèvent plutôt que de recruter des consultants.
12. Donner aux employés la possibilité de s'exprimer et atténuer les facteurs qui empêchent de briser le silence en encourageant l'acquisition de compétences d'encadrement responsabilisantes, qui favorisent la communication dans les deux sens, les retours d'information, la performance professionnelle et stimulent l'innovation et la motivation.

### **Le point sur l'encadrement**

53. Les qualités et les compétences de son encadrement sont des éléments essentiels pour tout organisme. Les valeurs défendues par cet encadrement, son comportement, ses aptitudes et ses compétences sont indispensables pour instaurer la cohésion, susciter la confiance et imprimer une dynamique sur le lieu de travail. Toutefois, les compétences associées au leadership ne sont pas faciles à acquérir.

---

<sup>14</sup> [https://www.unjju.org/sites/www.unjju.org/files/jiu\\_document\\_files/products/fr/reports-notes/JIU%20Products/JIU\\_REP\\_2014\\_8\\_French.pdf](https://www.unjju.org/sites/www.unjju.org/files/jiu_document_files/products/fr/reports-notes/JIU%20Products/JIU_REP_2014_8_French.pdf).

54. Dans le présent rapport, on aborde la question de l'excès de leadership et de l'abus d'autorité ou de pouvoir, qui figurait parmi les problèmes systémiques recensés dans le rapport annuel du Bureau de l'Ombudsman pour 2016.
55. Des structures de direction qui abusent de leur autorité peuvent être très dommageables pour un organisme et ses employés, bien qu'une telle situation soit souvent difficile à détecter par des superviseurs et par les pairs d'un responsable abusant de son pouvoir, du fait qu'il s'agit généralement d'un mode de comportement plutôt que d'actes isolés clairement identifiables comme des abus. Ce type d'encadrement déteint progressivement sur d'autres et, en tant que tel, il est difficile de définir précisément ce comportement comme abusif. En outre, lorsqu'un employé dit avoir été victime d'un abus de pouvoir sur son lieu de travail, cette révélation est le plus souvent accueillie dans l'indifférence.
56. La plupart des responsables abusant de leur pouvoir n'ont pas conscience de l'incidence de leur style de gestion sur les autres et n'en mesurent donc pas les conséquences; il arrive qu'ils ne se comportent pas ainsi intentionnellement. Il est tout aussi vrai que le degré de sensibilité des employés face à un comportement abusif varie de l'un à l'autre, en fonction de plusieurs facteurs, comme le contrat dont ils sont titulaires. Néanmoins, avec le temps, les comportements abusifs généralisés finissent par avoir des répercussions sur un certain nombre d'employés<sup>15</sup>.

### **Qualités relationnelles: des compétences essentielles pour l'encadrement**

57. Que se passe-t-il lorsqu'il est fait abstraction de problèmes relationnels sur le lieu de travail – parce que personne ne veut y réagir, parce qu'on estime que ce n'est pas nécessaire, ou parce que personne ne dispose pas des compétences voulues pour traiter ce problème? Que se passe-t-il si nul ne réagit face à la rudesse ou au comportement abusif des responsables? Quel en est le coût réel pour les employés et pour le PAM?
58. En premier lieu, il est certain que les employés vont être démoralisés, éprouver de l'amertume, de l'anxiété et du stress à des degrés divers. Au bout du compte, les abus d'autorité coûtent très chers au PAM, sous la forme d'une perte de productivité; de temps passé à s'inquiéter et à tenter de gérer le conflit; de mouvements de personnel fréquents; d'employés passant sous silence des problèmes; d'occasions perdues et d'idées qui ne verront jamais le jour mais qui auraient permis au PAM de devenir un meilleur organisme.
59. Les employés du PAM doivent travailler avec efficacité et dans le respect mutuel; nombre d'entre eux exercent des responsabilités, viennent d'horizons, ont des objectifs et possèdent des domaines de compétence totalement différents. Quelle que soit la personne avec laquelle nous travaillons, même si nous pensons être à la hauteur pour travailler en équipe, nos superviseurs et nos collègues nous posent parfois des problèmes, remettent en question nos croyances, nos habitudes, nos perceptions et notre façon de travailler. Chacune de ces remises en question est susceptible de créer un désaccord et, en dernier ressort, un conflit ou une dissension.
60. En conséquence, il est essentiel, pour être un employé efficace qui apporte sa contribution, d'être capable de gérer les relations au travail, et c'est d'autant plus important pour les superviseurs et l'encadrement en général, qui sont responsables d'autres membres du personnel. La gestion des relations de travail est la clé de l'instauration et du maintien d'un climat harmonieux sur le lieu de travail, et il s'agit donc là d'une compétence essentielle pour les responsables.

