



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

## Conseil d'administration

Session annuelle

Rome, 10-14 juin 2019

---

Distribution: générale

Point 4 de l'ordre du jour

Date: 13 mai 2019

WFP/EB.A/2019/4-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 2018

### Projet de décision\*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport annuel du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation pour 2018" (WFP/EB.A/2019/4-C).

### Informations générales

1. Créé en septembre 2005, le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation a pour mission de faire en sorte que chaque employé du PAM, quel que soit son titre ou son statut, ait accès à un processus informel et confidentiel de règlement des conflits, différends ou plaintes. Bon nombre de ces employés verront dans le Bureau de l'Ombudsman un premier interlocuteur fiable sur la voie de la résolution de leur problème. D'autres préféreront s'adresser à lui plus tard. Le Bureau de l'Ombudsman contribue à mettre au jour les préoccupations graves, à régler les différends, à gérer les conflits et à apprendre à chacun à communiquer plus efficacement. Il prône un système équitable de gestion des conflits et soutient les changements systémiques visant la réalisation de cet objectif.
2. En juin 2018, pour la première fois en treize ans d'existence de son service au PAM, l'Ombudsman a présenté son rapport annuel au Conseil d'administration. Le Bureau du Conseil d'administration a approuvé cette présentation en janvier 2018. On a ainsi mis en œuvre une recommandation importante que le Corps commun d'inspection avait formulée

---

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

---

### Coordonnatrices responsables:

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

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

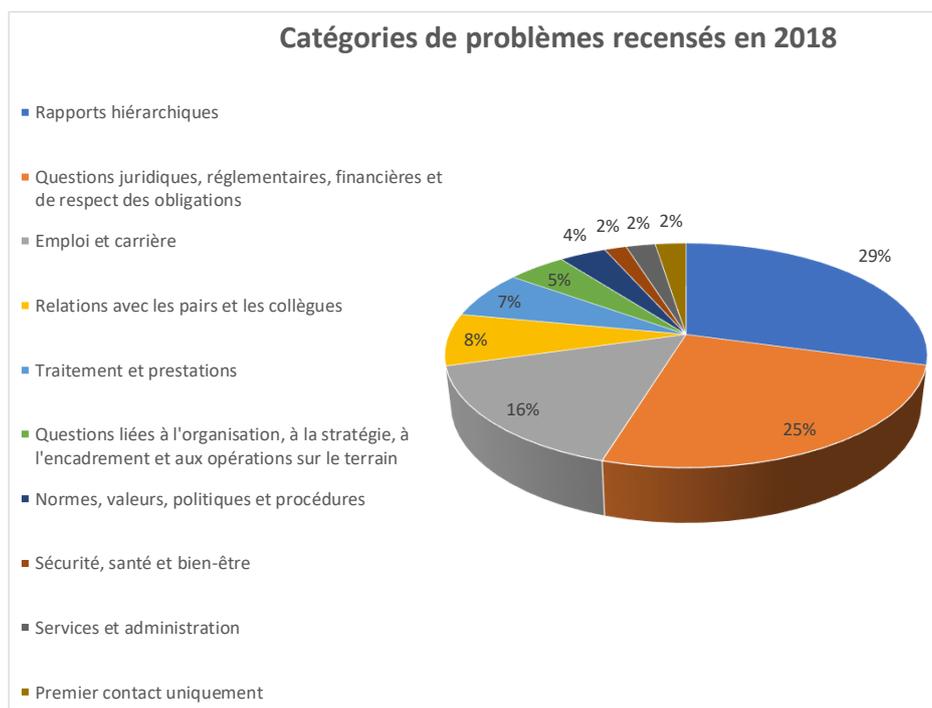
en 2015 lorsqu'il avait procédé à l'"examen des services d'Ombudsman dans le système des Nations Unies". Le Bureau de l'Ombudsman s'efforce de présenter son rapport annuel chaque année à la réunion de juin du Conseil d'administration.

