



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

Conseil d'administration
Deuxième session ordinaire
Rome, 26-29 novembre 2018

Distribution: générale

Point 4 de l'ordre du jour

Date: 21 décembre 2018*

WFP/EB.2/2018/4-A/Add.1 – (examen repoussé à la première session ordinaire de 2019)

Original: anglais

Rapports annuels

* Date repoussée en raison de la soumission tardive du présent document

Pour examen

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

Note de la direction sur le Rapport annuel du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation pour 2017

Introduction

1. La direction prend acte du rôle précieux que joue un Ombudsman nommé et indépendant. Avec son Bureau, il prête une assistance strictement confidentielle et impartiale aux fins du règlement informel de préoccupations et de conflits liés à l'emploi dans le cadre du Programme alimentaire mondial.
2. La direction remercie le Bureau de l'Ombudsman de son rapport annuel pour 2017, qui contient des informations que le PAM doit examiner de près, car il s'efforce continûment d'optimiser l'action qu'il mène.
3. On trouvera dans la présente note les réflexions qu'inspirent à la direction les conclusions de l'Ombudsman. Elle constitue la réponse officielle de la direction aux recommandations de l'Ombudsman. Elle suit dans ses grandes lignes le plan du rapport.
4. La direction s'engage à examiner avec tout le sérieux voulu les conclusions et recommandations énoncées dans le rapport de l'Ombudsman et à prendre toutes les dispositions voulues pour régler les problèmes qui y sont soulevés.

Principaux problèmes systémiques

Le coût des conflits

5. La direction convient que les conflits sur le lieu de travail entraînent un coût pour toute organisation et qu'il est donc souhaitable d'en limiter le nombre.

Coordonnateur responsable:

M. J. Aylieff
Directeur
Division des ressources humaines
tél.: 066513-3468

6. La direction note aussi, dans les conclusions du rapport, que "la propension à éluder les conflits est suffisamment prégnante dans la culture du PAM pour être préoccupante" (paragraphe 26), que "le PAM (...) ne forme pas suffisamment ses employés pour qu'ils aient les compétences et l'assurance nécessaires pour régler les conflits" (paragraphe 26) et que "d'autres obstacles à leur règlement rapide sont les suivants: [...] l'ignorance de ce qu'il convient de faire en situation de conflit; un manque de clarté quant à ce qui est attendu d'un superviseur censé réagir face aux situations de conflit, notamment lorsque la cause en est un comportement professionnel insatisfaisant" (paragraphe 28). Dans toute organisation, il est toujours possible de procéder à des améliorations, s'agissant notamment des compétences du personnel et de sa capacité de gestion des conflits, et la direction examinera de près les conclusions du Bureau de l'Ombudsman. Mais d'ores et déjà, elle souhaite appeler l'attention sur la formation et sur les directives qui sont à la disposition de l'encadrement et des autres membres du personnel en matière de conflits et de règlement de ces conflits:
- Ensembles d'outils destinés aux employés et aux superviseurs et vidéos de formation sur divers thèmes (remédier de manière effective à l'insuffisance professionnelle; mener une conversation délicate avec un employé; donner des commentaires en retour efficaces).
 - Formation en présentiel ou à distance sur les mêmes thèmes, assurée par la Division des ressources humaines et suivie par près de 500 superviseurs depuis 2016.
 - Programme axé sur les compétences en matière de supervision, qui accorde une large place aux situations délicates impliquant des employés; à la fin de 2018, 600 superviseurs l'avaient suivi.
 - Programme de développement des compétences en matière de leadership axé sur la formation à l'encadrement individualisé des subordonnés, que 1 000 responsables ont suivi.
 - D'autres ressources sont disponibles pour tous les employés sur la plateforme d'apprentissage institutionnelle WeLearn:
 - How to Avoid and Manage Conflict – Learning Heroes
 - Conflict management – Learning Heroes
 - Identifying the Causes of Conflict – Learning Heroes
 - Understanding the process of conflict, par Lionel Bellenger
 - Be aware of the role you play in a conflict, par Dominique Chalivin
 - Neutraliser les conflits, par Matthieu Ricard
 - Resolving conflicts through shared reality, par Marie R. Miyashiro
 - Managing Conflict, par David Liddle
 - Managing Conflict at Work, par Jackie Keddy
 - Conflict Management, par Baden Eunson
 - Listening to Conflict, par Erik J. Van Slyke
7. Au PAM, il est de notre devoir de toujours nous améliorer. La direction réfléchira à la façon d'y parvenir.
8. On trouvera au tableau ci-après les recommandations de l'Ombudsman et les réponses de la direction en ce qui concerne le coût des conflits.

