



Distribution: générale	Point 4 de l'ordre du jour
Date: 7 mai 2021	WFP/EB.A/2021/4-C
Original: anglais	Rapports annuels
	Pour examen

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

Rapport annuel du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation pour 2020

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport annuel du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation pour 2020" (WFP/EB.A/2021/4-C).

Introduction

1. L'année 2020 a incontestablement été une année de bouleversements. La COVID-19 a déstabilisé la planète entière et a frappé des millions de personnes déjà fragilisées par l'insécurité alimentaire, la malnutrition et les effets des conflits et du changement climatique. Le monde a assisté aux manifestations du mouvement *#blacklivesmatter* (La vie des Noirs compte) suscitées par la mort de George Floyd aux États-Unis d'Amérique, qui ont donné naissance à un mouvement mondial pour la justice raciale.
2. Au PAM, l'année 2020 a été marquée par de nouvelles avancées et initiatives qui ont contribué à donner forme au changement culturel à l'œuvre au sein de l'institution, à commencer par la nomination de la Conseillère principale pour la culture organisationnelle auprès de Directeur exécutif, suivie de la création du Département de la culture organisationnelle et, en conséquence, la nomination d'une Sous-Directrice exécutive. Sous son impulsion, et en collaboration avec plusieurs parties prenantes et employés, les valeurs du PAM ont été réaffirmées et sont devenues, avec l'antiracisme, la diversité et l'inclusion, des thèmes essentiels et des pierres angulaires des politiques et des pratiques, comme la nouvelle politique en matière de personnel. Le PAM a commencé à jeter les bases d'un environnement de travail plus inclusif qui privilégie davantage la dimension humaine.
3. On trouvera dans le présent rapport une analyse quantitative et qualitative des questions qui ont été portées à l'attention du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation, ainsi qu'une vue d'ensemble des travaux menés en 2020.

* 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
courriel: gabrielle.kluck@wfp.org

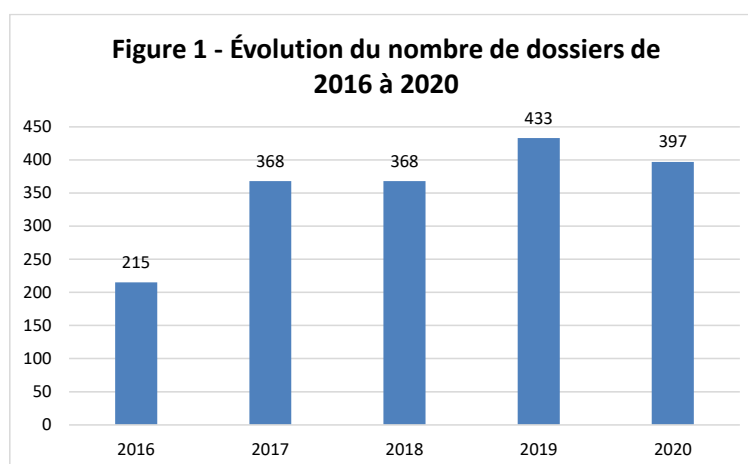
Mme T. de Jong
Chargée de médiation
Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation courriel:
tjitske.dejong@wfp.org

4. Le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation du PAM (ci-après, le Bureau) œuvre en faveur de l'amélioration de l'environnement de travail, gage d'une organisation plus efficace. À cette fin, il donne aux employés du PAM la possibilité de régler les différends en toute confidentialité et recense les problèmes systémiques qui existent au PAM. Il obéit aux principes de confidentialité, de simplicité, d'indépendance, de neutralité et d'impartialité.

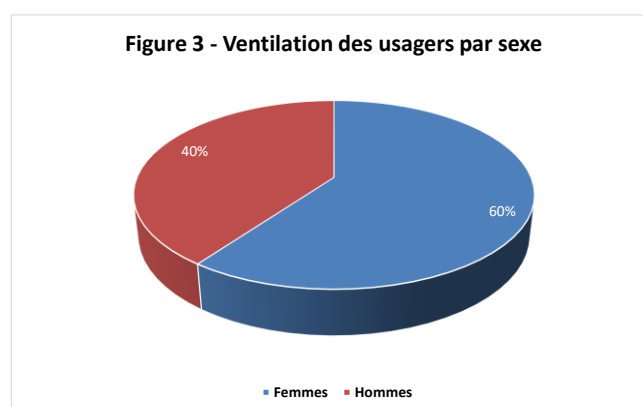
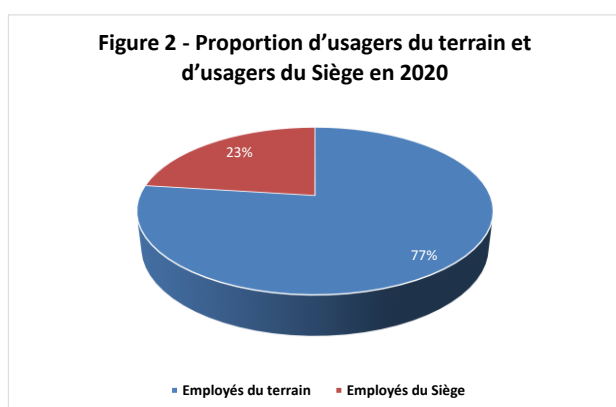
Vue d'ensemble des principaux problèmes

Statistiques et catégories de problèmes

5. En 2020, 397 personnes ont pris contact avec l'Ombudsman. Les restrictions de déplacement liées à la COVID-19 ont empêché le Bureau de procéder à des visites dans les pays, lesquelles contribuent à améliorer l'accès à ses services: en temps normal puisqu'environ un tiers des usagers se manifestent durant les visites de terrain. Néanmoins, le nombre d'employés qui ont fait appel au Bureau n'a baissé que de 8 pour cent en 2020 par rapport à 2019, alors qu'il avait augmenté de 18 pour cent entre 2018 et 2019.

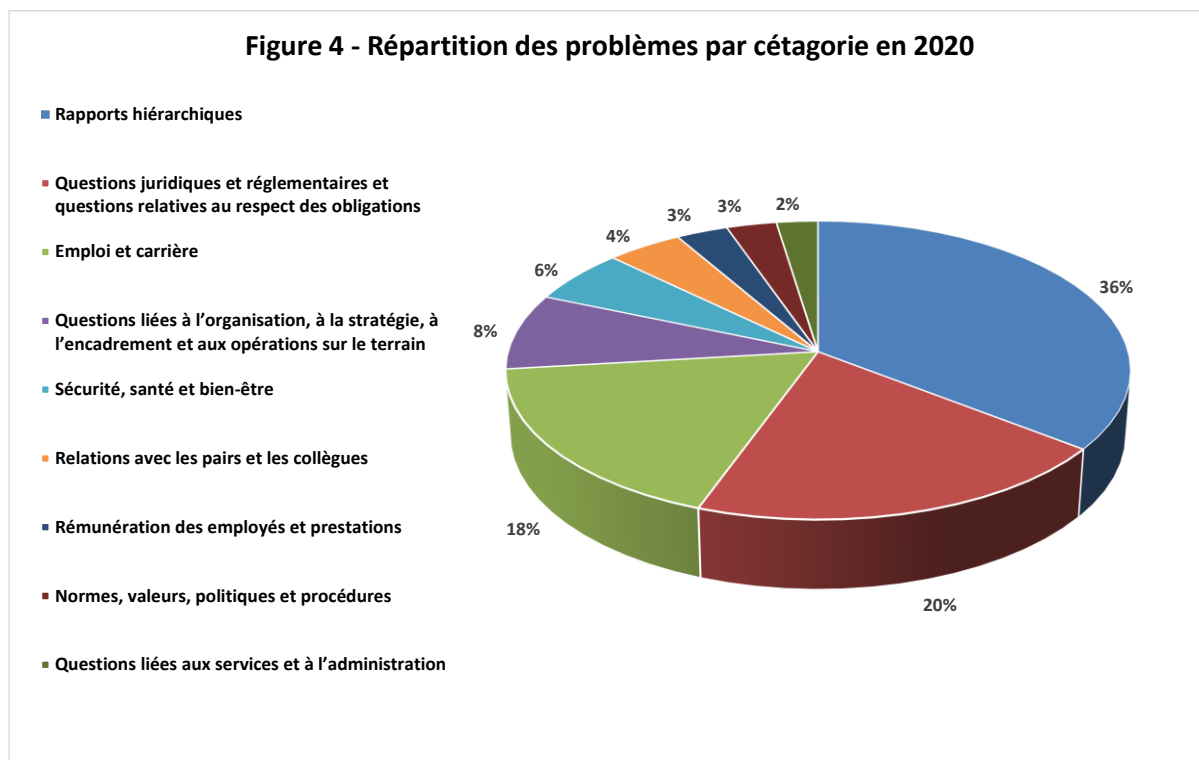


6. La part des usagers du Bureau qui travaillent sur le terrain a augmenté, passant de 68 pour cent en 2019 à 77 pour cent en 2020; 23 pour cent des contacts pris en 2020 l'ont été par des employés du Siège¹, contre 32 pour cent en 2019. Comme les années précédentes, les femmes ont été plus nombreuses que les hommes à s'adresser au Bureau (voir la figure 3).



