



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

Conseil d'administration

Session annuelle

Rome, 24-28 juin 2024

Distribution: générale

Point 4 de l'ordre du jour

Date: 20 mai 2024

WFP/EB.A/2024/4-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 2023

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport annuel du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation pour 2023" (WFP/EB.A/2024/4-C).

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

Coordonnateurs responsables:

Mme D. Gómez-Morán
Directrice par intérim
Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation
courriel: dolores.gomezmoran@wfp.org

M. T. Kettner
Chargé de la sensibilisation et de la médiation
courriel: tobias.kettner@wfp.org

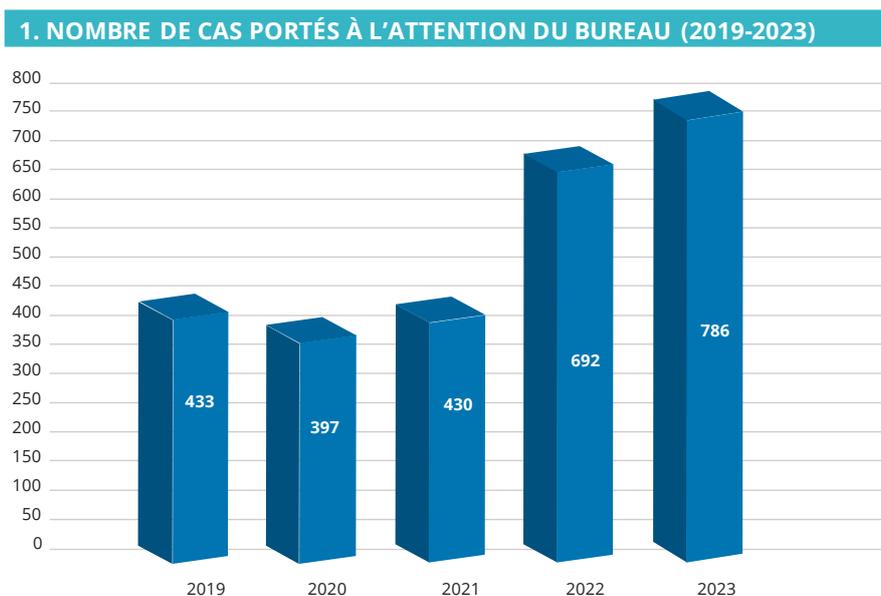
Introduction

1. Le présent rapport couvre les activités menées par le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation en 2023, dégage les tendances et expose les principaux problèmes systémiques au sein du PAM, ainsi que les possibilités d'y remédier.
2. Alors que le nombre de personnes ayant besoin d'une aide humanitaire continue d'augmenter, les ressources disponibles pour répondre à leurs besoins diminuent. Confronté à des situations très difficiles, le personnel du PAM a fait preuve d'une résilience et d'un dévouement extraordinaires, et son attachement remarquable à la mission du PAM, ainsi que son éthique professionnelle, ont été une source d'inspiration en ces temps difficiles.
3. Le thème du présent rapport annuel, "Gérer le changement en période d'incertitude", fait écho au processus de transition que connaît actuellement le PAM et à l'incertitude quant à l'avenir qu'il suscite au sein du personnel. Le Bureau de l'Ombudsman est le premier service auquel s'adressent les employés inquiets pour obtenir des conseils et une aide. En étudiant avec eux les solutions envisageables et en les aidant à prendre des décisions éclairées qui donneront des résultats durables et positifs, le Bureau de l'Ombudsman donne aux employés des moyens d'agir en les aidant à maîtriser des techniques efficaces qui leur permettront de résoudre leurs problèmes.

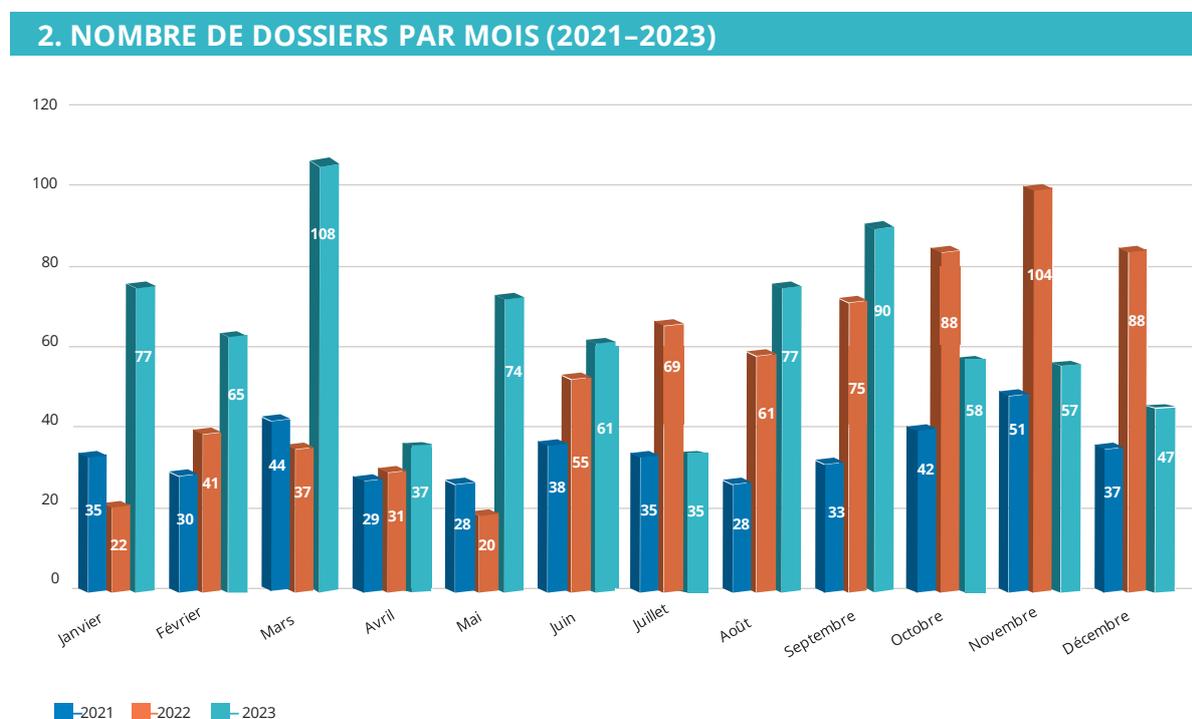
2023 en résumé

Vue d'ensemble

4. En 2023, le Bureau de l'Ombudsman a constaté une nette augmentation du nombre d'employés faisant appel à ses services pour résoudre des conflits à l'amiable. Au total, 786 employés ont demandé de l'aide, soit une hausse de 14 pour cent par rapport à 2022 et de plus de 80 pour cent par rapport aux années précédentes (figure 1).
5. Divers facteurs expliquent cette augmentation, notamment l'accroissement des effectifs du PAM, qui sont passés de 20 100 employés à la fin de 2020 à près de 24 000 à la fin de 2023. L'évolution de la culture organisationnelle constitue un autre facteur important; le Bureau de l'Ombudsman a observé que les employés sont plus enclins à affronter des situations qui les mettent mal à l'aise, et que le fait de demander de l'aide dans de telles situations n'est plus perçu négativement. En outre, l'expansion du Bureau de l'Ombudsman a permis à celui-ci d'offrir des services plus efficaces aux employés du PAM dans le monde entier.

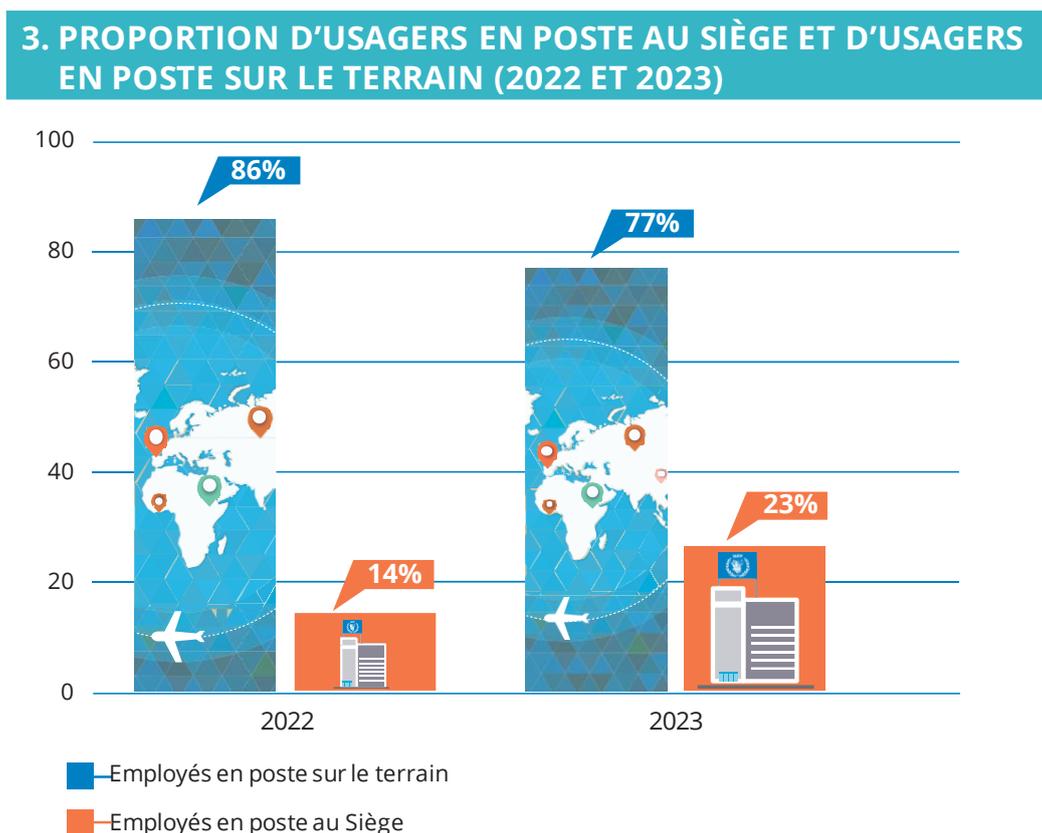
Figure 1: Nombre de cas portés à l'attention du Bureau (2019-2023)

6. Le personnel du Bureau de l'Ombudsman a observé que les entretiens en face à face sont essentiels pour instaurer la confiance qui incitera les employés à recourir à ses services de règlement amiable des conflits, comme le confirme le nombre de dossiers reçus chaque mois au cours des trois dernières années. La figure 2 permet de constater que, lorsque le Bureau de l'Ombudsman a pu reprendre ses déplacements sur le terrain en juin 2022 – après le pic de la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) –, le nombre d'employés demandant de l'aide a fortement augmenté.