<p>1. Déterminer les raisons sous-jacentes pour lesquelles les conflits sont éludés au PAM.</p>	<p>Pour remédier à une éventuelle culture d'évitement des conflits institutionnalisée, la direction s'emploiera à mettre au point une approche fondée sur des données factuelles. Elle est prête à examiner avec le Bureau de l'Ombudsman tout élément factuel attestant une telle culture et susceptible de lui servir de base pour l'élaboration de l'approche en question.</p>
<p>2. Sensibiliser au coût des conflits pour encourager les employés à briser le silence, à prévenir les conflits et à intervenir et régler les différends survenant sur le lieu de travail.</p>	<p>Les campagnes de communication lancées depuis la fin de 2017 – en application de la circulaire du Directeur exécutif, en date du 1^{er} mars 2018, sur la protection contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité et la discrimination – visent à donner aux employés la confiance nécessaire pour briser le silence et se défendre, mais aussi à établir clairement qu'il est de la responsabilité des dirigeants d'instaurer et d'entretenir un environnement de travail où les comportements abusifs n'ont pas leur place. La gestion des conflits sur le lieu de travail fait partie intégrante de la préservation d'un tel environnement et le Directeur exécutif s'est montré très explicite quant à la responsabilité de l'encadrement à cet égard.</p>
<p>3. Inclure les compétences en matière de gestion des conflits et les aptitudes relationnelles requises dans les profils d'emploi.</p>	<p>La direction déterminera comment décrire le plus précisément possible, dans les descriptifs d'emploi, les compétences nécessaires en matière de gestion des conflits, tout en continuant de souligner qu'il appartient à l'encadrement de faire en sorte que les équipes obtiennent de bons résultats, soient efficaces et travaillent dans un environnement harmonieux.</p>
<p>4. Évaluer les candidats à l'aune de leurs aptitudes relationnelles et de leur capacité de mettre en place un environnement de travail porteur au stade de leur recrutement, puis à chaque étape de leur avancement.</p>	<p>La direction convient qu'il est important d'évaluer les candidats et le personnel à l'aune de leurs aptitudes relationnelles et de leur capacité de mettre en place un environnement de travail porteur. C'est déjà ce qui se fait au PAM, de plusieurs manières, et on continuera de rechercher des améliorations dans ce domaine.</p> <p>a) Recrutement. Les aptitudes relationnelles et les compétences en matière de gestion des individus sont évaluées pendant les entretiens de recrutement. En outre, on a recours à des tests psychométriques pour la plupart des recrutements à des postes de responsabilité.</p> <p>b) Promotions. On procède à l'évaluation du comportement professionnel des employés du PAM pour déterminer s'il convient ou non d'accorder une promotion ou en cas de réaffectation.</p> <p>Au moyen du système interne PACE, il est possible de déterminer si les fonctionnaires recrutés sur le plan national et les administrateurs recrutés sur le plan international parviennent à "traiter chacun avec dignité, respect et dans le souci de l'égalité". En outre, on détermine si les membres du personnel occupant des postes D-1 et D-2 possèdent les compétences suivantes: i) capacité de "renforcer la coopération et les relations entre les équipes (...) et d'[encourager] une culture qui accorde toute leur valeur à la diversité, à l'égalité des genres et à l'inclusion (...); ii) capacité de gérer les compétences des individus, notamment en ce qui concerne le "règlement effectif des conflits".</p> <p>L'utilisation du système PACE sera étendue aux titulaires d'un contrat de services dans les deux ans à venir, ce qui veut dire que 90 pour cent des employés du PAM seront évalués au moyen du système PACE.</p>

	<p>Les évaluations réalisées grâce à ce système sont les principaux éléments qui entrent en ligne de compte pour l'octroi de promotions et elles sont utilisées pour prendre des décisions quant au parcours professionnel des employés.</p> <p>Enfin, le Directeur exécutif a rappelé avec force aux hauts responsables du PAM qu'il leur incombait de proscrire tout comportement abusif. La gestion effective des conflits est un élément clé pour la préservation d'un environnement dépourvu de toute forme d'abus de pouvoir.</p>
<p>5. Proposer des formations au règlement des conflits adaptées aux divers niveaux de responsabilité des employés.</p>	<p>La direction souscrit à cette recommandation. Comme dans le cas de toutes les autres formations techniques, c'est au personnel doté des compétences requises – dans le cas présent, le Bureau de l'Ombudsman – qu'il incombe d'élaborer le contenu de telles formations; pour sa part, la Division des ressources humaines en assure la conception formelle et prend en charge la mise en ligne de la formation sur la plateforme d'apprentissage institutionnelle WeLearn.</p>