---

<sup>15</sup> Le terme "abusif" se rapporte à l'abus d'autorité, tel que défini dans la circulaire OED2018/007 du Directeur exécutif. Bien que ce rapport annuel se réfère à 2017, il est basé sur la circulaire du Directeur exécutif OED2018/007 "Protection contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité et la discrimination", publiée le 1<sup>er</sup> mars 2018, car c'était la circulaire en vigueur à la date de publication du présent rapport.

61. Les compétences en matière d'encadrement doivent être pratiquées constamment et donner lieu à une réflexion continue. Lorsque les employés sont prêts à examiner leur comportement et capables de le faire, disposés à évaluer l'incidence de leur comportement sur les autres et désireux de se développer sur le plan personnel, l'institution est davantage en mesure de constituer des équipes résilientes qui entraînent des changements positifs.
62. Les qualités relationnelles sont des compétences d'encadrement qui doivent être prises au sérieux, car elles sont essentielles pour tous les employés du PAM et en particulier pour ceux qui occupent des postes intermédiaires ou à responsabilité élevée. Le PAM doit devenir plus vigilant et plus réactif dans les cas où le prix à payer pour mener à bien son travail est trop élevé. Il est préférable de le faire en donnant aux employés les moyens de travailler ensemble, ce qui est gratifiant pour chacune des parties prenantes: l'institution, le responsable et les employés qui font partie de son équipe, et, en dernier ressort, les bénéficiaires.

### **Recommandations (suite):**

13. Prévenir les abus d'autorité. Pour ce faire, il faut expliquer et faire comprendre à chacun ce que sont l'encadrement abusif, les diverses formes qu'il peut prendre et son incidence. Une telle démarche est bénéfique tant pour le responsable ou le superviseur qui abuse de son pouvoir que pour l'employé qui en ressent les effets.
14. Définir quelles "compétences interpersonnelles" sont requises pour la promotion à des postes de responsabilité et de direction, et intervenir de manière structurée auprès des employés qui occupent de tels postes ou de ceux qui sont en passe de devenir responsables et semblent ne pas disposer des compétences suffisantes.
15. Institutionnaliser une culture du respect et de la dignité au PAM: mener des conversations et des dialogues au sujet de ce qui constitue un lieu de travail où règne le respect mutuel pour toutes les catégories d'employés, y compris les responsables; déterminer ce que les employés attendent du PAM et ce que chaque individu peut apporter pour instaurer des conditions de travail idoines, tout en se conformant aux valeurs essentielles des Nations Unies, à savoir l'intégrité, le respect de la diversité et le professionnalisme, ainsi qu'au Code de conduite du PAM.
16. Réagir à l'abus d'autorité avant qu'il ne donne lieu à un dépôt de plainte ou à une enquête en bonne et due forme. Souvent, on a conscience d'un problème concernant l'encadrement, mais on renâcle ou on hésite à intervenir. L'individu qui est victime de l'abus d'autorité ne doit pas supporter seul le poids de ce fardeau lorsqu'il appelle l'attention de l'institution sur cette situation.
17. Mettre au point une procédure qui permette de traiter les cas de comportement abusif de la part d'un responsable de manière effective, en particulier lorsque le responsable en question n'a pas conscience de l'incidence de son comportement; il existe des outils et des approches appropriés et qui ont fait leurs preuves pour procéder à de telles évaluations.