Figure 2: Nombre de dossiers reçus par mois (2021-2023)

7. En 2023, la proportion d'utilisateurs¹ en poste sur le terrain ayant contacté le Bureau de l'Ombudsman est tombée à 77 pour cent, contre 86 pour cent en 2022. En 2023, la proportion d'utilisateurs en poste au Siège a augmenté, passant de 14 pour cent en 2022 à 23 pour cent. Cette hausse pourrait traduire le sentiment de mécontentement qu'éprouve le personnel du Siège du PAM face aux plans de la direction visant à ramener tous les employés au bureau cinq jours par semaine, ainsi qu'au gel des recrutements annoncé le 6 octobre 2023 pour le personnel du Siège, des bureaux régionaux et des bureaux mondiaux.

Figure 3: Proportion d'utilisateurs en poste au Siège et d'utilisateurs en poste sur le terrain (2022 et 2023)



8. Il ressort de la figure 4 qu'en 2023, 57 pour cent des usagers étaient des femmes et 43 pour cent, des hommes. Comme les années précédentes, les femmes ont été plus nombreuses que les hommes à solliciter l'aide du Bureau de l'Ombudsman, mais l'écart entre les sexes est nettement plus réduit que les années précédentes, comme l'indique la figure 5.

¹ Dans le présent rapport, le terme "utilisateur" se rapporte à un employé qui prend contact avec le Bureau de l'Ombudsman pour obtenir de l'aide.

Figure 4: Répartition des usagers par sexe (2023)

4. RÉPARTITION DES USAGERS PAR SEXE (2023)

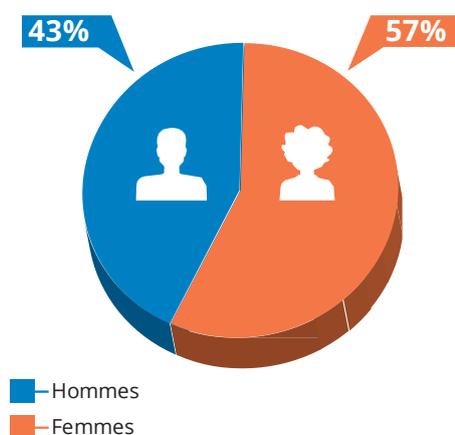
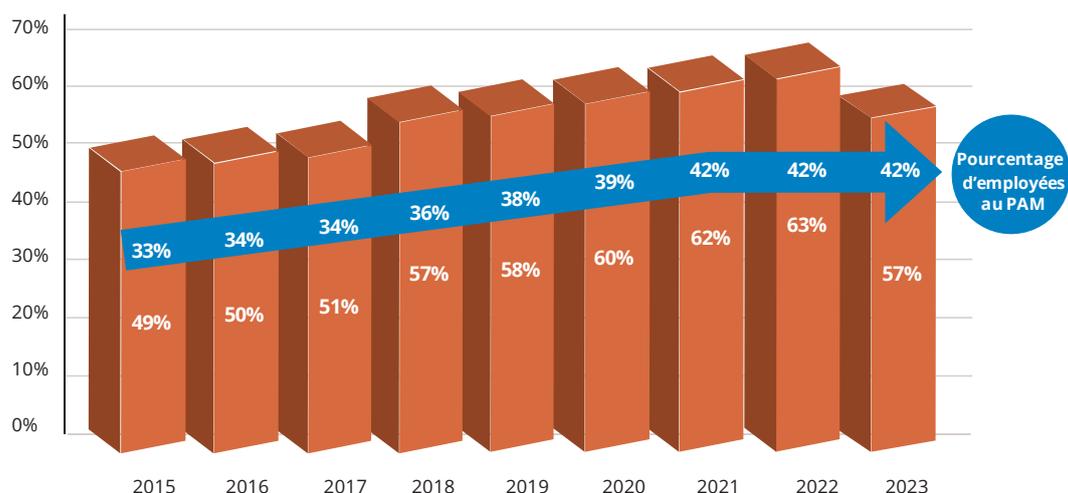


Figure 5: Évolution de la proportion d'usagères (2015-2023)

5. ÉVOLUTION DE LA PROPORTION D'USAGÈRES (2015-2023)



9. Plusieurs causes peuvent expliquer cette évolution: d'une part, le Bureau de l'Ombudsman constate que les efforts du PAM pour parvenir à la parité et à l'égalité des sexes au sein de son personnel peuvent donner à certains hommes le sentiment d'être pénalisés, et les pousser à consulter davantage le Bureau de l'Ombudsman; d'autre part, ces mêmes efforts peuvent favoriser l'avancement des femmes parce qu'elles se sentent plus confiantes dans l'environnement de travail du PAM.
10. La diminution de la proportion de femmes ayant consulté le Bureau de l'Ombudsman en 2023 peut également s'expliquer par les lieux où les missions se sont déroulées; en effet, un plus grand nombre de bureaux de pays visités en 2023 comptaient dans leurs rangs davantage d'hommes que de femmes.
11. Pour déterminer si cette tendance va se poursuivre, le Bureau de l'Ombudsman continuera de surveiller la situation au cours de l'année qui vient.

Principaux problèmes

12. Lorsqu'un employé se met en contact avec le Bureau de l'Ombudsman pour lui soumettre ses doléances, celles-ci peuvent porter sur un ou plusieurs problèmes qui sont alors classés selon les catégories établies par l'International Ombuds Association. En classant les problèmes par catégories, le Bureau peut détecter des dynamiques et des évolutions susceptibles d'être le reflet de problèmes systémiques et de nouvelles tendances au sein du PAM, dressant ainsi un tableau du climat en interne.
13. Les trois principales catégories de problèmes rencontrés en 2023 ont été les *rappports hiérarchiques* (représentant 34 pour cent du total des dossiers), *l'emploi et la carrière* (15 pour cent) et les *questions juridiques et réglementaires ainsi que celles relatives au respect des obligations* (13 pour cent). La figure 6 présente une ventilation de tous les problèmes par catégorie.

Figure 6: Problèmes signalés au Bureau de l'Ombudsman, par catégorie (2023)

6. CATÉGORIES DE PROBLÈMES (2023)

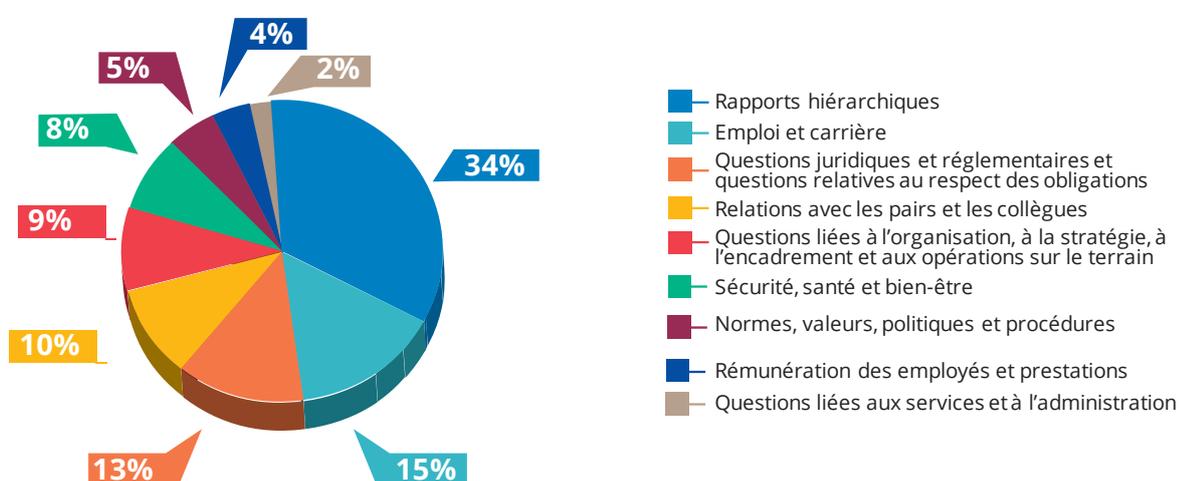
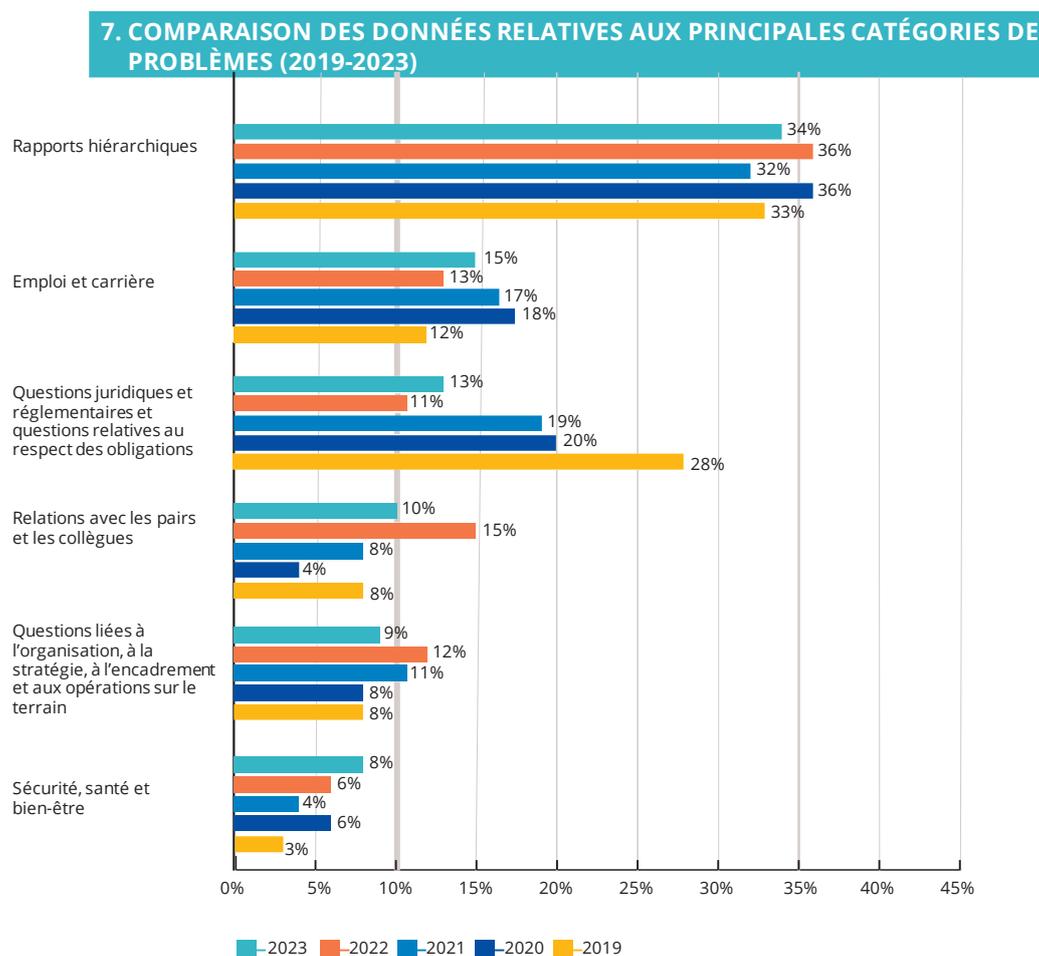