9. La direction attend avec intérêt d'examiner les recommandations pratiques portant sur les moyens à mettre en œuvre pour renforcer encore les capacités du PAM et de ses dirigeants s'agissant de la prise en compte des conflits et de leur gestion.

Recours à des arrangements contractuels de courte durée

10. Les contrats de courte durée sont l'une de plusieurs modalités contractuelles essentielles, qui permettent le recrutement du personnel en fonction du modèle et des besoins opérationnels du PAM, ainsi que de sa capacité financière.
11. Ces dernières années, lorsqu'on a procédé à la planification des effectifs dans les bureaux de pays, il est apparu que les contrats de courte durée, en particulier les contrats de services, étaient utilisés pour des périodes plus longues qu'envisagé dans les directives applicables et le PAM a reconnu qu'il était nécessaire de remédier à ce problème. S'agissant des contrats de services, on lit au paragraphe 35 du rapport qu'"il n'est pas rare que les titulaires d'un contrat de services exercent leurs fonctions pendant de nombreuses années, exceptionnellement jusqu'à 20 ans". En octobre 2018, il a été établi que la durée de service moyenne des employés titulaires d'un contrat de services était de 5,8 ans, et que 15 employés (0,2 pour cent du total) avaient enchaîné divers contrats de courte durée pendant une période d'une durée de 20 ans ou plus.
12. La direction est déterminée à faire en sorte que les employés appelés à exercer des fonctions nécessaires sur le long terme et occupant des postes pour lesquels on dispose de perspectives de financement solides soient recrutés sur la base de contrats de longue durée, assortis d'avantages appropriés. Le nombre d'employés recrutés sur le plan national qui sont titulaires d'un contrat de longue durée a augmenté d'un tiers depuis 2010. Le PAM a déjà commencé à réviser les arrangements contractuels applicables aux employés recrutés sur le plan national. Sans préjuger de l'issue de cette révision, il semble probable – compte tenu des dispositions qui ont été appliquées de façon expérimentale jusqu'à ce jour – qu'une augmentation de la proportion de contrats de longue durée conduise à une réduction du nombre des employés recrutés sur le plan national, sachant que les contrats de longue durée sont plus onéreux et que les ressources financières disponibles ne sont pas illimitées.

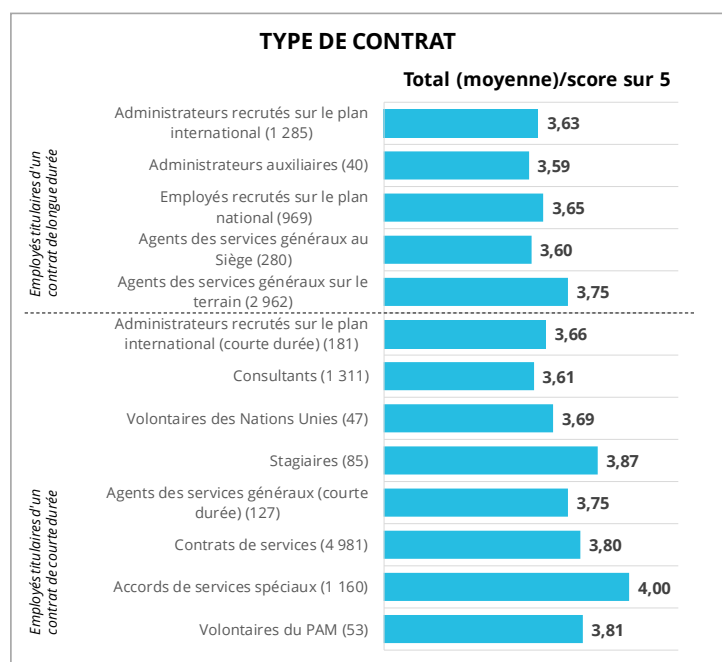
13. Ainsi qu'il en a été débattu lors de la consultation informelle tenue par le Conseil d'administration en 2018 au sujet de la Stratégie du PAM en matière de personnel (2014), le PAM réexamine également l'utilisation faite des contrats de courte durée pour le personnel recruté sur le plan international. On procède en parallèle à la planification des effectifs, pour déterminer le juste équilibre entre les fonctions et les postes essentiels – qui imposent des contrats de longue durée – et les fonctions non essentielles ou spécialisées – pour lesquelles des contrats de courte durée sont préférables. Du fait que la planification des effectifs n'a pas encore été achevée, il n'est pas encore possible de déterminer avec certitude s'il convient ou non de revoir les modalités applicables aux contrats de courte durée.