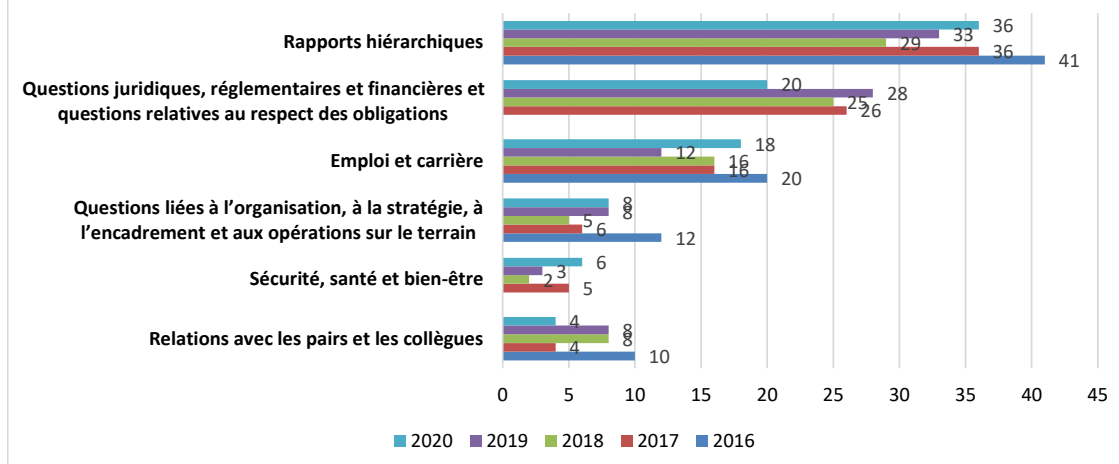
¹ Comme dans les rapports annuels précédents, l'expression "employés du Siège" désigne les employés affectés à Rome (Italie).

7. Parmi les dossiers qui lui ont été présentés, l'Ombudsman a recensé 994 problèmes (contre 1 180 en 2019 et 852 en 2018)². Comme les trois années précédentes, les trois principales catégories de problèmes concernent les **rapports hiérarchiques** (36 pour cent), les **questions juridiques et réglementaires et questions relatives au respect des obligations** (20 pour cent) et **l'emploi et la carrière** (18 pour cent). La catégorie des **questions liées à l'organisation, à la stratégie, à l'encadrement et aux opérations sur le terrain** occupe de nouveau la quatrième position (8 pour cent). Les questions de **sécurité, santé et bien-être** font pour la première fois partie des cinq premières catégories: elles représentent 6 pour cent des problèmes, contre 3 pour cent en 2019 et 2 pour cent en 2018. Des informations plus précises sont fournies ci-après.
8. La figure 4 représente la répartition des problèmes par catégorie en 2020, et la figure 5 donne une vue d'ensemble des principales catégories de problèmes de 2016 à 2020.



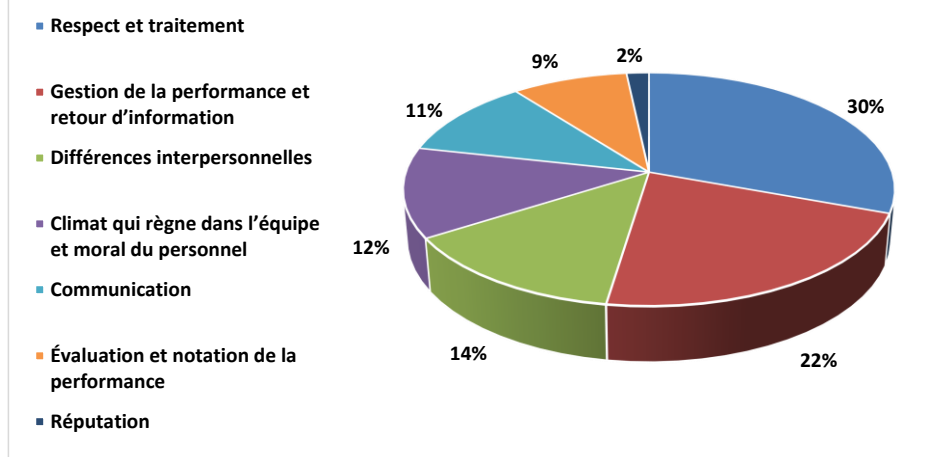
² Lorsqu'un employé prend contact avec le Bureau, cet "usager" présente un cas à l'Ombudsman. Ce cas peut porter sur un ou plusieurs problèmes. L'Ombudsman classe les problèmes dans les catégories uniformisées définies par l'International Ombudsman Association, dont chacune est subdivisée en sous-catégories.

Figure 5 - Évolution de la répartition entre les principales catégories de problèmes, de 2016 à 2020 (en pourcentage)

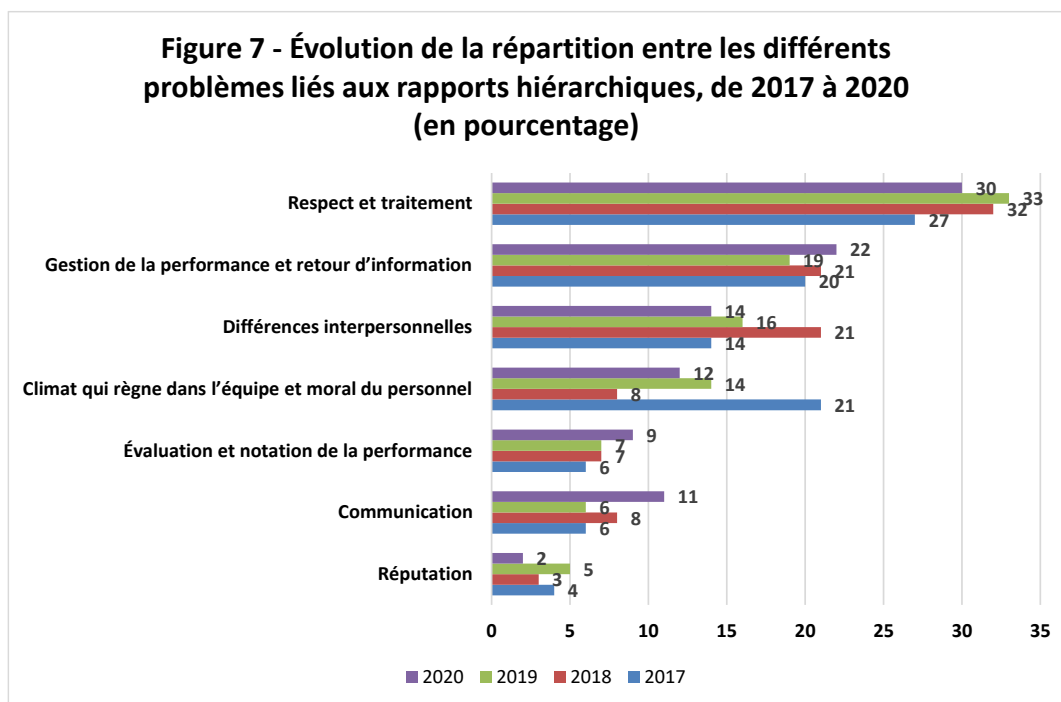


9. Selon les statistiques, les **rapports hiérarchiques** sont la principale source de problèmes (voir les figures 6 et 7), ce qui est cohérent avec les constatations des autres bureaux d'ombudsman partout dans le monde. Cette catégorie englobe les problèmes signalés par les supérieurs hiérarchiques et par leurs subordonnés et, notamment, les différences interpersonnelles, les questions de respect et de traitement et de gestion de la performance, ainsi que les préoccupations concernant le climat qui règne dans l'équipe et le moral du personnel. Dans cette catégorie, les questions de respect et de traitement (30 pour cent) sont les plus fréquemment signalées ces quatre dernières années. Ces questions, qui se rapportent aux incivilités, recouvrent des comportements allant des "micro-agressions"³ et de l'attitude non professionnelle à l'impolitesse ou à un mode de communication agressif.

Figure 6 - Ventilation des problèmes liés aux rapports hiérarchiques signalés en 2020



³ Les "micro-agressions" désignent les vexations, les gestes dégradants, les rebuffades et les insultes dont, tous les jours, les membres des groupes marginalisés sont la cible dans le cadre de leurs interactions quotidiennes avec des personnes qui n'ont souvent pas conscience du caractère offensant ou dévalorisant de leurs actes (Dr Derald Wing Sue).