Figure 7: Évolution de la répartition des principales catégories de problèmes signalés au Bureau de l'Ombudsman (2019-2023)



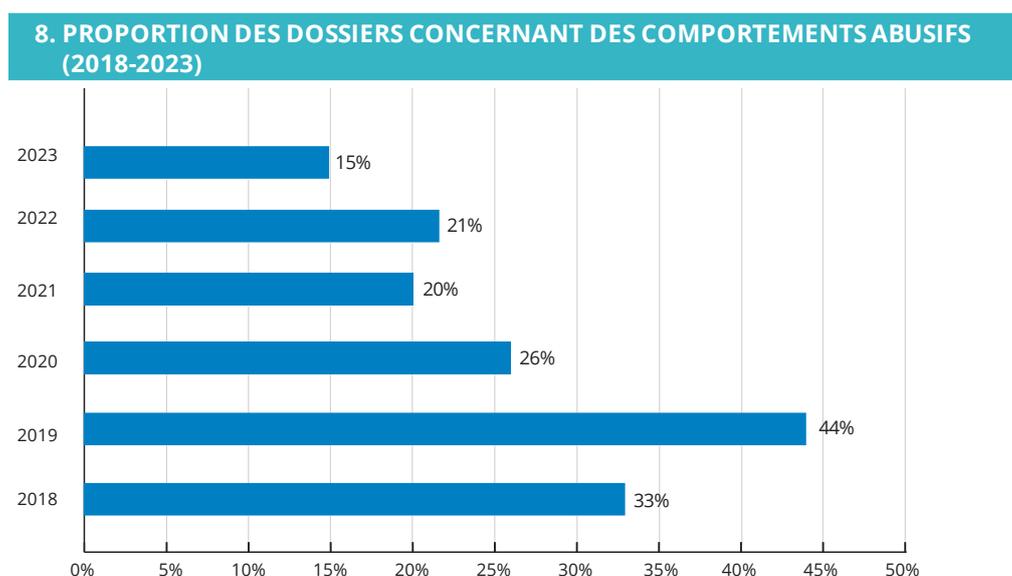
14. En 2023, les raisons pour lesquelles les employés ont consulté le Bureau de l'Ombudsman n'ont guère divergé par rapport aux années précédentes, comme le montre la figure 7. Les *rappports hiérarchiques* sont restés la principale cause des consultations du personnel. Cette catégorie englobe les problèmes qui surviennent entre des personnes ayant des rapports hiérarchiques, par exemple entre superviseurs et subordonnés.
15. La proportion des problèmes relevant de la catégorie *emploi et carrière* a légèrement augmenté en 2023. Au vu de la situation budgétaire actuelle du PAM, un nombre croissant d'employés s'inquiètent pour leur avenir, notamment pour ce qui est de leurs perspectives de carrière et de la probable résiliation ou non-prolongation de leur contrat.
16. En 2023, la part des problèmes relevant de la catégorie des *relations avec les pairs et les collègues* a diminué par rapport à 2022, ce qui pourrait être le signe d'une normalisation des relations interpersonnelles après la situation exceptionnelle engendrée par la pandémie de COVID-19 et la période postpandémique: en 2022, de nombreux employés sont retournés au bureau et ont été amenés à redéfinir leurs relations, ce qui a parfois donné lieu à des frictions.
17. La part des problèmes relevant de la troisième grande catégorie, à savoir *la sécurité, la santé et le bien-être*, a également augmenté en 2023. Cette catégorie couvre, entre autres, les problèmes liés à la santé mentale des employés, tels que le stress et l'anxiété, ainsi que ceux relatifs à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et aux modalités de travail aménagées.

18. Pour un examen plus approfondi des catégories, veuillez consulter la section sur les problèmes systémiques à la page 11.

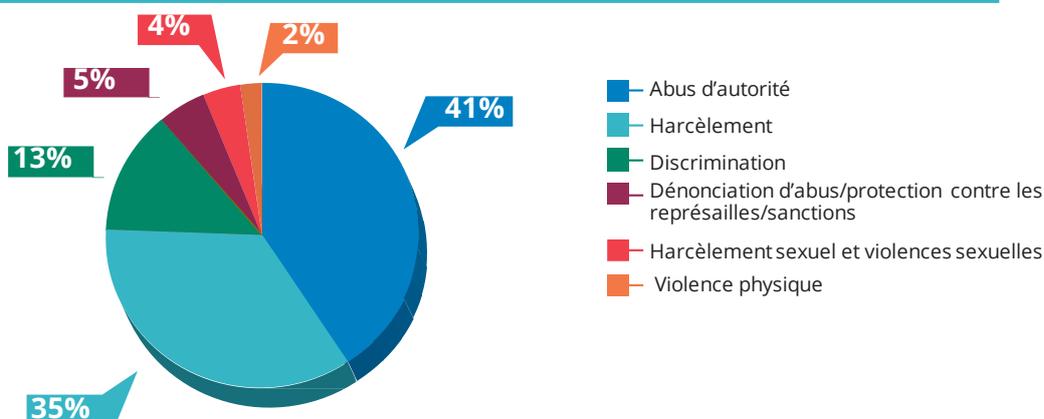
Comportements abusifs

19. Il ressort de l'analyse des données du Bureau de l'Ombudsman que la tendance positive amorcée en 2020 se poursuit. En 2023, le pourcentage des affaires ayant trait à des comportements abusifs a continué de diminuer. Sur l'ensemble des dossiers reçus par le Bureau de l'Ombudsman, 15 pour cent concernaient des allégations de comportement abusif – harcèlement, harcèlement sexuel, abus d'autorité et discrimination –, un chiffre en net recul par rapport aux 21 pour cent enregistrés en 2022.
20. Deux facteurs peuvent expliquer cette tendance: en 2018, le PAM a publié une nouvelle politique relative à la protection contre les comportements abusifs et a mené une campagne de communication énergique à ce sujet. En conséquence, le nombre de cas signalés a nettement augmenté en 2019, tandis que la fermeture des bureaux en 2020 et 2021 (périodes pendant lesquelles les employés ont travaillé chez eux) a généralement réduit les occasions de conflit entre les employés. Le deuxième grand facteur susceptible d'expliquer la tendance est l'action actuellement menée par le PAM pour créer une culture de respect au travail.

Figure 8: Évolution de la proportion des dossiers concernant des comportements abusifs (2018-2023)



21. Parmi les problèmes liés aux comportements abusifs, les plus fréquents ont été l'abus d'autorité (41 pour cent du total), le harcèlement (35 pour cent) et la discrimination (13 pour cent), tandis que le harcèlement et les violences sexuels représentaient 4 pour cent et la violence physique, 2 pour cent (voir figure 9).

Figure 9: Répartition des problèmes de comportement abusif signalés en 2023**9. RÉPARTITION DES PROBLÈMES DE COMPORTEMENT ABUSIF SIGNALÉS EN 2023****Renforcement des capacités**

22. En 2023, le Bureau de l'Ombudsman a organisé 81 séances de formation en présentiel en anglais, arabe, espagnol et français à l'intention d'environ 3 000 employés provenant de toutes les régions du PAM. Le programme de formation vise à renforcer les compétences de base du personnel du PAM en matière de gestion et de règlement des conflits en lui transmettant des connaissances, des compétences et des clés de lecture qu'il peut mettre immédiatement en application dans des situations professionnelles difficiles de natures diverses. En 2023, le Bureau de l'Ombudsman a remanié certains éléments clés de ses produits de formation pour les adapter aux changements intervenus au PAM. Il a notamment intégré dans le programme de formation les nouvelles politiques jetant les fondements de la nouvelle culture organisationnelle du PAM.
23. Le Bureau de l'Ombudsman continue de recevoir des participants des commentaires très positifs sur ses activités de formation. En moyenne, 95 pour cent des personnes interrogées à l'issue des cours sont d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que le contenu de la formation leur a permis de mieux comprendre la question du règlement des conflits et qu'elles recommanderaient ce cours à leurs collègues.

Parmi les observations des participants au cours "Régler les conflits grâce à une communication efficace", on peut citer:

"Le cours permet aux individus d'acquérir des compétences précieuses pour gérer et régler les conflits de manière constructive et respectueuse."

Facilitation et médiation

24. La facilitation et la médiation sont des procédures confidentielles dans le cadre desquelles les employés qui ont des relations de travail tendues ou qui font face à un différend tentent d'améliorer ou de résoudre la situation avec l'appui d'une tierce partie neutre. Ces procédures peuvent être très bénéfiques pour toutes les catégories d'employés, y compris les superviseurs. Elles aident les participants à déterminer les problèmes sous-jacents qui doivent être pris en compte mais qui sont passés inaperçus, et contribuent à rétablir de bonnes relations de travail et, ce faisant, améliorent la cohésion et la productivité des équipes. En 2023, le Bureau de l'Ombudsman a organisé 12 séances de médiation auxquelles ont participé 26 employés; plusieurs de ces séances ont eu lieu lors de missions sur le terrain.

Évaluations du climat qui règne dans les équipes

25. En 2023, le Bureau de l'Ombudsman a procédé à 6 évaluations du climat qui règne dans les équipes, auxquelles ont participé 105 employés provenant de toutes les régions du PAM et du Siège. Lancées en 2020, ces évaluations aident les responsables à comprendre l'atmosphère qui règne dans leurs équipes et la façon dont leurs subordonnés perçoivent leur style d'encadrement. Les évaluations consistent à interroger les membres de l'équipe pour recueillir des informations sur l'encadrement, la cohésion et le moral au sein de l'équipe et aident les responsables à trouver des solutions qui fonctionnent dans la pratique.