Rémunération, indemnités et prestations

14. S'agissant de l'augmentation de 2 pour cent dont bénéficient les titulaires d'un contrat de services en cas d'évaluation satisfaisante ("rémunération au mérite"), on lit au paragraphe 40 du rapport que "certains pays ont des usages différents". Or il se trouve que l'Ombudsman a visité les bureaux de pays en 2017, soit avant l'instauration de l'augmentation de 2 pour cent dite "rémunération au mérite" et à un moment où les augmentations de rémunération n'étaient octroyées que lorsque les descriptifs de poste étaient modifiés. L'augmentation au mérite a été mise en place à la fin de 2017 et elle est désormais octroyée aux titulaires de quelque contrat de services que ce soit s'il est déterminé que leur comportement professionnel est satisfaisant et si leur contrat est renouvelé.
15. On prend grand soin, au PAM, d'éviter tout écart de rémunération entre employés. La direction estime que le système actuel est adapté à cette fin puisque le facteur essentiel, pour déterminer la rémunération, est la classe associée à un poste, celle-ci étant déterminée uniquement sur la base des fonctions auxquelles correspond ce poste. La conclusion de l'Ombudsman selon laquelle les "anciennes fiches de paie constituent l'élément clé sur la base duquel le PAM détermine le montant du traitement qu'il souhaite proposer" (paragraphe 41) est donc erronée.
16. Dans le cas des consultants, les classes associées aux postes vont de "E" (niveau de départ) à 4, et à chaque classe correspond une fourchette déterminée de rémunération possible. La rémunération est choisie dans cette fourchette principalement en fonction du degré d'expérience de la personne recrutée. L'ancienne rémunération n'est considérée qu'en dernier ressort, afin d'affiner l'offre de rémunération.
17. La direction ne doute pas qu'il lui faudra continuer d'appliquer l'approche décrite ci-dessus – notamment la prise en compte de l'ancienne rémunération en dernière analyse – pour que le PAM puisse continuer d'attirer des candidats possédant des compétences très demandées.
18. S'agissant du recrutement d'employés sur la base d'un contrat de durée déterminée, un nouveau cadre a été mis en place le 1^{er} septembre 2018, qui remplace une formule similaire à celle qui est décrite plus haut. Selon ce nouveau cadre, un candidat sélectionné pour un poste est recruté à l'échelon le plus bas de la classe correspondant au poste considéré, ou à l'un de six autres échelons en fonction de l'expérience qu'il possède ou s'il est titulaire d'un diplôme universitaire pertinent de haut niveau témoignant qu'il possède des qualifications supérieures à celles qui sont requises pour le poste en question. C'est donc de façon erronée que l'Ombudsman conclut qu'une consultante qui serait sélectionnée pour un poste d'administrateur recruté sur le plan international recevrait une rémunération qui serait "fonction du salaire qu'elle touchait précédemment". La rémunération antérieure n'entre absolument pas en ligne de compte.