10. Les **questions juridiques et réglementaires ainsi que les questions relatives au respect des obligations**, qui englobent notamment les problèmes susceptibles de créer pour le PAM un risque juridique ou un risque d'atteinte à la réputation, constituaient la deuxième catégorie la plus représentée et 75 pour cent de ces questions étaient liés à un comportement abusif (harcèlement, harcèlement sexuel, abus d'autorité ou discrimination). Les questions de déontologie et d'intégrité représentaient 14 pour cent, comme en 2019.

Harcèlement, harcèlement sexuel, abus d'autorité et discrimination

11. En 2020, le Bureau a enregistré 101 dossiers liés au harcèlement, au harcèlement sexuel, à l'abus d'autorité ou à la discrimination, soit 26 pour cent de l'ensemble des dossiers enregistrés, un pourcentage en forte baisse par rapport aux 44 pour cent de 2019 (voir la figure 8). Cette baisse pourrait s'expliquer en partie par le passage à la modalité de travail à distance. Par rapport à l'année précédente, une proportion plus importante de ce type de dossiers est venue du terrain (61 pour cent en 2020 contre 53 pour cent en 2019). L'abus d'autorité et le harcèlement ont été encore une fois les problèmes les plus fréquemment signalés, suivis par la discrimination et le harcèlement sexuel. En 2020, le nombre de dossiers de harcèlement sexuel s'est élevé à 10, soit un nombre stable par rapport aux 11 dossiers de 2019.

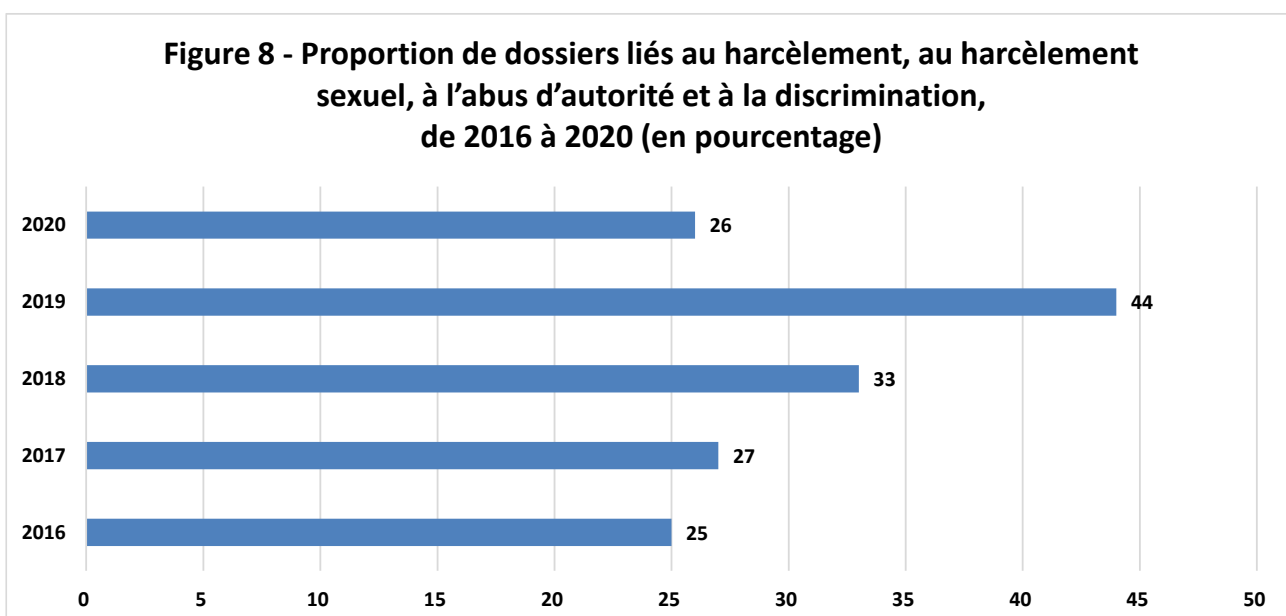


Figure 9 - Proportion de dossiers liés au harcèlement, au harcèlement sexuel, à l'abus d'autorité et à la discrimination, sur le terrain et au Siège, en 2020

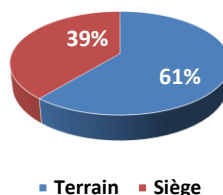


Figure 10 - Ventilation des problèmes liés au harcèlement, au harcèlement sexuel, à l'abus d'autorité et à la discrimination signalés en 2020

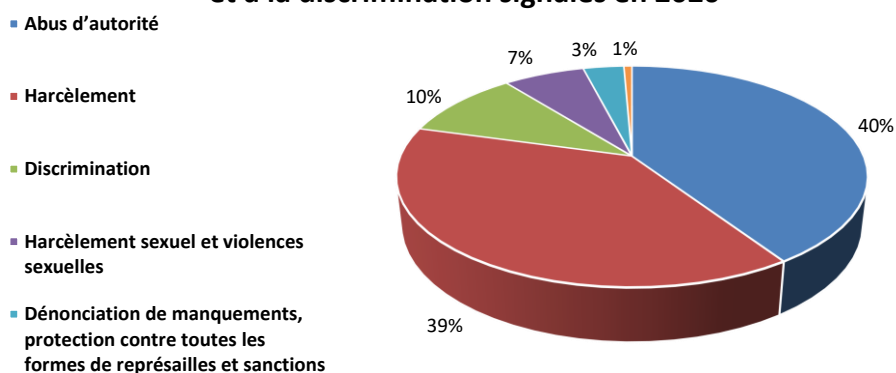
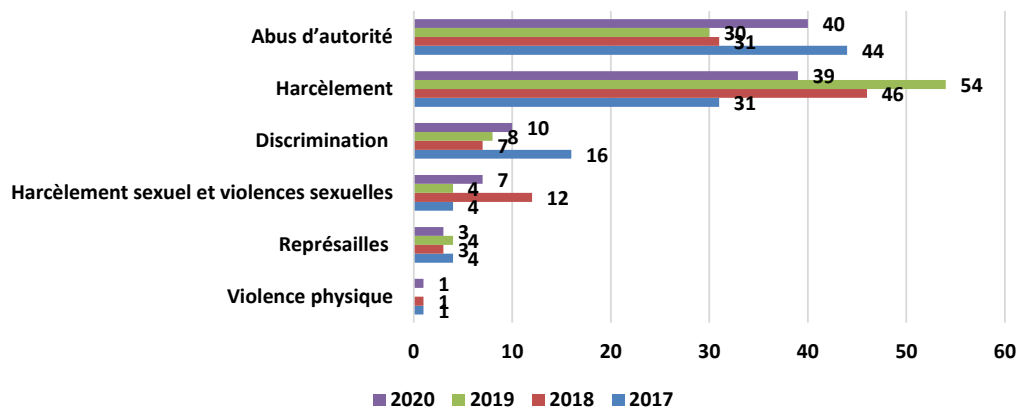


Figure 11 - Évolution de la répartition entre les différents problèmes liés au harcèlement, au harcèlement sexuel, à l'abus d'autorité et à la discrimination, de 2017 à 2020 (en pourcentage)



12. Dans la catégorie relative à l'**emploi et à la carrière**, les trois principales sources de problèmes étaient liées aux types de contrats et à leurs conditions générales (18 pour cent), à l'avancement et à la promotion (15 pour cent), et aux processus de présentation de candidature et de sélection (12 pour cent), qui ont globalement représenté 45 pour cent des problèmes relevant de cette catégorie. Ce pourcentage a été inférieur à celui de 2019 (81 pour cent), en raison de l'augmentation du nombre d'autres questions comme le non-renouvellement de contrat (10 pour cent), la rotation et la durée d'affectation (9 pour cent) et la discrimination dans le contexte de l'avancement (6 pour cent), qui ont globalement représenté 25 pour cent des questions de cette catégorie en 2020, contre 13 pour cent en 2019.
13. En 2020, l'Ombudsman a constaté une augmentation du nombre d'usagers signalant des problèmes relevant de la **sécurité, de la santé et du bien-être**; la santé mentale a été la préoccupation la plus fréquemment évoquée à ce titre (64 pour cent)⁴. Indéniablement, il existe un lien avec la pandémie de COVID-19, car celle-ci a perturbé les activités professionnelles et la vie de famille et a posé des défis à la plupart des employés, notamment ceux qui étaient séparés de leur famille, confrontés à des responsabilités auxquelles ils n'étaient pas préparés à l'égard de leurs proches dont ils devaient prendre soin, ou contraints de faire la classe à la maison.
14. Les usagers ont fait état de comportements au travail qu'ils ont perçus comme négatifs et qui ont été préjudiciables à leur bien-être émotionnel. Il s'agissait notamment de "micro-agressions", d'interactions hostiles soutenues entre pairs et d'actes de harcèlement et de harcèlement sexuel. Plusieurs usagers ont expliqué que le stress lié aux incivilités avait entraîné des problèmes de santé aigus ou chroniques; d'autres ont indiqué qu'ils n'avaient guère été soutenus par leurs superviseurs, voire pas du tout, pendant une période où ils avaient été malades, blessés ou temporairement handicapés, ce qui avait eu des effets nocifs sur leur bien-être émotionnel, leur donnant le sentiment d'être seuls et incompris.