Accompagnement visant à favoriser un climat apaisé au sein des équipes

26. Cet accompagnement aide les superviseurs à régler les problèmes détectés au sein de leur équipe et constitue un suivi possible des évaluations. En 2023, le Bureau de l'Ombudsman a organisé sept séances d'accompagnement à l'intention des superviseurs, principalement des cadres intermédiaires sur le terrain et au Siège.

Commentaire reçu d'un participant à une séance d'accompagnement:

"Je vous écris pour vous exprimer ma sincère gratitude pour la qualité exceptionnelle de l'accompagnement individuel en gestion d'équipe que vous m'avez apporté. Les concepts et les techniques que vous m'avez appris ont non seulement modifié mon approche de l'encadrement, mais ont eu un impact durable sur la façon dont j'interagis avec mon équipe. L'accent que vous avez mis sur la création d'une culture de responsabilisation et d'autonomie a trouvé un écho profond en moi. L'idée de permettre aux membres de l'équipe de se sentir en confiance pour partager leurs idées et favoriser une réflexion collective a changé la donne."

Problèmes et tendances d'ordre systémique

Mandat du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation

27. Pour mettre en lumière les problèmes et les tendances d'ordre systémique, le Bureau de l'Ombudsman utilise diverses sources d'information, notamment des conversations individuelles, des échanges avec les parties prenantes, des missions dans les bureaux de pays du PAM et ses observations directes. Sa position et son mandat permettent au Bureau d'avoir un regard original sur les problèmes de travail au PAM. Les enseignements tirés de ces observations doivent être interprétés selon un éventail plus large de données sur le travail afin d'aider les responsables des politiques et les décideurs au PAM.

Une période troublée - "que va-t-il m'arriver ?"

28. En 2023, une question est revenue souvent chez les usagers du Bureau de l'Ombudsman: "Que va-t-il m'arriver ?" Elle se rapportait à différents problèmes, à divers niveaux du PAM, depuis les préoccupations individuelles liées à *l'emploi et à la carrière* ou à *la sécurité, à la santé et au bien-être* (y compris l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée) jusqu'aux problèmes touchant l'organisation, tels que les *questions liées à l'organisation, à la stratégie, à l'encadrement et aux opérations sur le terrain*, qui représentaient 18 pour cent des affaires traitées par le Bureau de l'Ombudsman. Alors que le remaniement structurel est une caractéristique constante des opérations du PAM, la transformation à grande échelle dans laquelle le PAM s'est engagé en 2023 pour devenir plus agile et mieux s'adapter aux situations d'urgence et aux réductions budgétaires a fait naître un sentiment d'incertitude au sein du personnel partout dans le monde.

29. De nombreux usagers du Bureau de l'Ombudsman ont fait part de leur crainte de perdre leur emploi et se sont inquiétés d'un traitement potentiellement injuste pouvant favoriser certains et pas d'autres, car c'étaient les superviseurs directs des employés et la direction qui décidaient du maintien ou de la suppression des postes. De son côté, le personnel d'encadrement s'inquiétait pour son propre avenir tout en ayant à opérer des choix difficiles pour décider quels employés il fallait licencier. Le Bureau de l'Ombudsman a également constaté une montée de l'inquiétude parmi le personnel recruté sur le plan international, souvent liée à l'incertitude entourant le processus de réaffectation de la fin de l'année 2023, qui, pour nombre de ces fonctionnaires, requiert des décisions importantes telles que le lieu où installer leur famille. Comme le personnel recruté sur le plan international occupe la plupart des postes d'encadrement au sein du PAM, l'incertitude qu'il ressentait a parfois eu des répercussions sur le moral et la motivation de l'ensemble des équipes.
30. Plusieurs usagères ont également exprimé la crainte que leur grossesse, conjuguée à des problèmes préexistants de dynamique d'équipe, n'ait pesé dans la décision de résilier leur contrat plutôt que de le prolonger. Des questions ont été soulevées quant au devoir de protection qui incombe au PAM dans de telles circonstances, en particulier dans le cas des consultants, dont les droits contractuels limités et le désir de quitter le PAM "sur une note positive" ont souvent influencé les décisions et le comportement au cours des dernières semaines de leur contrat. En outre, les employés qui avaient pu conserver leur emploi se sentaient souvent très solidaires des collègues qui avaient perdu le leur, tout en s'inquiétant de la charge de travail supplémentaire occasionnée par les réductions d'effectifs.

Communiquer clairement

31. En 2023, la nouvelle équipe de direction du PAM a pris des mesures pour faire face à l'augmentation des besoins humanitaires et des situations de crise provoqués par le conflit au Soudan, la découverte de détournements de produits alimentaires en Éthiopie et en Somalie, la guerre à Gaza, la situation au Sahel et d'autres conflits dans le monde; il lui a aussi fallu faire face aux problèmes liés à la lassitude des donateurs, à la hausse des coûts opérationnels et au déficit budgétaire qui en est résulté pour les opérations du PAM.
32. Lors des situations de crise, la communication devient cruciale, même si souvent le temps semble manquer. Les usagers du Bureau de l'Ombudsman ont eu, selon leurs dires, le sentiment que les prises de décisions relatives à la restructuration étaient incohérentes, précipitées et mal planifiées. Nombre d'entre eux ont déclaré que ce dont ils avaient le plus besoin durant cette période d'incertitude, c'était que la communication soit franche, énergique et transparente et, dans le cas des réductions d'effectifs, que la procédure à suivre soit clairement expliquée et que les critères à appliquer pour prendre les décisions soient objectifs.
33. Dans certains cas, les cadres ont indiqué qu'ils avaient reçu pour instruction d'atteindre certains objectifs relatifs à la restructuration, notamment en réduisant la taille de leurs bureaux, alors que les consignes pour y parvenir ne leur avaient été fournies qu'après-coup, une fois le processus engagé. Le laps de temps qui s'était écoulé entre la réception des instructions et l'apport du soutien nécessaire avait généré de l'anxiété chez ces cadres, qui avaient eu l'impression d'être livrés à eux-mêmes face à cette situation.
34. Les personnes ayant un contrat à court terme ont expliqué combien, tout en étant conscientes qu'on ne leur avait jamais promis un poste stable, elles se sentaient liées au PAM, en particulier lorsqu'elles y travaillaient depuis longtemps. Le fait d'avoir été parmi les premières visées par les réductions d'effectifs a suscité chez elles un sentiment de déception et d'amertume. Il convient de noter qu'à la fin de 2023 et au début de 2024, le PAM a mis en commun les ressources de nombreux bureaux pour aider les employés affectés par les réductions, et ces efforts ont été très appréciés par les personnes concernées.

Améliorations possibles

- 1) La direction et les cadres du PAM devraient renforcer les moyens de communication pour tenir le personnel au courant, clairement et sans tarder, des changements d'ordre organisationnel, en particulier ceux liés à la restructuration et aux réductions d'effectifs. Ainsi, les employés seront en mesure de comprendre les raisons de ces changements et les répercussions que ceux-ci auront sur leurs fonctions et leurs responsabilités. Miser sur la franchise et la transparence et instaurer des procédures claires par étapes aiderait à mieux gérer le processus de changement et à réduire le stress ressenti par le personnel du PAM.
- 2) *Renforcer le soutien apporté aux employés par la direction du PAM*: On peut favoriser une culture de stabilité et de résilience en interne en insistant sur la nécessité de faire preuve d'empathie et de solidarité entre collègues, et de prendre des décisions fondées sur des valeurs. Le PAM devrait encourager ses dirigeants à donner la priorité au bien-être des employés comme des bénéficiaires.

Modalités de travail aménagées – une solution unique peut-elle convenir à tous?

35. En 2023, le Bureau de l'Ombudsman a constaté une augmentation des affaires relevant de la catégorie *sécurité, santé et bien-être*, dont la proportion est passée de 6 pour cent en 2022 à 8 pour cent en 2023. Cette catégorie comprend, entre autres, les questions liées à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et aux modalités de travail aménagées. Si l'augmentation du nombre d'affaires est clairement liée à l'état d'esprit général des employés évoqué dans les paragraphes précédents, l'évolution des dispositions relatives au travail à distance et au travail à domicile y a également contribué.
36. Les usagers du Bureau de l'Ombudsman ont fait part de la confusion et de la frustration que suscitaient chez eux les dispositions relatives au travail à domicile depuis que le PAM avait demandé à une grande partie de ses employés de revenir au bureau après la pandémie de COVID-19. En 2022, le PAM avait lancé des projets pilotes ayant trait à de "nouvelles méthodes de travail" visant à créer "un modèle de travail moderne, diversifié, compatible avec la vie de famille, innovant, hautement collaboratif, productif et agile qui incarne les valeurs fondamentales qui sont celles du PAM"². À l'époque, la plupart des employés des bureaux régionaux et des bureaux de pays étaient tenus de travailler presque entièrement au bureau, tandis que le personnel du Siège bénéficiait souvent d'une plus grande souplesse. Le Bureau de l'Ombudsman a observé que les modalités de travail à domicile étaient gérées différemment d'un bureau à l'autre, souvent en fonction des convictions personnelles des responsables concernés.
37. Les employés sur le terrain se sont dits mécontents de devoir demander une autorisation pour travailler à domicile, souvent considérée comme acceptable uniquement dans des circonstances exceptionnelles nécessitant une justification. Des usagers avaient le sentiment que le processus d'approbation manquait d'objectivité, les collègues qui avaient des familles et des enfants, ou qui étaient des membres du personnel international, semblant avoir plus de chances que les autres de voir leurs demandes de travail à distance aboutir. Les femmes s'inquiétaient en particulier de la manière dont elles pourraient concilier leurs obligations professionnelles et familiales en l'absence de modalités de travail aménagées. Des responsables ont également signalé que les employés abusaient des modalités de travail à domicile ou ne satisfaisaient pas aux conditions de ces dispositifs.

² PAM. 2022. Page Web consacrée aux [nouvelles modalités de travail](#) (en anglais). Consultée en avril 2024.