Réparation et justice interne

19. Au paragraphe 46 du rapport, il est indiqué que "les titulaires d'un contrat de services (...) [ne se voient pas offrir] la possibilité d'un recours officiel en interne". La direction note qu'il existe des mécanismes permettant de faire état de préoccupations et de parvenir à un règlement contraignant des différends. S'agissant du recours officiel, tous les employés du PAM, indépendamment du type de contrat dont ils sont titulaires, ont accès au système interne pour faire état de comportements abusifs ou de toute autre préoccupation, auprès du Bureau de l'Inspecteur général ou de la direction.
20. S'agissant du règlement des différends, en conformité avec l'approche appliquée à l'échelle du système des Nations Unies, les titulaires d'un contrat de services ou le personnel employé au titre d'un accord de services spéciaux ont accès à divers moyens de recours, à la fois informels (règlement à l'amiable) et formels (arbitrage conformément aux règles de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international – préalable obligatoire pour les titulaires d'un contrat de services). On lit au paragraphe 47 du rapport que "les procédures d'arbitrage sont coûteuses et ne sont pas toujours proposées localement". La direction croit savoir que la question de l'amélioration de la procédure de règlement des différends pour les titulaires d'un contrat de services ou d'un accord de services spéciaux – y compris la possibilité d'accélérer cette procédure et d'en réduire le coût – est actuellement examinée par les Nations Unies à la demande de l'Assemblée générale, qui demeure saisie de cette question.
21. La direction convient avec l'Ombudsman que les arbitrages ne donnent pas lieu à une jurisprudence consultable par le public. Toutefois, on peut en tirer des enseignements dont le PAM tient compte pour améliorer ses politiques et son mode de fonctionnement.



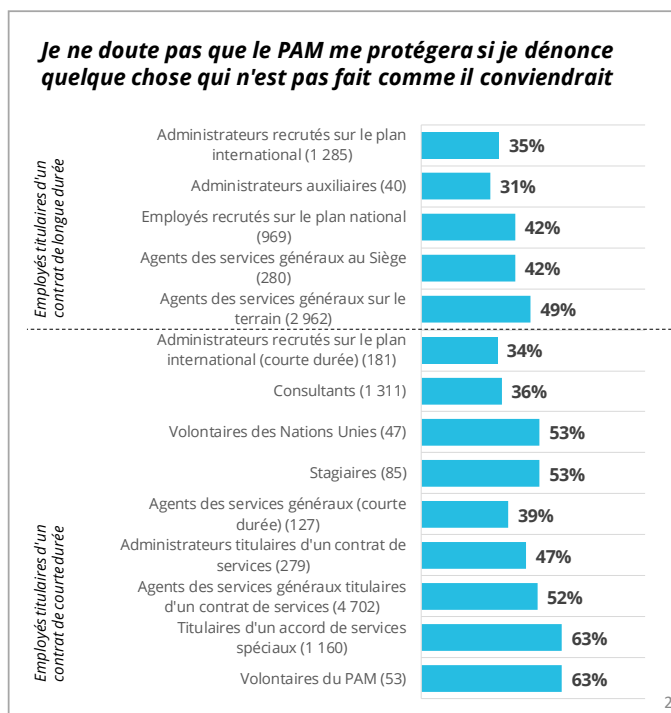
Conséquences

22. Au paragraphe 48 du rapport, on lit que "l'utilisation par le PAM de contrats de courte durée pour des périodes prolongées est une cause systémique d'inégalités qui peut entraîner une baisse de la motivation et saper le moral des employés, déclencher des conflits sur le lieu de travail et conduire à des actes d'abus de pouvoir".

23. La direction serait très préoccupée s'il y avait lieu de craindre que les employés du PAM engagés sur la base d'un contrat de courte durée étaient démotivés ou souffraient en raison d'abus de pouvoir, d'un conflit ou d'une baisse

de moral. S'agissant de la motivation, l'enquête mondiale menée auprès du personnel en 2018 semble suggérer le contraire, à savoir que ce sont les titulaires d'un contrat de courte durée qui sont les plus motivés, les employés travaillant sur la base d'un accord de services spéciaux arrivant en première position, suivis de près par les stagiaires, les volontaires et les titulaires d'un contrat de services. À cet égard, il convient de noter que l'enquête mondiale menée auprès du personnel l'a été de façon anonyme. Les employés titulaires d'un contrat de courte durée n'avaient donc rien à gagner à surévaluer leur satisfaction, ni aucune raison de dissimuler une quelconque source d'insatisfaction.

24. Dans le rapport, il est suggéré que les employés titulaires d'un contrat de courte durée "choisissent de demeurer silencieux" et préfèrent ne pas faire état de leurs griefs, "parce qu'ils craignent des répercussions lorsque leur contrat arrivera à échéance ou qu'il sera temps de le proroger ou de le renouveler". L'enquête mondiale menée auprès du personnel semble présenter un tableau différent, puisqu'il apparaît que les employés titulaires d'un contrat de courte durée ont fait état d'un degré de confiance beaucoup plus élevé envers la capacité de l'institution de les protéger s'ils s'ouvraient de leurs problèmes que le personnel



recruté sur la base d'un contrat de longue durée. Il va sans dire que le PAM ne sera satisfait que lorsque l'ensemble de ses employés se sentiront à l'aise pour briser le silence et éprouveront une confiance totale dans l'institution, mais il est satisfait de noter – surtout compte tenu du rôle vital que joue celui-ci – que le personnel recruté sur la base d'un contrat de courte durée présente les degrés de confiance en soi et dans l'institution les plus élevés.