### **Programme des conseillers pour le respect au travail**

63. Le programme des conseillers pour le respect au travail est mis en œuvre depuis 2007. Il repose sur un réseau d'employés qui servent de coordonnateurs responsables pour le Bureau de l'Ombudsman auprès des bureaux régionaux, des bureaux de pays et des bureaux auxiliaires. En tant que tel, le programme facilite l'accès de l'ensemble des employés du PAM qui travaillent sur le terrain aux mécanismes de règlement informel des conflits.

64. En leur qualité de coordonnateurs responsables pour le Bureau de l'Ombudsman sur le terrain, leur rôle consiste à rendre possible l'intervention de celui-ci sur place et à renforcer le mécanisme de règlement informel des conflits dans les bureaux de pays du PAM. Ils agissent de façon confidentielle et il est possible de solliciter leur avis, qui est neutre et constitue une source précieuse d'information pour les employés désireux d'obtenir un accès aux services appropriés de règlement des conflits, informels et formels, lorsqu'ils se heurtent à un tel conflit sur leur lieu de travail. Le conseiller pour le respect au travail n'agit pas au nom d'un employé, pas plus qu'il ne sert d'intermédiaire ou n'intervient d'autre manière.
65. Les conseillers pour le respect au travail sont nommés par leurs collègues au moyen d'une procédure confidentielle et ils endossent ce rôle volontairement en sus de leurs responsabilités habituelles. Pour être en mesure de répondre comme il convient aux visiteurs et de régler leurs problèmes, il est demandé aux conseillers pour le respect au travail d'acquérir une parfaite compréhension des systèmes de règlement de conflit formels et informels en place au PAM, ainsi que des procédures et politiques en vigueur en matière de ressources humaines.
66. L'avantage pour l'institution est le suivant: en dotant des employés locaux des compétences et des moyens voulus pour régler les conflits, elle dispose de conseillers pour le respect au travail dotés de connaissances précieuses, qui aident à prévenir et à atténuer les conflits, ainsi qu'à constituer de meilleures équipes qui deviennent plus résilientes face aux conflits; au bout du compte, les conseillers pour le respect au travail et les membres des équipes sont mieux à même de jouer un rôle moteur.

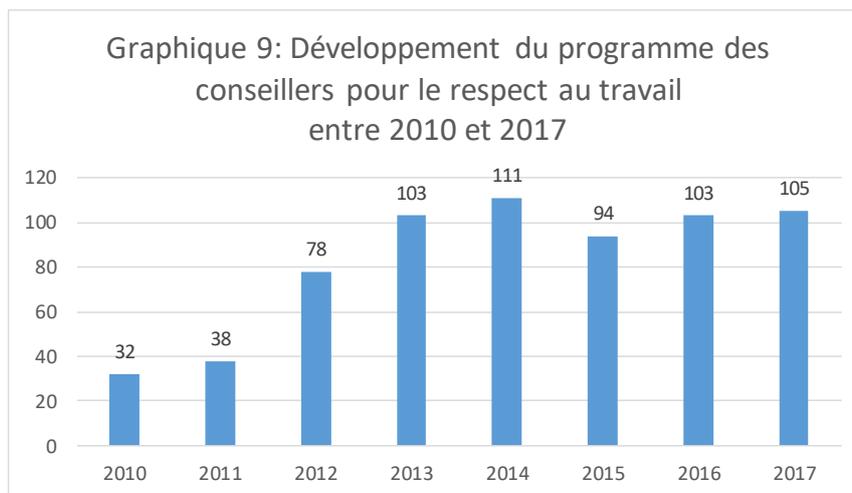
#### **Dossiers traités par les conseillers pour le respect au travail**

67. En 2017, les 105 conseillers pour le droit au travail ont traité 214 dossiers, portant sur 304 problèmes. Le nombre des dossiers traités était en légère diminution par rapport aux années précédentes: en 2016, 103 conseillers avaient été saisis de 240 dossiers; en 2015, 94 conseillers avaient traité 272 dossiers; en 2014, 111 conseillers avaient été saisis de 180 dossiers.
68. En 2017, les principales préoccupations communes soulevées par les employés du PAM auprès des conseillers pour le respect au travail ont été les relations avec les pairs et les collègues (23 pour cent), l'emploi et la carrière (16 pour cent), les services et l'administration (13 pour cent), suivis de près par les rapports hiérarchiques.