38. L'un des principaux arguments en faveur du travail à domicile est qu'il peut améliorer l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, et contribuer ainsi à une plus grande satisfaction professionnelle et à une diminution du stress. Les modalités de travail à distance permettent en outre d'élargir le vivier de talents, en donnant la possibilité au PAM d'embaucher des personnes qualifiées indépendamment de leur situation géographique. Cela peut favoriser la diversité et l'inclusion tout en réduisant les frais généraux liés au maintien de personnel dans les locaux du PAM. Ces avantages ont été confirmés par une enquête menée par le PAM auprès de 3 000 participants en interne, après une année d'expérimentation du modèle de travail hybride³. Toujours en 2023, le Corps commun d'inspection a publié un rapport sur le travail à distance et a formulé des recommandations sur les modalités de travail aménagées dans les entités du système des Nations Unies⁴.
39. Cela étant, le travail au bureau présente aussi des avantages. Sans les échanges entre collègues que favorise le fait de travailler au bureau, la communication peut devenir plus difficile, entraînant des malentendus, des retards dans les prises de décisions ainsi qu'une perte de cohésion et une moindre mobilisation des équipes. En outre, comme les frontières entre la vie professionnelle et la vie privée sont moins nettes dans le travail à distance, il peut s'avérer compliqué de maintenir une discipline de travail et de séparer les obligations professionnelles des responsabilités personnelles, ce qui peut affecter la productivité.
40. En juillet 2023, l'annonce d'un retour obligatoire au bureau au moins trois jours par semaine pour l'ensemble du personnel du Siège a suscité le mécontentement de nombreux employés. Cette décision a marqué un raidissement par rapport à la souplesse à laquelle la plupart des employés s'étaient habitués. Les usagers du Bureau de l'Ombudsman ont eu le sentiment que le PAM ne tenait pas la promesse qu'il avait faite en mars 2022 d'adopter de nouvelles méthodes de travail. Alors que le PAM avait mis en place un processus pour expérimenter des solutions possibles d'aménagement du travail, le personnel avait ressenti que la décision finale avait été prise sans tenir compte des résultats des projets pilotes et des avantages avérés que la modalité de travail hybride consentait. Les usagers du Bureau de l'Ombudsman estimaient également que les messages véhiculant cette décision ne reflétaient souvent qu'un seul aspect de la question et manquaient d'éléments tangibles et de transparence.

Améliorations possibles

- 3) Pour tenir compte de la diversité des besoins et des situations du personnel en poste dans des lieux et des fonctions différents, la direction pourrait envisager d'étudier des modalités de travail plus souples, notamment des modèles de travail hybrides qui combinent travail à distance et travail au bureau. Les recommandations formulées dans le rapport du Corps commun d'inspection peuvent servir de guide pour l'élaboration d'une approche cohérente intégrant les modalités de travail aménagées et les nouvelles méthodes de travail.
- 4) Les messages adressés aux employés concernant les politiques et les décisions relatives au travail à distance gagneraient à être plus ouverts et plus transparents.

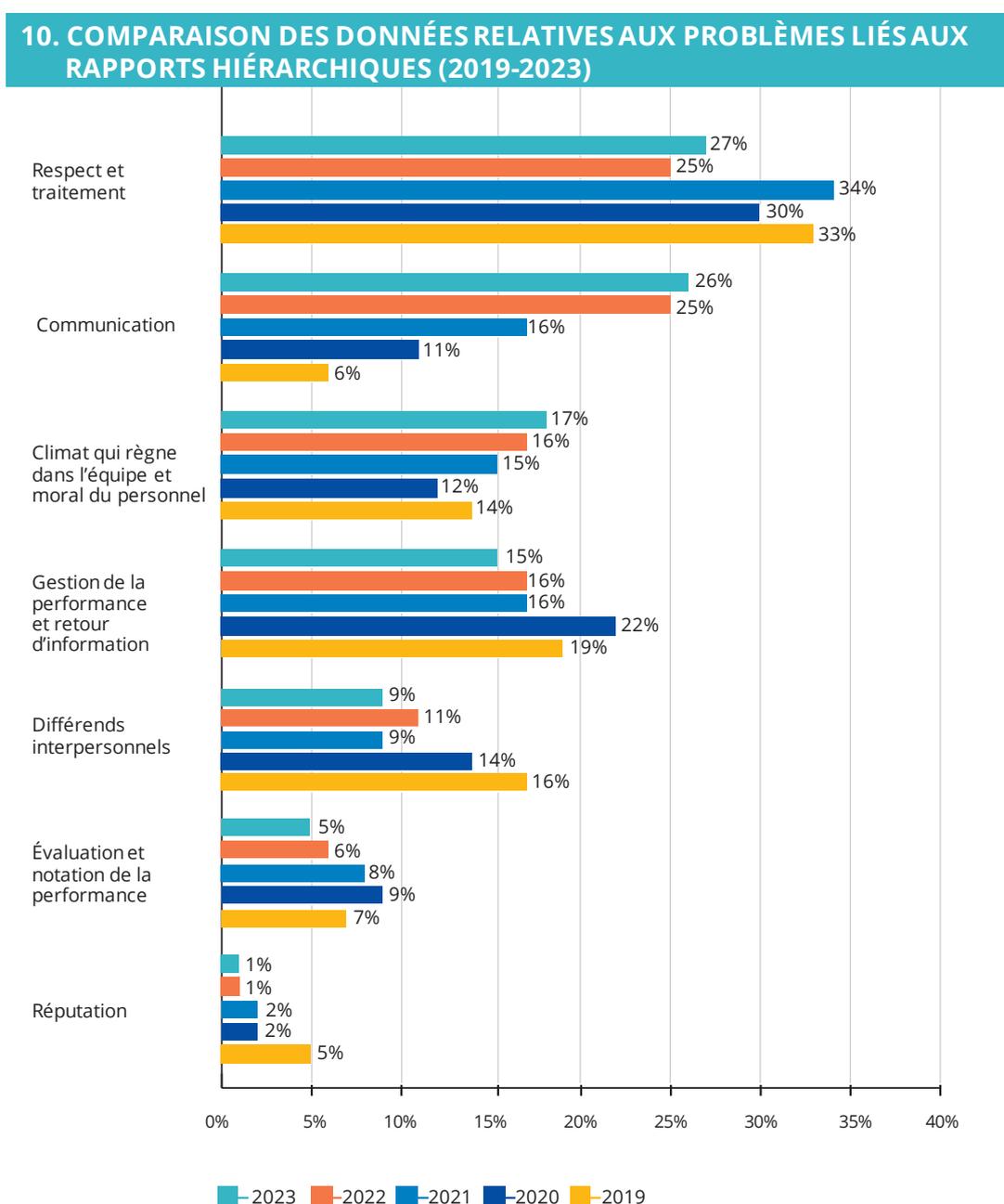
³ PAM. 2023. *WFP working arrangements: What we've learned from the hybrid pilot model*.

⁴ Corps commun d'inspection du système des Nations Unies. 2023. *Aménagement des modalités de travail dans les entités des Nations Unies*.

Dynamique des rapports hiérarchiques

41. En 2023, 34 pour cent de toutes les affaires dont était saisi le Bureau de l'Ombudsman concernaient des problèmes entre superviseurs et subordonnés. Ces questions relèvent de la catégorie des *rapports hiérarchiques* qui, de toutes les catégories existantes, représente de loin le plus grand nombre de services de règlement amiable des conflits sollicités par les employés. Cette prédominance s'est maintenue au fil des ans, tant au PAM que dans d'autres services de médiation au sein du système des Nations Unies et à l'extérieur.
42. Dans la catégorie des *rapports hiérarchiques*, la plupart des affaires ont trait à des problèmes de *respect et de traitement*, suivis par des problèmes de *communication* entre superviseurs et subordonnés. La figure 6 ci-dessus donne une vue d'ensemble des principales catégories de problèmes signalés au Bureau de l'Ombudsman, et la figure 10 donne le détail des principaux types de problèmes signalés dans la catégorie des *rapports hiérarchiques*.

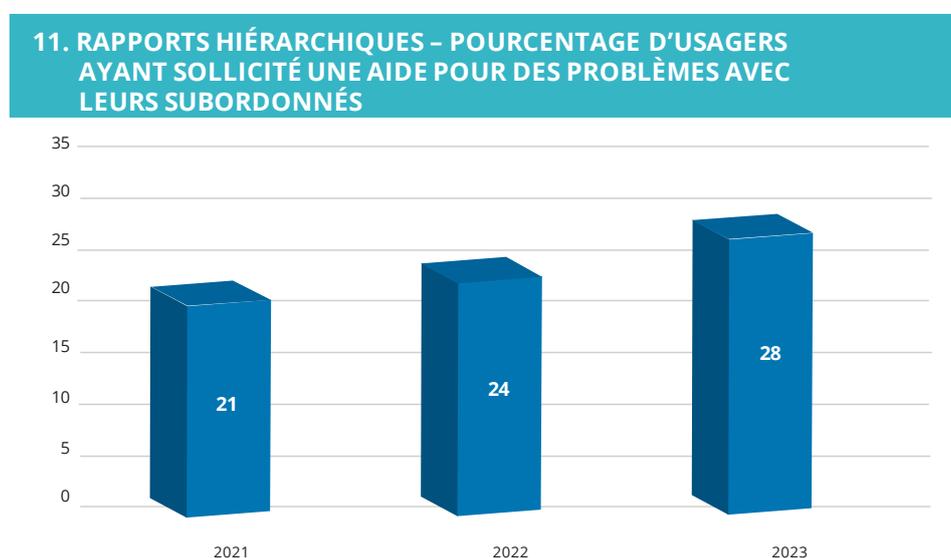
Figure 10: Évolution de la répartition des problèmes liés aux rapports hiérarchiques (2019-2023)



Progression du nombre d'affaires portées à l'attention du Bureau par les cadres

43. Parmi toutes les affaires liées aux rapports hiérarchiques dont a été saisi le Bureau de l'Ombudsman en 2023, 28 pour cent ont été portées à son attention par des superviseurs qui avaient besoin d'une assistance pour des questions d'encadrement. Ce chiffre reflète une tendance observée par le Bureau ces dernières années: alors que, par le passé, les bureaux de médiation étaient souvent perçus comme s'adressant principalement aux employés qui avaient des problèmes avec leurs supérieurs, désormais, de plus en plus de cadres cherchent une assistance pour résoudre des difficultés de gestion. L'une des raisons de cette augmentation réside dans le changement culturel que connaît actuellement le PAM, tel que défini dans la politique en matière de personnel et le modèle d'encadrement du PAM, lequel porte les cadres à se sentir de plus en plus responsables non seulement de l'obtention de bons résultats au sein de leurs équipes, mais aussi de l'étude de la façon dont ces résultats sont atteints.