Résultats de l'enquête menée auprès des usagers

15. Les usagers sont invités à répondre à une enquête qui permet de recueillir de précieuses informations sur leur recours aux services du Bureau. L'enquête, confidentielle et anonyme, a enregistré un taux de réponse de 48 pour cent en 2020, contre 35 pour cent en 2019. Les résultats ont confirmé que le Bureau apportait des avantages tant aux employés qu'au PAM:
 - 83 pour cent des personnes ayant répondu se sont déclarées satisfaites des services;
 - 86 pour cent ont indiqué qu'elles recommanderaient à leurs collègues le recours à ces services; et
 - 62 pour cent ont déclaré que leur interaction avec le Bureau les avait aidées à voir plus clair et à se sentir plus à l'aise s'il leur fallait traiter des problèmes relatifs au lieu de travail à l'avenir.

Contribution au processus de changement culturel au PAM

Collaboration avec le Département de la culture organisationnelle

16. Le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation se félicite de la création du Département de la culture organisationnelle et accueille favorablement la démarche fondée sur l'inclusion et la consultation que celui-ci a adoptée pour susciter le changement. Le Bureau collabore avec le Département, communique ses éclairages spécifiques sur le fonctionnement du PAM et suggère des moyens d'améliorer la culture, les systèmes, les pratiques et les politiques liés au lieu de travail. Le Bureau demeure fidèle au principe universel d'indépendance de l'Ombudsman et continue à être directement rattaché au Directeur exécutif.

Lancement des discussions sur la lutte contre le racisme

17. Le Bureau a été contacté par plusieurs employés africains ou d'ascendance africaine qui lui ont fait part de leurs préoccupations ou de leurs demandes concernant le racisme au travail. L'Ombudsman a lancé un dialogue avec les parties prenantes, en particulier avec le nouveau Département de la culture organisationnelle, pour étudier les moyens de mettre en œuvre un plan d'action contre le racisme.

⁴ Les autres questions relevant de cette catégorie sont la sécurité, la sûreté, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la maladie et le handicap.

18. Le mouvement *#blacklivesmatter* et les tensions croissantes observées partout dans le monde ont suscité une réflexion interne et conduit au lancement de discussions au sein du PAM sur la question raciale. Le Bureau a entamé une série de sessions de formation en équipe sur le racisme et le colonialisme qui sont assurées en interne et sont suivies de discussions sur la façon dont les activités du Bureau peuvent devenir plus inclusives et davantage antiracistes. Ces activités d'autoapprentissage sont en cours.
19. Le Bureau a abordé la question du racisme, tant dans son rapport annuel de 2019 présenté au Conseil d'administration à sa session annuelle de 2020, qu'au cours des réunions d'information informelles organisées à l'intention du Conseil en juillet et en octobre 2020. Le Président du Conseil a invité par deux fois l'Ombudsman à participer aux réunions du Bureau du Conseil d'administration pour examiner cette question particulièrement importante avec les hauts responsables du PAM.

Programme de renforcement des capacités

20. Après la mise en œuvre réussie d'une initiative pilote en 2019, le Bureau a lancé son programme de renforcement des capacités en février 2020 en vue de jeter les bases du changement souhaité par le PAM pour rendre le lieu de travail plus harmonieux et inclusif. La formation permet aux responsables et aux employés de mieux comprendre la dynamique des relations de travail et des conflits et d'acquérir des éclairages et des compétences susceptibles de les aider à prévenir et à régler les conflits en collaboration avec les autres personnes et parties prenantes concernées.
21. En 2020, le Bureau a conduit 29 sessions de formation pour 900 employés dans les quatre langues de travail du PAM (anglais, arabe, espagnol et français). De plus, il a mis en place une série de sessions de formation de portée mondiale sur la gestion des conflits à l'intention des administrateurs des ressources humaines.

Évaluations du climat qui règne dans les équipes

22. En 2020, le Bureau a proposé aux responsables du PAM un nouveau service, l'évaluation du climat qui règne dans les équipes. L'évaluation consiste à recueillir des informations anonymes auprès des membres d'une équipe, sur l'encadrement, la cohésion et le moral au sein de l'équipe, ce qui permet de dégager des données concrètes donnant une idée des domaines susceptibles d'être améliorés.

Amélioration de l'accès au Bureau de l'Ombudsman et renforcement de la justice interne

23. Ces dernières années, le Bureau a amélioré l'accès des employés du terrain à ses services, en multipliant les visites dans les bureaux de terrain et en offrant ses services dans les quatre langues du PAM. Dans le souci de se rapprocher des parties prenantes régionales et de faciliter l'accès des employés de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord, un chargé des services de médiation (consultant) a été recruté en mai 2020 et affecté à Amman (Jordanie).
24. La justice interne a été renforcée ces dernières années, par exemple avec la publication en 2018 de la circulaire du Directeur exécutif intitulée: "*Protection from harassment, sexual harassment, abuse of authority and discrimination*" (Protection contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité et la discrimination) (comportement abusif), et le renforcement des capacités d'enquête au PAM et des capacités de la Division des ressources humaines et du Bureau des services juridiques. En outre, divers outils doivent être mis à la disposition des employés et des cadres qui sont confrontés à des situations de conflit ou de comportement abusif. Le Bureau a donc plaidé pour un recours plus fréquent à la médiation, et à sa session annuelle de 2020, le Conseil d'administration a approuvé sa proposition selon laquelle, lorsqu'une partie à un différend opte pour la médiation et que l'Ombudsman juge cette option valide au regard de la situation concernée, l'autre partie est tenue de participer à une procédure de préparation des éléments et à une session de médiation, après quoi les parties décident de poursuivre ou non la médiation.
25. Le Bureau a également mis en place une formule d'"accompagnement visant à favoriser un climat apaisé au sein des équipes": les cadres dont le style est perçu comme rude bénéficient d'un accompagnement destiné à améliorer leurs compétences en matière de supervision, de communication et de développement de l'esprit d'équipe. Ce modèle a été accueilli favorablement par les autres membres du comité permanent interdivisions du PAM, qui conduira son application à titre expérimental en 2021.

Assurer les services d'ombudsman pendant la pandémie de COVID-19

Travailler à distance: visites de pays, renforcement des capacités et formation des conseillers pour le respect au travail

26. La pandémie de COVID-19 a cruellement mis en relief, pour les employés désireux de s'en remettre aux mécanismes de justice interne du PAM, l'importance que revêt un accès personnel aux services d'ombudsman et de médiation. Les conversations par visioconférence ou par téléphone étaient régulièrement utilisées avant la COVID-19, mais en période de confinement, la fermeture des bureaux et les interdictions de déplacement en ont fait les seuls moyens de communication. Or, l'absence de contact personnel ne permet pas de donner à un individu le sentiment de sécurité psychologique susceptible de l'encourager à faire part de ses préoccupations. De plus, l'Ombudsman ne pouvant rendre visite aux bureaux régionaux, aux bureaux de pays et aux bureaux auxiliaires, il a été plus difficile pour le Bureau de percevoir les dynamiques entre les personnes et au sein des bureaux, une information particulièrement utile pour être en mesure de fournir un soutien adapté.
27. Afin de garantir aux employés un accès ininterrompu au système de justice interne pendant la pandémie, le Bureau a rapidement mis sur pied des visites de pays virtuelles et remanié la conception de son programme de renforcement des capacités et la formation initiale des conseillers pour le respect au travail afin d'en permettre le déroulement en ligne. Depuis le début des interdictions de déplacement en mars, quatre missions, 29 sessions de renforcement des capacités et trois sessions de formation des conseillers pour le respect au travail ont été réalisées à distance en 2020.

Renforcement de l'action de sensibilisation

28. Le Bureau a renforcé ses activités de communication en 2020, et a recruté un consultant en communication affecté à Nairobi. La stratégie en matière de communication vise à fournir aux employés du PAM un aperçu des outils auxquels ils peuvent recourir pour régler les conflits d'une manière informelle. Les principales activités menées en 2020 dans le domaine de la communication ont été les suivantes: la reprise de la présence en ligne du Bureau sur l'intranet du PAM (WFPgo), l'intensification de la communication de l'Ombudsman avec l'ensemble des employés (courriel), et l'amélioration de la visibilité des conseillers pour le respect au travail grâce à la mise en ligne d'une série d'articles à ce sujet sur l'intranet du PAM.