#### **Responsable du programme des conseillers pour le respect au travail**

69. Le responsable du programme des conseillers pour le respect au travail, rattaché au Bureau de l'Ombudsman, fournit des directives à chacun des conseillers, facilite la tenue de téléconférences mensuelles et apporte un appui à l'Ombudsman en ce qui concerne les questions d'ordre stratégique ou des dossiers particuliers.
70. Au cours des téléconférences, les conseillers pour le respect au travail ont la possibilité de mettre en commun de façon confidentielle leurs pratiques optimales et de se tenir mutuellement informés des changements intervenus au PAM qui intéressent leurs régions ou pays respectifs.
71. En juillet 2017, au Siège du PAM, une formation élémentaire a été dispensée à 16 conseillers pour le respect au travail nouvellement nommés.
72. À la fin de 2017, on dénombrait un total de 105 conseillers pour le respect au travail. Le Bureau de l'Ombudsman est déterminé à mettre en place un conseiller pour le respect au travail par pays et des conseillers supplémentaires dans les bureaux (auxiliaires) comprenant 100 employés ou plus.

73. Le graphique 9 montre le développement du programme des conseillers pour le respect au travail de 2010 à 2017.



#### Problèmes auxquels se heurtent les conseillers pour le respect au travail:

- i) La disponibilité limitée d'espaces privés pour débattre de préoccupations confidentielles, du fait que les espaces de travail partagés et ouverts constituent la norme au PAM. Un bureau de pays a mis en place une "salle de réunion réservée aux conseillers pour le respect au travail" afin d'atténuer ce problème.
- ii) Le temps limité dont disposent les conseillers pour le respect au travail pour jouer leur rôle: certains d'entre eux ne peuvent se rendre pleinement disponibles pour leurs collègues en raison de leur charge de travail très lourde. C'est parfois la conséquence d'un manque de ressources en effectifs, mais dans certains cas les conseillers n'obtiennent pas l'appui de leur responsable pour être en mesure d'apporter leur contribution au respect au travail.

#### Le double rôle des conseillers pour le respect au travail

74. Les conseillers pour le respect au travail sont également ambassadeurs de la déontologie et, en cette qualité, ils sensibilisent le personnel au Code de conduite du PAM ainsi qu'à ses politiques relatives aux représailles et à la dénonciation. Le rapport annuel du Bureau de la déontologie fournit davantage de détails sur cet aspect du travail des conseillers pour le respect au travail.
75. En 2017, 31 conseillers pour le respect au travail ont pris part à une session de "formation de formateurs" sur la lutte contre la fraude et la corruption au fil de plusieurs conférences téléphoniques menées par le Bureau de la déontologie. En conséquence, les conseillers pour le respect au travail ont eux-mêmes assuré plusieurs sessions de formation dans huit bureaux de pays et 51 bureaux auxiliaires, à l'intention de 982 employés du PAM; 490 autres employés ont reçu la documentation constitutive de la formation par voie électronique.

## Perspectives

#### Le mouvement #MeToo

76. En octobre 2017, le mouvement #MeToo a commencé à faire des révélations sur le harcèlement et les agressions sexuelles perpétrés à Hollywood, puis a rapidement élargi son rayon d'action pour inclure d'autres secteurs. Ce mouvement a donné aux femmes et aux hommes la possibilité de faire part des actes de harcèlement et d'agression sexuels dont ils avaient été victimes sur leur lieu de travail. Du fait que le harcèlement et la violence sexuels se produisent également dans le cadre des activités d'aide humanitaire, comme

L'Ombudsman l'a signalé dans son rapport annuel de 2016, le Bureau de l'Ombudsman va suivre ce mouvement de près.