Figure 11: Rapports hiérarchiques – pourcentage d'utilisateurs ayant sollicité une aide pour des problèmes avec leurs subordonnés (2021-2023)



Problèmes liés aux mécanismes formels de retour d'information et peur de représailles

44. En 2023, de nombreux superviseurs ont consulté le Bureau de l'Ombudsman pour demander des conseils sur la manière de traiter avec les subordonnés dont le travail ne donne pas satisfaction. Ils craignaient souvent d'être accusés d'avoir un comportement abusif en cas de résiliation ou de non-renouvellement de contrat ou lorsqu'ils avaient des critiques à formuler, en particulier lorsque celles-ci étaient consignées dans l'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences (PACE) annuelle d'un subordonné.
45. Ces préoccupations illustrent la pression croissante subie par les responsables, qui sont incités à gérer plus activement les performances du personnel et sont chargés de veiller à ce que le PAM fasse "plus avec moins". Parallèlement, le Bureau de l'Ombudsman observe que, pour certains employés, le fait d'être tenus comptables de leurs actes par leurs superviseurs constitue un comportement abusif. Cette réticence à accepter de rendre compte des résultats obtenus s'observe dans certains bureaux de pays, où une approche "cosmétique" du système PACE conduit les employés dont les résultats sont insuffisants à attendre et à exiger que leurs prestations professionnelles soient qualifiées d'"exceptionnelles". Si certains superviseurs sont capables de résister à de telles exigences, d'autres se considèrent comme incapables de modifier une situation qui s'est perpétuée au fil des ans.

46. Les situations que l'on vient de décrire sont également le reflet des cultures organisationnelles très différentes qui règnent dans les bureaux du PAM. Dans certains bureaux, l'importance de l'harmonie entre les employés est telle que l'on préfère éviter les entretiens difficiles, et tout commentaire critique est mal perçu, car il fait "perdre la face"; dans d'autres, les discussions franches et les commentaires directs sont considérés comme des éléments cruciaux d'une organisation fondée sur le mérite.
47. Il n'est pas rare que les subordonnés déplorent la "microgestion" de leurs superviseurs et leur incapacité à communiquer de manière empathique et directe. Plusieurs ont indiqué que c'était lors de leurs évaluations PACE qu'ils avaient compris pour la première fois que leurs superviseurs n'étaient pas satisfaits de leurs résultats, ce qui laisse supposer que les retours d'information sont malaisés au sein de leurs équipes. D'autres subordonnés ont été surpris de recevoir des commentaires critiques sur leurs performances, alors que, dans leurs évaluations, leurs précédents superviseurs avaient toujours jugé leurs prestations professionnelles "exceptionnelles".
48. Durant leurs entretiens avec le Bureau de l'Ombudsman, les employés se sont souvent déclarés effrayés à l'idée de faire part de leurs préoccupations à leurs supérieurs; les tentatives de règlement des problèmes étant souvent perçues comme "déstabilisantes", ils estimaient que ces démarches pouvaient se retourner contre eux. Ces employés craignaient notamment de faire l'objet de critiques dans leurs évaluations PACE, d'être exclus des réunions ou de certaines tâches, de ne pas voir leur contrat renouvelé ou de ne pas être soutenus dans leurs efforts de faire carrière.
49. Les inégalités de pouvoir et la divergence entre la perception que les employés ont d'eux-mêmes et celle des autres sont un élément récurrent des différends qui peuvent opposer subordonnés et superviseurs. Des frictions peuvent également survenir du fait que la plupart des employés du PAM sont confrontés à un nouveau superviseur, et donc à un nouveau style de direction, tous les deux à quatre ans, et que nombre d'employés ont des contrats à court terme, et donc très peu de protection et de sécurité d'emploi. La crainte de représailles – à laquelle s'ajoutent les difficultés de trouver un autre emploi dans de nombreux lieux d'affectation et la rémunération relativement élevée offerte par le PAM – accroît la réticence des employés à aborder les problèmes avec leurs supérieurs, et les porte à endurer des situations déplaisantes.

Améliorations possibles

- 5) Le PAM gagnerait à investir davantage dans une culture de l'obligation de rendre compte dans laquelle les cadres sont tenus de diriger leurs équipes en faisant preuve de respect et d'efficacité, et les employés sont tenus de produire les résultats convenus. Si le modèle d'encadrement du PAM définit bien ce que cela signifie dans la pratique, le Bureau de l'Ombudsman observe pourtant qu'il est peu utilisé dans de nombreux lieux d'affectation. Le PAM pourrait donc s'attacher davantage à faire du modèle d'encadrement un document de référence et à faire en sorte que les employés en aient connaissance et sachent comment l'adapter et l'utiliser dans leurs bureaux. En accordant plus d'importance aux compétences en matière de supervision dans l'évaluation PACE et en insistant fermement et systématiquement à tous les niveaux sur l'obligation de rendre compte, le PAM pourrait améliorer encore la situation dans ce domaine.

Mettre les valeurs du PAM en pratique

50. En 2023, 18 pour cent des affaires portées à l'attention du Bureau de l'Ombudsman concernaient la culture de l'organisation et l'application des valeurs fondamentales du PAM dans les échanges professionnels quotidiens; 5 pour cent d'entre elles relevaient de la catégorie des *normes, valeurs, procédures et politiques* et 13 pour cent concernaient des *questions juridiques et réglementaires et celles relatives au respect des obligations*. Les valeurs fondamentales du PAM – intégrité, collaboration, engagement, humanité et inclusion – guident les interactions et le travail des employés, mais, bien que ces valeurs aient été établies suivant un processus inclusif, les différences culturelles au sein du PAM empêchent parfois les employés d'adhérer à ces valeurs de manière homogène et influencent la façon dont elles se traduisent dans les activités quotidiennes, ce qui complique l'instauration d'une culture du respect à l'échelle du PAM.
51. La culture, entendue comme l'ensemble des usages, traditions et valeurs d'une société ou d'une communauté⁵, joue un rôle crucial dans des organisations internationales telles que le PAM, dont elle influence les activités, les stratégies et les interactions. La diversité culturelle enrichit les perspectives, favorise l'innovation et encourage l'inclusion, mais elle conditionne également les processus décisionnels, les styles de communication et les méthodes de règlement des conflits et, par ricochet, l'efficacité de la collaboration entre les différentes équipes. Les conflits résultent souvent d'un exercice des fonctions de direction peu sensible aux différences culturelles ou de difficultés à comprendre les cultures organisationnelles locales. La structure du personnel du PAM, qui fait la distinction entre employés nationaux et employés internationaux, exacerbe cette dynamique. Le Bureau de l'Ombudsman a observé que des situations particulièrement épineuses peuvent survenir dans des bureaux où la communication informelle et les "discussions de couloir" prévalent.
52. Les usagers du Bureau de l'Ombudsman ont exprimé des points de vue diamétralement opposés concernant la position des employés nationaux et celle des employés internationaux: alors que les premiers estiment que certains aspects de la "culture des Nations Unies" exigent d'eux qu'ils évitent certains comportements acceptés localement, les seconds ont des difficultés à gérer des équipes où les tendances culturelles locales vont à l'encontre des valeurs fondamentales du PAM. Les deux groupes ont déploré dans leurs conversations avec le Bureau de l'Ombudsman des disparités en matière de communication respectueuse et dans les styles de direction adoptés – autoritaires ou plus égalitaires – et ont fait état de comportements jugés discriminatoires au regard de l'âge, du sexe, de la race ou des dimensions LGBTQI+.
53. En 2023, le Bureau de l'Ombudsman a observé que, dans certains bureaux de pays, souvent confrontés à des contextes difficiles, des pratiques contraires aux politiques du PAM mais ancrées dans la culture locale suscitaient de graves préoccupations parmi les employés: les usagers ont évoqué des situations où des collègues entretenaient des liens très étroits avec certains fournisseurs, partenaires gouvernementaux ou communautés; des cas de conflit au bureau; ou des occasions où des employés avaient tiré parti de leurs liens avec les communautés locales pour intimider leurs collègues ou avaient eu recours à des pratiques coutumières de règlement des différends pour résoudre un problème. Certains responsables ont indiqué qu'ils hésitaient à aborder les problèmes de front parce qu'ils craignaient pour leur sécurité personnelle ou redoutaient d'être harcelés moralement. En particulier lorsque les problèmes n'étaient pas clairs, les responsables préféraient souvent fermer temporairement les yeux sur une pratique irrégulière, en attendant de pouvoir l'aborder ultérieurement, à un moment plus "sûr".

⁵ Correspond à la définition du terme "culture" dans le dictionnaire anglais en ligne [Cambridge English dictionary online](#).

54. Reconnaître et respecter les différences culturelles permet aux organisations telles que le PAM de cultiver le respect dans les relations entre collègues, favorisant ainsi un environnement de travail positif et inclusif tout en réalisant des objectifs communs à l'échelle mondiale. Le PAM a établi un ensemble de valeurs qui sont largement acceptées et profondément ancrées dans les systèmes de valeurs de groupes culturels très divers. Ces valeurs sont communes à toutes les cultures, mais sont interprétées et "vécues" très différemment. Si le PAM a mis en œuvre des politiques et des cadres qui définissent sa culture⁶, il est possible d'améliorer l'intégration de ses valeurs dans les activités quotidiennes. Pour rapprocher les cultures, il faut favoriser la compétence et la sensibilité culturelles.

Améliorations possibles

- 6) Activités régulières de suivi et d'évaluation: La mise en place de mécanismes visant à suivre et à évaluer régulièrement les initiatives engagées pour favoriser les dynamiques culturelles, la diversité et l'inclusion dans l'ensemble du PAM aiderait celui-ci à évaluer l'efficacité des efforts d'intégration culturelle et à déterminer les domaines susceptibles d'être améliorés.
- 7) Renforcement de la sensibilisation interculturelle à tous les niveaux: Les différences culturelles contribuent souvent de manière latente aux conflits entre superviseurs et subordonnés. Les dirigeants du PAM gagneraient grandement à se faire accompagner pour développer leur sensibilité culturelle, ce qui leur permettrait de gérer plus efficacement les différences de culture. Parallèlement, le PAM pourrait aider les employés nationaux à mieux comprendre ce que signifie travailler pour un organisme des Nations Unies. De telles mesures contribueraient à régler certains problèmes, en particulier entre les superviseurs des catégories de personnel recruté sur le plan international et le personnel national, et renforceraient la culture et l'identité organisationnelles.