Communication de l'Ombudsman concernant la COVID-19 et les questions liées au lieu de travail

29. La pandémie de COVID-19 a eu des incidences majeures sur les employés, partout dans le monde, en générant insécurité, stress et tension pendant une période prolongée et à l'échelle planétaire. Lorsque le télétravail est devenu la norme, l'Ombudsman a envoyé des messages dans lesquels elle soulignait qu'il fallait tenir compte des situations personnelles variées et apporter des solutions convenant aux nouvelles circonstances, et insistait sur le fait que l'attention à l'autre, la compassion et la communication étaient fondamentales pour l'efficacité de l'encadrement pendant la pandémie de COVID-19.

"Je suis profondément touché que notre organisation envoie des messages aussi attentionnés, aussi humains... et aussi utiles et encourageants!",
a répondu un employé du PAM aux messages de l'Ombudsman concernant la COVID-19.

Continuité des activités du Bureau de l'Ombudsman

30. Malgré les restrictions liées à la COVID-19, le Bureau n'a jamais cessé d'offrir ses services aux employés du PAM à tout moment, y compris les services suivants:
- conversations individuelles, confidentielles et informelles;
 - facilitation et médiation;
 - navette diplomatique entre collègues;
 - accompagnement d'employés; et
 - remontée d'informations à l'intention de la direction, de l'encadrement, des directeurs de pays et des autres parties prenantes.
31. On trouvera des informations plus précises concernant ces services sur les pages de WFPgo consacrées à l'Ombudsman.

Principaux problèmes systémiques recensés en 2020

32. L'Ombudsman jouit d'un positionnement unique lui permettant de porter certains problèmes à l'attention du PAM. Les problèmes systémiques ressortent des conversations menées avec les employés, l'encadrement et les parties prenantes, de l'analyse des données, et de l'observation. Le rapport annuel traite de quelques thèmes liés à l'engagement relatif au changement culturel, qui a été pris par le PAM en 2019. Les recommandations présentées visent à susciter une réflexion au sein de l'organisation.

Diversité, équité, inclusion et sentiment d'appartenance

33. Le thème de la diversité, de l'équité, de l'inclusion et de l'appartenance est vaste. Le présent rapport ne vise pas à en exposer une analyse exhaustive, mais à rendre compte d'éclairages et d'éléments qui ont fait surface ou qui ont été communiqués au Bureau. Les lieux de travail qui créent des cultures d'appartenance permettent aux employés de s'épanouir, simplement en étant eux-mêmes chaque jour. Cela suppose de miser sur la responsabilité individuelle pour élargir les mentalités et pousser chacun à réfléchir sur ses propres décisions et ses propres actes. Cette partie du rapport traite des préjugés sexistes et raciaux, de l'égalité et de l'équité, ainsi que des activités menées par le PAM pour lutter contre le racisme. Elle aborde également les questions de la santé mentale et de la neurodiversité.

Préjugés sexistes et préjugés raciaux; égalité et équité

34. Dans son rapport de l'année dernière, l'Ombudsman a formulé la recommandation suivante: "Pour diversifier les effectifs, il est important de veiller à offrir des chances égales aux femmes et aux hommes, ainsi qu'aux personnes de toutes origines et régions. Cette démarche exigerait de mieux comprendre les partis pris personnels et politiques et de s'employer à les surmonter."
35. Tout au long de l'année 2020, diverses préoccupations liées aux partis pris raciaux ou sexistes, aux préjugés et aux attentes concernant les rôles impartis aux femmes et aux hommes ont continué à être portées à l'attention de l'Ombudsman. Celle-ci observe que, grâce aux campagnes sur les valeurs et aux activités connexes liées à la culture organisationnelle, les employés perçoivent plus rapidement les préjugés ou la discrimination et hésitent moins à les dénoncer. L'augmentation du nombre d'employés brisant le silence constitue un résultat positif, mais le fait que les projecteurs soient braqués, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du PAM, sur l'égalité et le traitement équitable, rend le personnel d'autant plus frustré lorsqu'il est confronté à des actions et à des décisions de l'encadrement dont il juge qu'elles manquent d'objectivité ou lorsqu'il perçoit un fossé entre les intentions et le comportement.
36. Sur un plan général, les lieux de travail et la culture organisationnelle tendent à être dominés par les hommes, ce qui a des implications négatives en particulier pour les employés de sexe féminin; le PAM ne fait pas exception à cet égard. Ces cinq dernières années, l'Ombudsman a régulièrement entendu des femmes déclarer qu'elles ne se sentaient pas considérées ou traitées de la même façon que les hommes. Par exemple, plusieurs femmes ont raconté comment il était présumé qu'elles assument un rôle d'appui ou un rôle secondaire aux côtés de leurs collègues ou superviseurs masculins ou encore comment elles se faisaient supplanter pour les missions temporaires, les affectations ou les projets intéressants et propices à l'avancement. D'autres femmes ont indiqué que leurs contributions n'étaient pas reconnues ou que les superviseurs ou collègues masculins s'en attribuaient le mérite.
37. Une autre doléance identique est exprimée par les employés de sexe féminin qui ont eu l'impression que pendant les processus de changement et de transition, les besoins et les suggestions de leurs collègues masculins ont été jugés plus importants que les leurs, ou que les intérêts de leurs bureaux ou que les intérêts des bénéficiaires.
38. Ces situations perçues comme un traitement inégal des femmes vont de pair avec un autre problème parfois mentionné par les femmes, et confirmé par des recherches externes sur les inégalités et le pouvoir au travail. Les femmes ont l'impression qu'on les réduit au silence et qu'elles ne doivent pas faire de vagues ni contester les situations ambiguës ou douteuses. Si elles brisent ce silence, elles indiquent qu'elles craignent les représailles, ou en subissent, comme être poussées ou piégées jusqu'à être jugées responsables des problèmes.
39. Ces situations de traitement inégal et de préjugé pénalisant les femmes sont également le lot des collègues noirs, autochtones ou de couleur. En outre, plusieurs employés ont pris contact avec l'Ombudsman pour demander ce qu'ils pouvaient faire lorsqu'ils étaient les témoins impuissants d'injustices à caractère sexiste ou d'ordre racial, ou encore d'abus de pouvoir.

40. **Recommandation 1.** L'Ombudsman a conscience qu'il faudra du temps pour mener à terme le changement envisagé à l'échelle du PAM, notamment en ce qui concerne l'évolution des mentalités et des comportements. Néanmoins, des efforts supplémentaires pourraient être faits pour sensibiliser davantage aux préjugés sexistes et raciaux en particulier, tant sur le plan des comportements individuels que sur celui des politiques; de plus, des mesures pourraient être prises afin d'éviter que ce type de préjugés n'influe sur les décisions.
41. **Recommandation 2.** La parité femmes-hommes constitue en elle-même un bon point de départ, en particulier si elle est réalisée à tous les niveaux du PAM; en effet, dans l'ensemble du système des Nations Unies, les femmes sont sous-représentées aux échelons supérieurs et surreprésentées aux échelons inférieurs.
42. Au demeurant, le problème du traitement inégal des femmes au travail n'est pas résolu par la parité femmes-hommes, l'hypothèse sous-jacente étant que l'arrivée d'un plus grand nombre de femmes contribuera à faire changer la culture. Ce raisonnement fait endosser aux femmes la responsabilité du changement alors que c'est l'encadrement, la culture et les systèmes qui doivent évoluer. Il est plus probable que ce soit l'équité femmes-hommes, un objectif plus ambitieux et équilibré, qui permette d'aboutir à l'égalité et en dernier ressort au changement de culture souhaités.

Action contre le racisme

43. L'Ombudsman se félicite de l'engagement pris par la direction de faire du PAM un bastion de l'antiracisme. Il faudra pour cela faire évoluer l'encadrement, la culture et les systèmes, ce qui exigera un processus d'écoute, d'apprentissage, de réflexion et d'introspection, ainsi qu'un travail d'analyse des données. Ce processus est en cours et il aboutira à l'élaboration d'un plan d'action qui sera présenté en 2021.
44. Les questions liées au racisme qui ont été portées à l'attention de l'Ombudsman ressortent notamment des témoignages de collègues noirs, autochtones ou de couleur ayant le sentiment que leurs contributions sont ignorées, qu'ils doivent faire leurs preuves au travail plus que leurs collègues blancs, que leur carrière est pénalisée en raison de la discrimination, que leurs préoccupations sont ignorées, qu'ils sont les cibles de "micro-agressions" et de remarques ouvertement racistes, qu'ils sont exclus des réseaux informels, voire des groupes de travail, comités et autres organes similaires, et qu'ils doivent se conformer à un modèle de dirigeant dont ils considèrent qu'il partage certaines caractéristiques avec le stéréotype du mâle blanc (perçu comme quelqu'un qui agit, prend des responsabilités, et est prêt à jouer le rôle de confident).