### **Publication de la nouvelle circulaire en matière de harcèlement, de harcèlement sexuel, d'abus d'autorité et de discrimination**

77. La nouvelle circulaire pour la protection contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité et la discrimination, dont l'Ombudsman avait pris l'initiative au début de 2017, a été publiée en mars 2018. Il est probable qu'elle conduira un plus grand nombre d'employés à se rendre au Bureau de l'Ombudsman (ou auprès d'autres services compétents) pour signaler des comportements répréhensibles.

### **Comité permanent interdivisions chargé du harcèlement, du harcèlement sexuel, de l'abus d'autorité et de la discrimination**

78. La circulaire pour la protection contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité et la discrimination a conduit à l'instauration d'un Comité permanent interdivisions chargé de ces questions<sup>16</sup>, qui a pour mission de coordonner l'action menée au titre des problèmes liés à ce type de comportement abusif et d'y répondre. Les membres du Comité sont les directeurs de la Division des ressources humaines, du Bureau des services juridiques, du Bureau de la déontologie, du Bureau de l'Ombudsman et du Bureau de l'Inspecteur général.

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

79. La dernière enquête mondiale auprès du personnel a été menée en avril 2018 et le Bureau de l'Ombudsman se tient à la disposition des directeurs et des comités du personnel qui souhaitent obtenir des renseignements ou des conseils au sujet des résultats de cette enquête.

### **Bureau du Conseil d'administration**

80. L'Ombudsman a été invitée à rencontrer sur une base informelle le Bureau du Conseil d'administration au début de 2018, afin de lui présenter son rapport annuel pour 2016 et se félicite de l'occasion qui lui a ainsi été offerte de mettre en relief les principales observations auxquelles elle était parvenue dans ce rapport.

### **Conseil d'administration**

81. L'Ombudsman a présenté son rapport annuel pour 2016 au Conseil d'administration en juin 2018, ainsi que l'avait recommandé le Corps commun d'inspection dans son rapport de 2015. Le rapport annuel de l'Ombudsman pour 2017 sera présenté au Conseil d'administration en février 2019.

### **Effectif du Bureau de l'Ombudsman**

82. L'effectif du Bureau de l'Ombudsman n'a pas augmenté depuis sa création en 2005. Étant donné que le nombre de dossiers qu'il traite et l'activité qu'il mène sont en augmentation continue, le Bureau de l'Ombudsman a de nouveau demandé des ressources financières supplémentaires afin de recruter davantage de personnel.

### **Conseillers pour le respect au travail**

83. Sous l'autorité du nouveau responsable du réseau des conseillers pour le respect au travail, le statut et la durée du mandat des conseillers actuels seront évalués afin de déterminer avec précision le nombre de conseillers qui sont en fonction, depuis quand ils le sont, et de recenser les lacunes.

---

<sup>16</sup> Circulaire OED2018/007 du Directeur exécutif.

84. La procédure de nomination de conseillers pour le respect au travail sera mise en œuvre dans les pays qui ont besoin d'un nouveau conseiller ou de conseillers supplémentaires. On estime qu'environ 30 à 40 nouveaux conseillers seront nécessaires pour atteindre l'objectif fixé d'un conseiller dans chaque bureau de pays comptant 50 employés ou plus, avec des conseillers supplémentaires dans les bureaux nationaux qui comptent environ 200 employés ou plus et un conseiller supplémentaire pour chaque bureau auxiliaire comptant une centaine d'employés.

#### **Abus de pouvoir**

85. L'Ombudsman est déterminée à travailler avec les principales parties prenantes, comme les responsables, la Division des ressources humaines et le Bureau de la déontologie, afin de réduire la fréquence et l'incidence des abus de pouvoir. Pour y parvenir, il faudra en passer par un changement de culture institutionnelle et cela exigera une action de grande envergure menée systématiquement à l'échelle du PAM.