Produire des résultats concrets: la valeur ajoutée d'un bureau de médiation

Les circuits informels, première étape vers un règlement des litiges

55. Dans sa résolution [A/RES/77/260](#) de décembre 2022, l'Assemblée générale des Nations Unies a réaffirmé que le règlement amiable des différends était un élément crucial du système d'administration de la justice et a souligné que "la procédure non formelle doit être suivie dans toute la mesure possible pour éviter les contentieux inutiles". La résolution souligne que le recours à un système informel constitue un moyen efficace et rationnel de résoudre les conflits au travail, car il encourage le dialogue et la collaboration. L'Assemblée générale affirme, et le Bureau de l'Ombudsman l'observe dans son travail quotidien, que les conflits se règlent plus facilement lorsque les personnes concernées se réunissent pour s'entretenir librement et écouter ce que les autres ont à dire, en dehors de toute procédure formelle.

⁶ Il s'agit du [Code de conduite](#), de la [politique en matière de personnel](#) et du modèle d'encadrement du PAM, du Défi de l'innovation en matière de changement culturel des Nations Unies, du Cadre pour la diversité, de la série Speak Up et de la campagne Respect+.

Valeur apportée au PAM par un bureau de médiation

56. Le Bureau de l'Ombudsman est un élément clé du système de justice interne du PAM. L'existence du Bureau et le recours à ses services contribuent à garantir que les valeurs fondamentales et le Code de conduite du PAM font véritablement partie intégrante de la culture de l'organisation. Le Bureau de l'Ombudsman constitue le premier interlocuteur des employés qui se heurtent à des difficultés au travail et, avec leur accord, il peut rapidement mettre ces derniers en contact avec les personnes qui ont le pouvoir d'agir. Parce qu'il donne aux employés la liberté de discuter ouvertement de leurs préoccupations sans crainte de représailles, de jugement ou de réaction édictée par les règlements, le Bureau de l'Ombudsman constitue également un moyen unique pour la direction de mieux appréhender la culture organisationnelle. Les services de règlement rapide des conflits fournis à l'amiable permettent de gagner beaucoup de temps et d'éviter le gaspillage d'énergie considérable occasionné lorsque les conflits perdurent et s'enlisent.
57. Ses conversations confidentielles avec les employés permettent au Bureau de l'Ombudsman d'agir auprès de la direction comme un mécanisme d'alerte rapide; grâce à elles, il est en mesure d'observer et de suivre les tendances, et de signaler rapidement à la direction du PAM tout problème systémique pertinent qu'il a remarqué. Ces problèmes systémiques sont lourds de conséquences et souvent dus à des incohérences entre la mise en œuvre des politiques et des procédures, à des différences d'interprétation et à des décalages dans la communication.

Jeter les bases du changement et économiser

58. Recourir à un bureau de médiation peut contribuer à réduire le coût élevé des conflits au travail. Les conflits non réglés sont extrêmement chronophages, énergivores et onéreux: ils provoquent des démissions, de l'absentéisme, du stress qui nuit à la productivité et génèrent des coûts supplémentaires dus à une rotation rapide du personnel qui nécessite de former et de perfectionner professionnellement de nouveaux membres du personnel qui risquent à leur tour de quitter l'organisation si les problèmes ne sont pas résolus.
59. Le bureau de médiation et l'organisation qu'il soutient fonctionnent bien lorsque les employés peuvent consulter le personnel du bureau pour qu'il leur prête une oreille attentive et réfléchisse avec eux aux façons dont le conflit qui les perturbe peut être réglé. Cela leur permet de clarifier leur propre perception des choses, tandis que l'éventail des possibilités de règlement à leur disposition leur donne le sentiment de pouvoir agir.
60. Le règlement amiable des conflits est très rentable pour le PAM, car il permet de réaliser des gains d'efficacité et de gagner du temps, notamment par rapport aux mécanismes formels. Lorsque leur consultation est terminée, les usagers sont invités par le Bureau de l'Ombudsman à répondre à un questionnaire: en 2023, 22 pour cent des personnes interrogées ont déclaré qu'elles auraient probablement utilisé une voie officielle, telle que le Bureau des inspections et des enquêtes, pour résoudre leurs problèmes si elles n'avaient pas pu contacter le Bureau de l'Ombudsman.
61. Lorsqu'ils s'entretiennent avec eux, les médiateurs fournissent aux usagers un accompagnement personnalisé qui a pour objectif de leur permettre de traiter efficacement non seulement leur problème actuel, mais aussi toute autre difficulté similaire à l'avenir. Les réponses à l'affirmation suivante du questionnaire: "Grâce à mes échanges avec le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation, je me sens plus à l'aise pour aborder les problèmes susceptibles de se présenter sur mon lieu de travail à l'avenir", donnent au Bureau un indice de sa réussite, le renseignant sur la maîtrise acquise par les usagers et sur l'efficacité de ses services à plus long terme. En 2023, 74 pour cent des personnes interrogées étaient d'accord ou tout à fait d'accord avec cette affirmation. En outre:

- 89 pour cent étaient d'accord ou tout à fait d'accord pour dire qu'elles s'étaient senties à l'aise pour discuter de leurs problèmes avec un médiateur;
- 72 pour cent étaient d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que, grâce à leurs échanges avec le Bureau, elles avaient pu plus facilement trouver le moyen de remédier à leurs problèmes;
- 87 pour cent avaient déclaré qu'elles recommanderaient le Bureau de l'Ombudsman à leurs collègues;
- 34 pour cent avaient déclaré que si elles n'avaient pas consulté le Bureau de l'Ombudsman, le problème se serait aggravé;
- 30 pour cent ont déclaré qu'elles auraient quitté ou envisagé de quitter le PAM si elles n'avaient pas consulté le Bureau de l'Ombudsman.

Un usager a déclaré à propos du Bureau de l'Ombudsman:

"Votre contribution a permis de résoudre de manière pacifique et appropriée les différends avec mon supérieur hiérarchique. Merci beaucoup pour votre appui."

Programme des conseillers pour le respect au travail – traiter directement les conflits lorsqu'ils surviennent

62. Les conseillers pour le respect au travail, qui permettent d'élargir le rayon d'action du Bureau, fournissent un appui confidentiel et impartial directement à leurs collègues confrontés à des problèmes de travail dans les bureaux de pays ou les bureaux auxiliaires où ils opèrent. Ces conseillers sont nommés par leurs pairs et exercent ces fonctions à titre bénévole, en sus de leurs tâches habituelles.
63. En traitant les problèmes à la source, les conseillers jouent un rôle essentiel pour limiter le risque que les conflits ne s'aggravent. Ils forment aussi un réseau capable d'alerter rapidement la direction du PAM, car ils sont en mesure de déceler et de signaler tout problème systémique constaté sur le terrain; en outre, en leur qualité d'"ambassadeurs de la déontologie", ils s'efforcent de sensibiliser leurs collègues au Code de conduite du PAM et aux politiques connexes. Plus précisément, les conseillers:
- sont les premiers interlocuteurs des employés qui ne savent pas vers qui se tourner en cas de problème au travail;
 - donnent des informations sur les ressources et les moyens permettant de s'y retrouver dans les politiques et les procédures du PAM;
 - organisent des séances de formation en matière de prévention ou de règlement des conflits, en s'appuyant sur le matériel pédagogique produit par les bureaux de l'Ombudsman et de la déontologie;
 - promeuvent les valeurs du PAM.

Assistance durant la restructuration

64. Avec la restructuration en cours au PAM, le rôle des conseillers pour le respect au travail a encore gagné en importance en 2023. Au cours de l'année, 318 employés ont pris contact avec eux pour des consultations informelles et officieuses et, dans de nombreux bureaux, les conseillers ont fortement contribué à fournir aux employés des informations sur le processus de restructuration. Ils ont également souvent promu ou mené des campagnes Respect+ dans leurs bureaux.

Un réseau en expansion

65. Conscients de la valeur des conseillers pour le respect au travail, de nombreux bureaux ont demandé davantage de conseillers. En 2023, le réseau des conseillers pour le respect au travail est passé de 155 à 190 membres, et il devrait en compter 200 ou plus d'ici à la fin de 2024. En 2023, le Bureau de l'Ombudsman a organisé à Rome deux cours sur les fondamentaux à l'intention des nouveaux conseillers.

Figure 12: Évolution du nombre de conseillers pour le respect au travail (2019-2023)

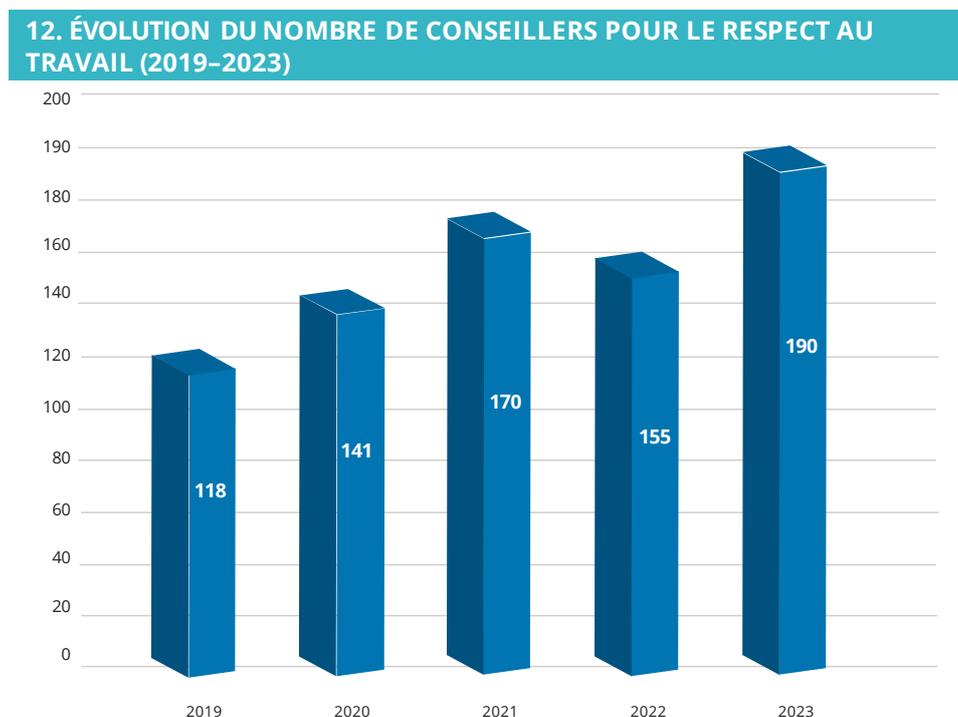
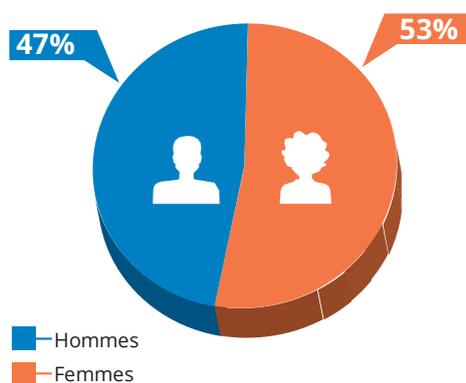


Figure 13: Répartition, par sexe, des conseillers pour le respect au travail en 2023

13. RÉPARTITION, PAR SEXE, DES CONSEILLERS POUR LE RESPECT AU TRAVAIL



66. Les contributions clés et le succès des conseillers pour le respect au travail peuvent se mesurer non seulement à l'aune des consultations qu'ils organisent, mais aussi de l'action de sensibilisation qu'ils mènent auprès des employés et des informations qu'ils leur fournissent. Les conseillers interviennent dans le cadre de programmes d'orientation, de retraites pour le personnel et d'autres activités durant lesquels ils promeuvent les comportements respectueux et fournissent des informations au personnel.