25. On trouvera au tableau ci-après les recommandations de l'Ombudsman et les réponses de la direction en ce qui concerne les contrats de courte durée.

6. Définir des critères clairs pour la délivrance de contrats de courte durée: à qui octroyer tel ou tel contrat, dans quelles circonstances, et pour combien de temps? Veiller à ce que ces critères soient mieux respectés.	Au début de 2018, on a commencé à mettre au point les nouvelles dispositions contractuelles qui incluront des directives actualisées sur l'utilisation qu'il convient de faire des diverses modalités contractuelles à la disposition du PAM.
7. Généraliser la rémunération au mérite pour les titulaires de contrats de services en cas d'évaluation satisfaisante.	C'est déjà le cas. Comme on l'a expliqué plus haut, la rémunération au mérite est octroyée systématiquement depuis son entrée en vigueur à la fin de 2017.
8. Améliorer l'accès des titulaires de contrats de services aux mécanismes de réparation formels.	Conformément à l'approche appliquée à l'échelle du système des Nations Unies, les employés titulaires d'un contrat de courte durée disposent des mêmes droits que les autres s'agissant de l'arbitrage formel. La question de l'amélioration de la procédure de règlement des différends pour les titulaires d'un contrat de services et le personnel employé au titre d'un accord de services spéciaux – y compris la possibilité d'accélérer la procédure et d'en réduire le coût – est actuellement examinée à l'échelle du système des Nations Unies.

9. Assurer une rémunération égale aux consultants des deux sexes en déterminant qu'un barème des salaires fondé sur les tâches à accomplir joue un rôle important à cet égard.	La direction a déjà pris des mesures pour réduire au minimum tout écart de rémunération entre hommes et femmes. La rémunération dans l'emploi précédent ne constitue qu'un facteur mineur pour l'établissement du montant de la rémunération des consultants nouvellement recrutés et ne joue aucun rôle dans le cas du personnel recruté sur la base d'un contrat de durée déterminée.
10. Reconsidérer le bien-fondé et la durée de l'interruption de service obligatoire pour les consultants, étant donné qu'elle perturbe les employés, les collègues et l'institution.	L'interruption de service obligatoire pour la majorité des titulaires d'un contrat de courte durée a pour objet de souligner que ce type de contrat est différent des contrats de longue durée et de décourager le recours aux contrats de courte durée pour des périodes prolongées. Il n'est donc pas prévu de renoncer à cette interruption de service.
11. Utiliser les fonds alloués aux engagements de durée déterminée pour financer le recrutement d'employés soumis aux types de contrat qui en relèvent plutôt que de recruter des consultants.	Les responsables doivent gérer le budget et les ressources humaines de manière avisée et ils sont habilités à affecter temporairement les employés titulaires d'un contrat de courte durée à un poste correspondant à un contrat de durée déterminée, dans l'attente d'une procédure de recrutement ou d'une décision relative à la structure de l'unité administrative dont ils ont la charge. Lorsqu'ils font usage de cette possibilité, les responsables doivent déterminer quelle est la durée appropriée du contrat d'emploi afin d'éviter tout recours prolongé à des consultants dans de telles circonstances.
12. Donner aux employés la possibilité de s'exprimer et atténuer les facteurs qui empêchent de briser le silence en encourageant l'acquisition de compétences d'encadrement responsabilisantes, qui favorisent la communication dans les deux sens, les retours d'information, la performance professionnelle et stimulent l'innovation et la motivation.	Le PAM insiste sur ce point: tous les employés doivent se sentir en confiance pour briser le silence. La gestion de la performance institutionnelle, ainsi que les programmes de formation destinés aux superviseurs et aux hauts responsables, assurent la promotion de l'ensemble des objectifs énoncés dans cette recommandation. À la suite de l'enquête mondiale menée auprès du personnel, la direction prend les mesures voulues pour renforcer la valeur attachée à la communication dans les deux sens et aux commentaires en retour constructifs, à la gestion efficace de la performance et à la motivation. Un nouveau programme de formation visant spécifiquement à constituer les capacités des cadres intermédiaires dans les domaines évoqués dans cette recommandation devrait être mis au point en 2019.