*"Au PAM, votre couleur de peau et votre sexe fixent vos limites",
estime une employée d'ascendance africaine.*

45. **Recommandation 3.** En attendant le plan d'action contre le racisme, et étant entendu qu'il faut du temps pour décider des bonnes mesures à prendre, les cadres et les responsables doivent s'éduquer eux-mêmes et éduquer leurs équipes. Cela signifie savoir écouter sans juger. Pour apaiser et sensibiliser, il est essentiel de ménager un espace sûr où les collègues noirs, autochtones ou de couleur et tous les autres collègues qui sont confrontés à la discrimination raciale pourront s'épancher et partager leur vécu. Les responsables et administrateurs recrutés sur le plan international doivent devenir des modèles d'antiracisme et s'efforcer de prendre conscience de leurs propres partis pris et préjugés raciaux et de la façon dont ceux-ci influent sur leur comportement, leurs décisions et leurs interactions avec leurs collègues noirs, autochtones ou de couleur, les autres groupes vulnérables ou les bénéficiaires.
46. Les préjugés raciaux ne transparaissent pas seulement dans les comportements; ils peuvent aussi se retrouver dans les systèmes comme les processus de recrutement, de promotion, d'évaluation et de réaffectation du personnel. Pour mieux comprendre la façon dont ces préjugés peuvent influencer les décisions en matière de gestion du personnel et dont on peut apporter des changements tangibles, la collecte et le partage des données connexes (mentionnées dans la recommandation 6 ci-après) sont indispensables dans le contexte d'un plan d'action contre le racisme.

Santé mentale et neurodiversité

47. La hausse du nombre de problèmes liés au bien-être et à la santé mentale signalés à l'Ombudsman et les incidences du stress provoqué par les comportements abusifs et les incivilités sur la santé physique et mentale ont été antérieurement soulignées dans le présent rapport, au chapitre intitulé "Vue d'ensemble des principaux problèmes". D'autres questions d'apparition récente, toutefois moins nombreuses, ont

trait à la neurodiversité et aux perturbations de la santé mentale. Ces perturbations, classées comme des troubles mentaux par l'Organisation mondiale de la Santé, sont notamment la dépression et les troubles affectifs bipolaires. La neurodiversité est associée à l'idée que les variations observées dans le cerveau humain résultent d'une variation naturelle normale du génome et que leur prévalence est stable dans la société. Le trouble déficitaire de l'attention/hyperactivité, l'autisme et la dyslexie en constituent quelques exemples. Les défenseurs de la neurodiversité font valoir que l'existence de cerveaux qui fonctionnent différemment est un plus et ils exhortent la société à considérer qu'il s'agit de variations précieuses et non de manifestations de maladies ou de troubles.

48. Indépendamment de la position adoptée à l'égard de ces deux sujets, car il n'existe pas de consensus universel, le Bureau de l'Ombudsman a constaté qu'il fallait faire mieux connaître les questions de la neurodiversité et de la santé mentale au sein du PAM et prévenir la stigmatisation dont elles font souvent l'objet⁵. La plateforme de promotion du bien-être mise en place par la Division chargée du bien-être du personnel en mars 2020 a été conçue notamment pour traiter ouvertement du risque psychologique et de la santé mentale. On y trouve une vidéo décrivant les risques psychologiques associés au fait de travailler pour un organisme des Nations Unies.
49. Pour devenir "un environnement de travail amélioré favorisant l'inclusion et le respect", le PAM doit accepter que tous les employés ne fonctionnent pas de la même façon. La célébration de la diversité constituera une étape importante de la mise en place de lieux de travail inclusifs, où tous les individus peuvent apporter leurs compétences et leurs talents de la meilleure façon possible. Dans les situations signalées à l'Ombudsman, les usagers ont souvent été confrontés à un manque de compréhension à l'égard de leur "différence" et les employés touchés par des problèmes liés à la santé mentale ou ayant des besoins en la matière se sont souvent sentis critiqués parce qu'ils n'incarnaient pas le "super-héros" humanitaire idéal. Selon les experts en matière d'inclusion du handicap, si les employés souffrant de troubles de la santé mentale ne reçoivent pas un soutien suffisant et si la neurodiversité continue à susciter des réactions négatives au travail, les employés concernés risquent d'en subir le contrecoup sur le long terme.
50. **Recommandation 4.** Le PAM est encouragé à continuer de promouvoir l'ouverture d'esprit à l'égard des difficultés liées à la santé mentale et à multiplier les messages positifs à ce sujet, afin de démystifier ces questions et de briser le tabou qui leur est associé. Il importe en particulier de sensibiliser davantage les employés occupant des postes de responsabilité à la prévalence et aux facteurs de risque⁶.
51. **Recommandation 5.** Le PAM est encouragé à intégrer la question de la neurodiversité dans son action visant à favoriser la diversité et l'inclusion, à informer sur son existence et sa prévalence dans le cadre d'initiatives de formation et de perfectionnement et à étudier les moyens d'améliorer les compétences et les outils permettant de soutenir et d'accueillir les employés ayant des besoins neurodivergents. Les superviseurs, les responsables et les chargés des ressources humaines devraient être dotés des outils et des compétences nécessaires pour être en mesure de mieux repérer, soutenir et accueillir les employés ayant des besoins différents, souvent invisibles.

Transparence

52. Le changement de la culture organisationnelle que la direction et les responsables du PAM souhaitent réaliser comme suite donnée au Rapport du groupe de travail conjoint du Conseil d'administration et de la direction du PAM sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination (2019) et aux mouvements mondiaux *#MeToo* et *#blacklivesmatter*, est louable et est accueilli favorablement par les employés. La transparence est capitale si l'on veut susciter la confiance et encourager la participation à ce processus de changement. Comprise comme le partage des données et des informations, la transparence favorise l'apprentissage et permet de mieux faire comprendre la

⁵ "La tâche consistant à modifier l'attitude de la société est compliquée par le fait que la différence neurologique est invisible. Il est difficile pour le grand public d'accepter une chose invisible qui produit des comportements inattendus sans autre motif apparent que celui de 'mal faire'. Certains pensent qu'accepter la neurodiversité signifie accepter, sous prétexte qu'il faut accepter la différence, des comportements qui autrement seraient jugés socialement inacceptables. Je ne suis pas du tout d'accord avec cette position et estime que nous devons tous agir correctement (sur les plans éthique, moral et humain) les uns envers les autres." John Elder Robison, College of William and Mary à Williamsburg (Virginie), membre du comité de coordination interinstitutions de l'autisme du Département américain de la santé et des services sociaux (États-Unis d'Amérique).

⁶ L'Ombudsman note que, dans le programme d'entrée en fonction des nouveaux directeurs de pays, la Division chargée du bien-être du personnel souligne dans ses interventions les taux de prévalence des troubles de la santé mentale chez les employés, et qu'elle fera de même dans son module du programme de formation des responsables de bureaux, qui sera lancé en juin 2021.

nécessité du changement et les évolutions qui sont à l'œuvre. S'ils reçoivent des informations sur la réalisation du changement souhaité, les employés auront une vision plus claire et comprendront mieux leur rôle dans le processus de changement, ce que l'on attend d'eux et ce sur quoi ils doivent travailler dans leur propre comportement. La transparence en matière de données et de processus favorise la responsabilisation, comme on le constate par exemple avec les progrès accomplis pour parvenir à la parité femmes-hommes dans les bureaux de pays.

53. Des décisions transparentes sont des décisions fondées sur des critères partagés et connus; à ce titre, elles peuvent être expliquées et défendues et sont plus cohérentes; les décideurs peuvent ainsi rendre des comptes sur une base précise.
54. Lorsque l'on aspire à un changement de comportement, que ce soit au niveau individuel ou au niveau institutionnel, certaines des questions à mettre sur la table et à examiner suscitent la gêne ou déclenchent des conflits; à défaut, il risque de n'y avoir aucun véritable changement. Si les erreurs ou les dysfonctionnements ne sont pas mis en lumière, il ne peut pas y avoir d'amélioration, le changement reste simplement une noble ambition, et le PAM risque de perdre la mobilisation et la confiance de ses employés. La transparence concernant ce type de questions constitue une condition préalable à tout progrès, en particulier dans le cas des administrations à tendance bureaucratique qui sont souvent impersonnelles par essence et se caractérisent donc généralement par une distance plus marquée entre les responsables et les employés.

"[I] 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",

Document intitulé "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"
(WFP/EB.2/2019/9-A), p. 2.