Principaux motifs de consultation des conseillers pour le respect au travail: problèmes entre collègues et avec les supérieurs hiérarchiques

67. En 2023, les problèmes entre collègues constituaient le principal motif de consultation des conseillers, et représentaient 32 pour cent de toutes les consultations relevant de cette catégorie. En outre, 28 pour cent des consultations concernaient des questions liées aux *rappports hiérarchiques* et 12 pour cent, des questions liées à la *progression professionnelle et aux perspectives de carrière*.

Figure 14: Répartition, par sexe, des personnes ayant fait appel aux conseillers pour le respect au travail (2023)

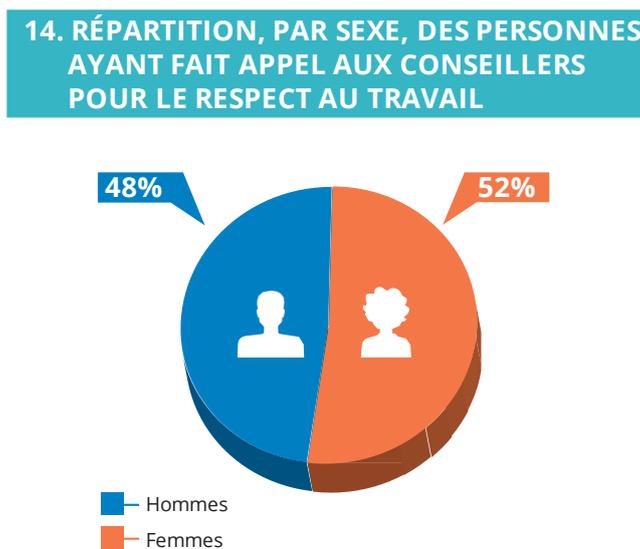


Figure 15: Principaux sujets abordés avec les conseillers pour le respect au travail, en pourcentage (2023)

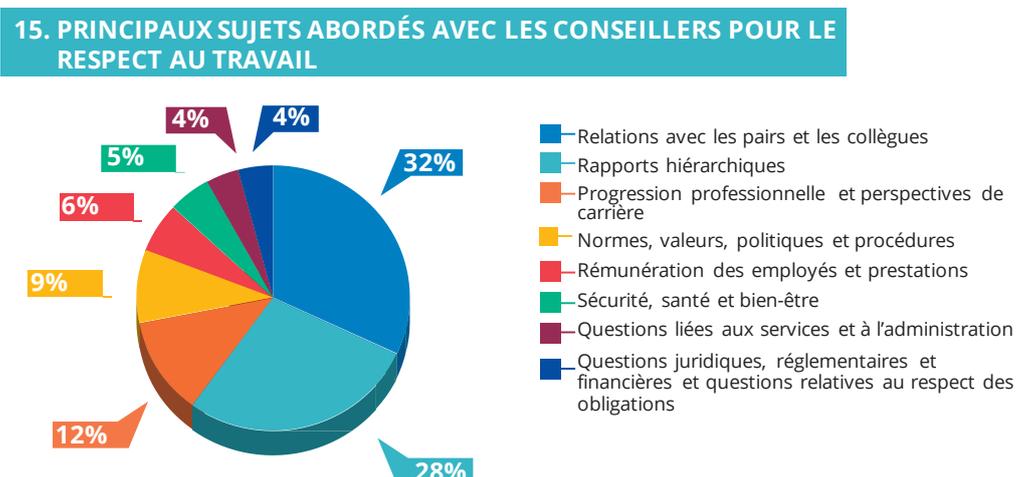
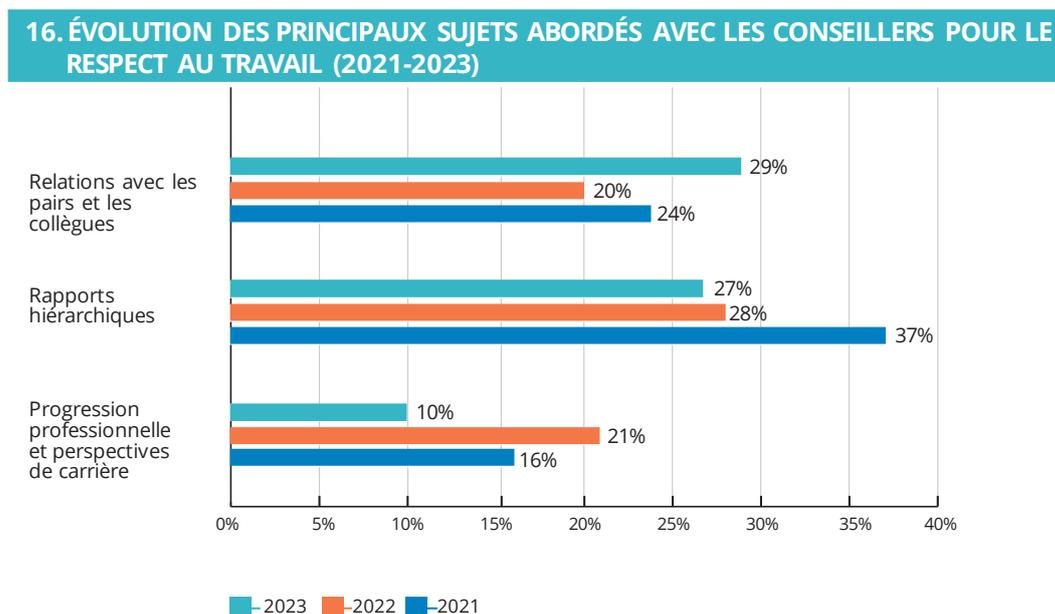


Figure 16: Évolution des principaux sujets abordés avec les conseillers pour le respect au travail (2021–2023)



Perspectives: le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation en 2024

Le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation dans la nouvelle structure du PAM

Renforcer activement la concertation avec la direction

68. Avec la mise en place de la nouvelle structure organisationnelle du PAM, le Bureau de l'Ombudsman, en tant que bureau indépendant et informel, rend compte directement à la Directrice exécutive. La nouvelle structure est plus claire et améliore la circulation de l'information, ce qui permet au Bureau de l'Ombudsman de jouer plus efficacement son rôle de mécanisme d'alerte rapide en fournissant des informations continues sur les problèmes systémiques et les nouvelles tendances au sein du PAM.

Décloisonner les services

69. Tous les bureaux membres du système de justice interne du PAM étant désormais placés sous l'autorité directe de la Directrice exécutive, le Bureau de l'Ombudsman se promet d'en finir avec le cloisonnement des services et de renforcer la collaboration interne. Le personnel du Bureau est convaincu que ces mesures contribueront à améliorer l'impact du système de justice interne, qui pourra ainsi mieux servir les employés et permettra au PAM de fournir de meilleurs services à ses bénéficiaires.

Renforcer l'accès aux services des employés du PAM sur le terrain

70. Ces dernières années, le Bureau de l'Ombudsman, qui était auparavant uniquement basé au Siège, a renforcé sa présence sur le terrain en détachant des médiateurs dans les bureaux régionaux du Moyen-Orient, de l'Afrique du Nord et de l'Europe orientale, de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique de l'Ouest. Le Bureau de l'Ombudsman prévoit de recruter un médiateur pour le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique en 2024 afin de renforcer les services qu'il apporte aux employés de cette région. Les médiateurs apportent un soutien efficace au personnel sur le terrain dans le cadre de missions ad hoc et d'activités de sensibilisation sur le terrain, s'appuient sur la technologie pour fournir des services de soutien virtuels et établissent des partenariats avec des parties prenantes locales pour apporter une assistance sur mesure.

Étendre les services à un plus grand nombre de bureaux de pays

71. L'analyse des affaires traitées par le Bureau de l'Ombudsman montre systématiquement que l'impact des services est plus fort lorsque le personnel du Bureau peut s'entretenir avec les employés en face à face, car cela permet de créer du lien et d'aider les employés à surmonter l'anxiété qu'ils ressentent à l'idée de signaler des problèmes. Le Bureau de l'Ombudsman est donc résolu à se rendre dans les bureaux de pays qu'il n'a pas visités au cours des quatre dernières années. En 2024, il prévoit d'effectuer 30 missions d'appui en personne dans toutes les régions du PAM.

Renforcer les services de médiation

72. Le Bureau de l'Ombudsman révisé actuellement le cadre du PAM pour la médiation, qui remplacera l'actuelle circulaire du Directeur exécutif sur les services de médiation et a pour but de moderniser l'approche du PAM et d'intensifier l'usage de la médiation à tous les niveaux en interne. Au cours du deuxième trimestre de 2024, le Bureau prévoit d'organiser de vastes consultations avec les parties prenantes sur le projet de texte. Une fois le cadre adopté, pendant le reste de l'année 2024, le Bureau de l'Ombudsman entamera des activités axées sur la sensibilisation, la visibilité, la formation et la promotion, tout en mettant au point des procédures opératoires normalisées.

Maximiser les avantages du réseau de conseillers pour le respect au travail

73. Le Bureau de l'Ombudsman réorganise actuellement son réseau de près de 200 conseillers sur le terrain dans le but de renforcer son appui au niveau régional; cela permettra aux conseillers de mieux aider leurs collègues à affronter les problèmes liés aux réductions budgétaires et aux transformations internes en cours au PAM.