Encadrement

26. La direction convient que "les qualités relationnelles sont des compétences d'encadrement qui doivent être prises au sérieux, car elles sont essentielles pour tous les employés du PAM". Il est peut-être inévitable qu'en situation de crise des tensions surviennent entre collègues, ou entre l'encadrement et les subordonnés. Bien qu'il existe déjà des mécanismes pour prévenir ce type de conflit et le régler, la direction prend très au sérieux les recommandations de l'Ombudsman, à savoir qu'il faut y accorder davantage d'attention.
27. On trouvera au tableau ci-après les recommandations de l'Ombudsman et les réponses de la direction pour ce qui est de l'encadrement.

<p>13. Prévenir les abus d'autorité. Pour ce faire, il faut expliquer et faire comprendre à chacun ce que sont l'encadrement abusif, les diverses formes qu'il peut prendre et son incidence. Une telle démarche est bénéfique tant pour le responsable ou le superviseur qui abuse de son pouvoir que pour l'employé qui en ressent les effets.</p>	<p>La direction ne souscrit pas entièrement à la description qui est faite des enjeux abordés dans ces recommandations mais elle applique déjà les recommandations 13, 15, 16 et 17, tout comme la circulaire du Directeur exécutif sur la protection contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité et la discrimination (2018).</p> <p>S'agissant de la recommandation 14, le programme d'évaluation existant, dont il est obligatoire d'exécuter les diverses parties avec succès, est une condition préalable à la nomination à des postes P-5 et D-1. Ce programme inclut l'évaluation des compétences des candidats en matière d'encadrement.</p>
<p>14. Définir quelles "compétences interpersonnelles" sont requises pour la promotion à des postes de responsabilité et de direction, et intervenir de manière structurée auprès des employés qui occupent de tels postes ou de ceux qui sont en passe de devenir responsables et semblent ne pas disposer des compétences suffisantes.</p>	
<p>15. Institutionnaliser une culture du respect et de la dignité au PAM: mener des conversations et des dialogues au sujet de ce qui constitue un lieu de travail où règne le respect mutuel pour toutes les catégories d'employés, y compris les responsables; déterminer ce que les employés attendent du PAM et ce que chaque individu peut apporter pour instaurer des conditions de travail idoines, tout en se conformant aux valeurs essentielles des Nations Unies, à savoir l'intégrité, le respect de la diversité et le professionnalisme, ainsi qu'au Code de conduite du PAM.</p>	
<p>16. Réagir à l'abus d'autorité avant qu'il ne donne lieu à un dépôt de plainte ou à une enquête en bonne et due forme. Souvent, on a conscience d'un problème concernant l'encadrement, mais on renâcle ou on hésite à intervenir. L'individu qui est victime de l'abus d'autorité ne doit pas supporter seul le poids de ce fardeau lorsqu'il appelle l'attention de l'institution sur cette situation.</p>	
<p>17. Mettre au point une procédure qui permette de traiter les cas de comportement abusif de la part d'un responsable de manière effective, en particulier lorsque le responsable en question n'a pas conscience de l'incidence de son comportement; il existe des outils et des approches appropriés et qui ont fait leurs preuves pour procéder à de telles évaluations.</p>	

Conclusion

28. La direction est déterminée à améliorer son approche de l'encadrement ainsi que les compétences des employés du PAM en la matière: les responsables doivent être une source d'inspiration et s'appuyer sur des principes indéfectibles, qu'il s'agisse de la gestion des conflits ou de l'instauration et de la préservation d'un environnement de travail dont tout comportement constituant un abus d'autorité soit exclu. La direction est également résolue à veiller à ce que tous les employés – quels que soient leur âge et la durée et la nature de leur contrat – se sentent à l'aise pour s'exprimer au cas où ils auraient le sentiment qu'un comportement n'est pas approprié, et à ce qu'ils ne doutent pas que l'institution les protégera le cas échéant.

29. La direction est également pleinement déterminée à prendre des mesures propres à rendre plus pertinents les arrangements professionnels et contractuels conclus entre l'institution et ses employés.
30. Consciente que des améliorations sont possibles, la direction confirme qu'elle est prête à donner effet aux recommandations formulées, comme elle l'a indiqué dans la présente note.