55. **Recommandation 6.** Pour mieux appréhender le déséquilibre qui existe actuellement au PAM au regard de l'égalité femmes-hommes et de l'égalité raciale, sensibiliser à ce problème et permettre de prendre des mesures efficaces en connaissance de cause, il faut collecter et diffuser davantage de données. Les données intéressantes à cet égard sont notamment les suivantes: la répartition par sexe et par race des candidats à un poste comparée à celle des candidats présélectionnés; leur taux de rotation une fois recrutés; la ventilation par sexe, par race et par fonction des appréciations portées lors des évaluations de la performance afin de repérer les a priori (par exemple, on s'est aperçu dans une autre organisation que les femmes recevaient systématiquement des appréciations moins élogieuses de leur performance lorsqu'elles exerçaient des fonctions dominées par les hommes); et le nombre moyen d'années écoulées avant une promotion, ventilé par sexe et par race.
56. **Recommandation 7.** Pour susciter un changement culturel propice à un environnement de travail amélioré favorisant l'inclusion et le respect, il serait utile de chercher à savoir ce qui ne fonctionne pas à cet égard et de déterminer les modèles qui conduisent à exclure certaines personnes, à dévaloriser les résultats qu'elles obtiennent et à ignorer leurs besoins. En privilégiant la transparence et en communiquant des données et des informations sur ces modèles, on introduit une dimension humaine essentielle dans les processus de changement et on contribue à améliorer leurs chances de succès.

Système interne de justice

57. L'affirmation du principe de tolérance zéro à l'égard des comportements abusifs laisse espérer une action décisive. Selon l'Inspectrice générale, cette politique signifie que des mesures sont prises en cas de signalement officiel d'un comportement abusif (harcèlement, harcèlement sexuel, abus de pouvoir ou discrimination); cependant, cela ne veut pas dire qu'une mesure est prise automatiquement à l'encontre de l'auteur présumé. Il est bien entendu difficile de prouver un comportement abusif et, dans ce type de dossiers (autres que le harcèlement sexuel), l'ensemble de la procédure, de la conclusion de l'enquête à l'application de mesures disciplinaires, peut prendre jusqu'à deux ans; en 2020, sur les cinq dossiers de comportement abusif qui ont fait l'objet d'une enquête officielle, un s'est avéré fondé.
58. Selon l'adage, "Justice différée est justice refusée", et une fois qu'un auteur présumé a quitté l'organisation, aucune mesure disciplinaire ne peut plus être appliquée.

59. Les employés qui ont dénoncé des abus au travail ou qui ont eu le courage de soumettre un rapport officiel à l'Inspectrice générale risquent d'être démoralisés et de perdre confiance dans la direction et les processus. De plus, avant qu'un employé ne dépose une plainte, le stress provoqué par des responsables aux comportements abusifs a probablement déjà altéré sa santé et déstabilisé ses relations au travail et à la maison.
60. Dans son rapport annuel de 2017, l'Ombudsman recommandait au PAM de "[r]éagir 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" et de "[m]ettre 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", car le processus d'enquête ne constitue pas la seule solution face à un comportement abusif et ne règle pas les différends interpersonnels. Un environnement de travail sûr et favorisant le respect (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) suppose la prise plus rapide de mesures (disciplinaires), la réalisation d'interventions personnalisées, la conduite compétente de dialogues, et l'offre de possibilités d'apprentissage et d'établissement de liens. Une approche améliorée de la justice interne facilitera la mise en place "d'un environnement de travail amélioré favorisant l'inclusion et le respect".
61. **Recommandation 8.** L'Ombudsman a observé chez les responsables et les superviseurs une volonté plus affirmée de lutter contre les comportements abusifs. Mais parfois, ils n'ont ni les informations, ni les compétences, ni les outils qui leur permettraient de faire face efficacement à ce type de situation. Il faut donner aux responsables et aux superviseurs les informations et les compétences dont ils ont besoin pour être en mesure de repérer précocement les relations de travail difficiles et d'intervenir efficacement lorsque des signes de comportement abusif sont perceptibles. Ils doivent aussi savoir vers qui se tourner pour obtenir de l'aide et des outils leur permettant d'agir.

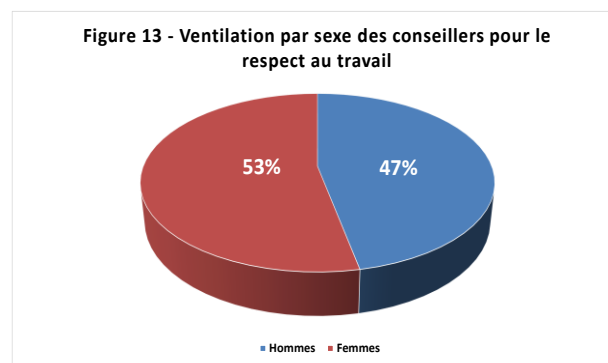
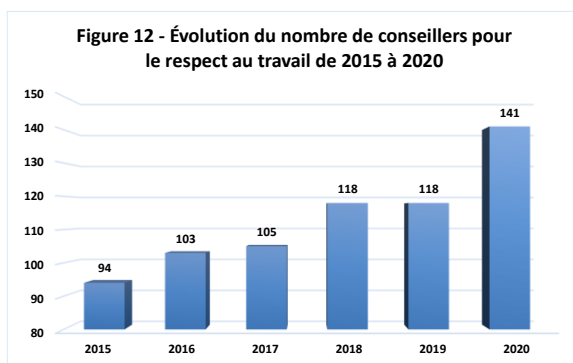
Appui de collègues au règlement des différends: les conseillers pour le respect au travail

62. Depuis son lancement en 2007, le programme des conseillers pour le respect au travail est monté en puissance et est devenu un réseau mondial de quelque 140 conseillers. Ces conseillers, qui permettent d'élargir le rayon d'action du Bureau de l'Ombudsman, fournissent directement un appui confidentiel et impartial à leurs collègues du bureau de pays ou du bureau auxiliaire, confrontés à des problèmes sur leur lieu de travail. Ces conseillers, qui permettent d'élargir le rayon d'action du Bureau de l'Ombudsman, fournissent directement un appui confidentiel et impartial à leurs collègues du bureau de pays ou du bureau auxiliaire confrontés à des problèmes sur leur lieu de travail. Depuis 2011, les conseillers pour le respect au travail jouent également le rôle d'ambassadeurs de la déontologie, en faisant mieux connaître le Code de conduite du PAM et les politiques connexes. Ils sont élus par leurs pairs et exercent leur rôle à titre bénévole, outre leurs fonctions permanentes.
63. Une fonction essentielle des conseillers pour le respect au travail consiste à aider les employés à étudier les possibilités de régler les problèmes d'une manière constructive, en privilégiant les efforts personnels et l'autonomisation. Le rôle qu'ils jouent dans le règlement rapide des conflits est crucial pour le bon fonctionnement du PAM et constitue une contribution non négligeable au Plan d'action détaillé du PAM pour l'application des recommandations 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.

"Dans une situation où je m'étais d'abord senti seul et sous-estimé, votre appui m'a donné le recul nécessaire pour comprendre mes problèmes professionnels et les solutions qui me permettront d'aller de l'avant, tout en étant assuré de garder le contrôle et en étant guidé par des solutions claires... Je suis extrêmement reconnaissant."

a déclaré un employé ayant fait appel à un conseiller pour le respect au travail.

64. En 2020, 141 conseillers pour le respect au travail ont été à l'écoute de leurs collègues, le nombre le plus élevé depuis la mise en place du programme; 53 pour cent des conseillers étaient des femmes et 47 pour cent des hommes.



Appui à l'initiative sur la culture organisationnelle et à la campagne pour le respect mutuel

65. En 2020, les conseillers pour le respect au travail ont appuyé le processus de changement culturel au PAM dans le cadre de diverses activités: un grand nombre d'entre eux ont diffusé des informations, fait des présentations et encouragé leurs collègues à participer à la campagne "See the difference" (Faites la différence), au processus de redéfinition des valeurs du PAM, et aux activités de sensibilisation connexes comme le cycle de séances de réflexion en groupe ("jam-sessions") et les entretiens en temps réel sur les valeurs. De nombreux conseillers ont fourni des contributions thématiques et ont partagé leur expérience dans le cadre de ces activités. De plus, les conseillers pour le respect au travail ont continué d'animer la campagne du PAM en faveur du respect mutuel ("Respect Each Other"), en collaboration avec l'unité chargée de la communication et de la mobilisation internes.

Pour Mme Gina Casar, Sous-Directrice exécutive chargée du Département de la culture organisationnelle: *"Les conseillers pour le respect au travail sont plus que de simples sources d'assistance informelle et confidentielle à l'écoute des employés confrontés à des difficultés au travail. Lorsqu'ils remplissent leur rôle, ils sont les maillons d'un solide réseau et des partenaires essentiels de l'amélioration de la culture organisationnelle dans l'ensemble du PAM."*

Offrir les services des conseillers pour le respect au travail au Siège et étendre leur rayon d'action sur le terrain

66. À l'origine, le programme de conseillers pour le respect au travail était axé sur le terrain parce que les employés travaillant au Siège pouvaient accéder directement au Bureau, dont les locaux sont situés à Rome. L'examen externe réalisé en 2019 a montré que les problèmes liés au harcèlement, au harcèlement sexuel, à l'abus d'autorité et à la discrimination se posaient en plus grand nombre au Siège et, en 2020, 14 employés sont devenus conseillers pour le respect au travail au Siège après avoir suivi une formation portant sur les éléments fondamentaux du règlement informel des différends et sur les politiques et mécanismes organisationnels pertinents. De plus, 19 conseillers pour le respect au travail ont été nommés dans divers lieux d'affectation en Afrique, en Asie et en Amérique latine.

"J'ai beaucoup appris pendant la formation... notamment à être capable d'écouter sans émettre d'avis ni juger. Au cours des différentes séances, j'ai aussi appris à ne jamais perdre mon calme et à faire en permanence preuve d'empathie lorsque j'apporte mon soutien à un collègue.", a déclaré Mme Saskia Hicks, qui vient d'être nommée conseillère pour le respect au travail au Siège.

Cas traités par les conseillers pour le respect au travail

67. Les conseillers pour le respect au travail ont traité 199 cas en 2020, soit 9 pour cent de moins qu'en 2019. Ce recul peut s'expliquer par les effets de la modalité de travail à distance qui a fait qu'il a été plus difficile pour les conseillers de rencontrer physiquement leurs pairs; la nécessité d'organiser des appels par visioconférence ainsi que la mauvaise qualité des connexions à Internet ont créé des barrières.
68. Il y a eu moins de cas relevant de la catégorie des **relations avec les pairs et les collègues** qu'en 2018 et 2019: en 2020, ils ont représenté 25 pour cent de l'ensemble des cas, contre 28 pour cent en 2019 et 30 pour cent en 2018. Les conseillers pour le respect au travail ont souligné que le harcèlement et l'abus de pouvoir, qui relèvent des catégories "**Relations avec les pairs et les collègues**" et "**Rapports**

hiérarchiques", continuaient à occuper une large place. Les usagers ont mentionné les agressions verbales, la marginalisation et les comportements irrespectueux de la part de collègues ou de responsables comme les motifs de la consultation d'un conseiller. Ce résultat est cohérent avec les constatations du Bureau qui indiquent que la proportion de cas liés aux incivilités demeure élevée.

69. Les cas relevant des catégories "**Emploi et carrière**" et "**Rapports hiérarchiques**" ont augmenté par rapport aux années précédentes: 22 pour cent de l'ensemble des usagers qui ont consulté un conseiller pour le respect au travail en 2020 avaient des problèmes relevant de ces catégories, contre 16 pour cent en 2019 et 15 pour cent en 2018.

Figure 14 - Ventilation par sexe des usagers des services des conseillers pour le respect au travail en 2020

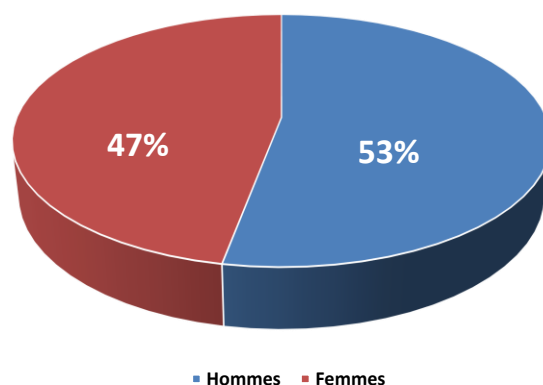


Figure 15 - Répartition des catégories de problèmes signalés aux conseillers pour le respect au travail, en 2020

- Relations avec les pairs et les collègues
- Rapports hiérarchiques
- Emploi et carrière
- Sécurité, santé et bien-être
- Normes, valeurs, politiques et procédures
- Questions liées aux services et à l'administration
- Rémunération des employés et prestations
- Questions liées à l'organisation, à la stratégie, à l'encadrement et aux opérations sur le terrain

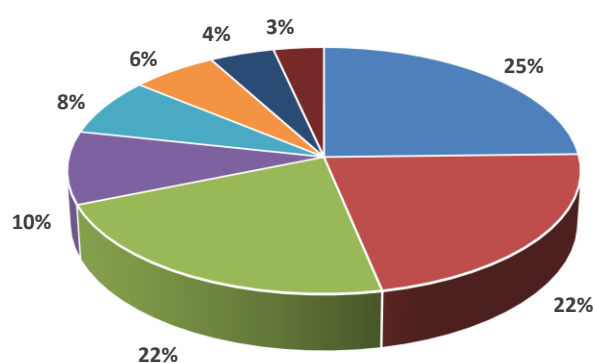
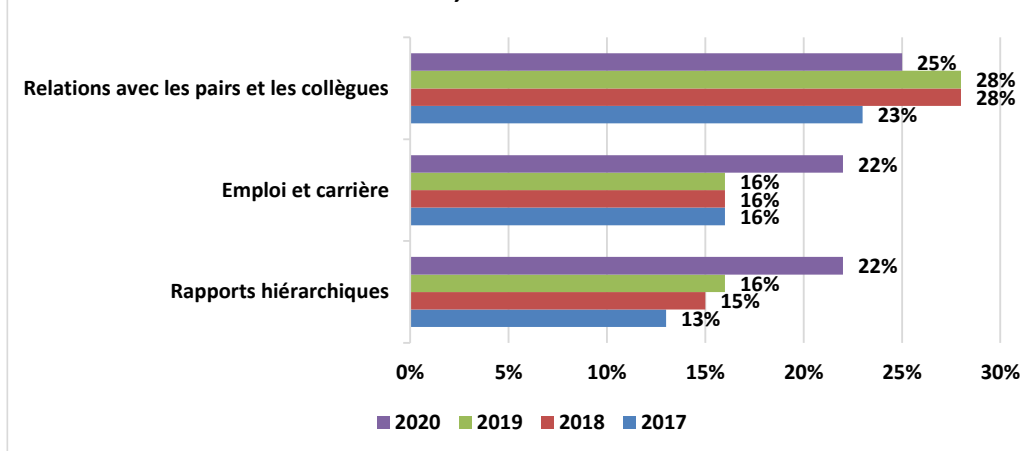


Figure 16 - Évolution de la répartition par catégorie des problèmes signalés aux conseillers pour le respect au travail, de 2017 à 2020



Mme Ban Alkasat, conseillère pour le respect au travail à Erbil, en Iraq, est choisie pour recevoir le prix Nobel de la Paix

"Je suis profondément honorée de représenter le PAM et l'ensemble de mes collègues du terrain qui consacrent leur vie à lutter contre la faim et j'espère être une source d'inspiration pour d'autres jeunes femmes souhaitant servir l'humanité."

Perspectives

70. Tant que les restrictions de déplacement liées à la COVID-19 resteront en vigueur, le Bureau continuera à recourir aux modalités de travail à distance pour atteindre les employés au Siège et sur le terrain et garantir l'accès aux services d'ombudsman et de médiation. Les visites en personne reprendront dès que possible.
71. Les mesures de restriction de l'année dernière pourraient être maintenues pour une durée indéterminée, et l'Ombudsman s'attend à ce qu'un certain épuisement émotionnel devienne perceptible sur le lieu de travail. Les tensions créées par le télétravail, encore alourdies par la nécessité supplémentaire de prendre soin d'autres personnes, tout en étant physiquement éloigné de la famille et des amis, sont exacerbées par les incertitudes persistantes entourant ce que réserve l'avenir, y compris sur les plans de la santé, de l'emploi et de la carrière.
72. Le renforcement du système de justice interne et l'amélioration de son accès restent inscrits au programme du Bureau et du comité permanent interdivisions. L'Ombudsman des fonds et programmes des Nations Unies a autorisé l'Ombudsman du PAM à utiliser le réseau mondial de médiateurs des Nations Unies. Le Bureau conduira une campagne de sensibilisation visant à promouvoir le processus de médiation et ses avantages.
73. Pour améliorer l'accès direct aux services d'ombudsman et de médiation dans la région Afrique de l'Est et renforcer la coopération avec les parties prenantes régionales, le Bureau prévoit de recruter un chargé des services de médiation qui sera affecté à Nairobi.
74. Le Bureau continuera de mettre en œuvre son programme de renforcement des capacités afin d'améliorer les compétences en matière de prévention et de règlement des conflits au sein du PAM et poursuivra aussi sa collaboration avec la Division des ressources humaines concernant les modules de formation sur l'encadrement, et l'intégration de la question de la neurodiversité dans les programmes d'apprentissage et de perfectionnement.
75. En 2021, le Bureau conduira une évaluation d'impact de ses services. L'évaluation sera réalisée avec la participation des parties prenantes et comprendra une étude comparative des meilleures pratiques et dispositifs pertinents au PAM et dans les autres organisations internationales. Elle s'appuiera aussi sur la collecte et l'analyse de données.