3. La finalité du Bureau de l'Ombudsman, telle qu'elle est définie dans son mandat (**annexe I**), est demeurée conforme à sa mission initiale: améliorer le cadre de travail en réglant de façon informelle les problèmes et les conflits liés à l'emploi. Le Bureau de l'Ombudsman continue de contribuer à réduire le risque de voir ces questions faire l'objet de plaintes officielles et met en œuvre des stratégies précises qui permettent d'accroître la productivité en désamorçant les conflits et en renforçant les compétences en matière de gestion des conflits. Il a pour mission d'offrir un environnement exempt de tout jugement dans lequel les employés peuvent parler de leurs problèmes et se sentir entendus. En outre, le Bureau de l'Ombudsman n'a cessé de faire remonter au niveau supérieur les problèmes systémiques et ceux qui sont susceptibles d'avoir des répercussions négatives sur le PAM. Enfin, il formule des recommandations, au besoin, pour améliorer les politiques, les procédures et les systèmes.
4. Il est clairement entendu que le Bureau de l'Ombudsman contribue à préparer le PAM à la réalisation du [Programme de développement durable à l'horizon 2030](#), essentiellement grâce aux services de règlement amiable des conflits qu'il assure. En effet, l'aide qu'ils reçoivent du Bureau de l'Ombudsman pour résoudre les conflits liés au travail permet aux employés d'être mieux à même de s'acquitter de leur mission aux fins de la réalisation du Programme 2030. En réduisant les conflits et les problèmes sur le lieu de travail, on offre aux employés les conditions dont ils ont besoin pour faire face aux conflits externes, pour renforcer la résilience avant, pendant et après les crises, ainsi que pour assurer la transition de la gestion des catastrophes vers la gestion des risques et le renforcement de la résilience des populations.
5. Le Bureau de l'Ombudsman a mené une enquête auprès de ses usagers en 2018. Parmi les personnes qui ont répondu à cette enquête, 80 pour cent recommanderaient le Bureau de l'Ombudsman à d'autres, 75 pour cent estimaient que le Bureau de l'Ombudsman créait des possibilités de résolution des conflits, 60 pour cent estimaient avoir obtenu des éclairages qui les aideraient à régler les conflits futurs, 50 pour cent estimaient qu'en travaillant avec le Bureau de l'Ombudsman, elles avaient évité un processus officiel et 80 pour cent ont dit être satisfaites, voire très satisfaites, des services reçus.

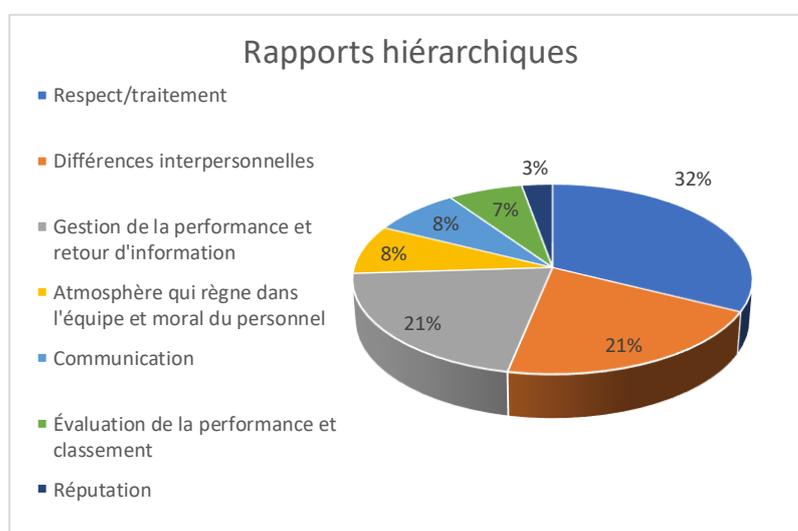
## Enjeux et tendances

6. Le Bureau de l'Ombudsman a effectué 15 visites dans des bureaux de pays et des bureaux de terrain (sept bureaux de pays et huit bureaux de terrain). Ces visites ont pour but d'accroître la visibilité et l'impact du Bureau de l'Ombudsman et d'offrir la possibilité de rencontrer l'Ombudsman. Elles comprennent des séances d'information à l'intention de la direction, des présentations à l'intention de l'ensemble du personnel qui détaillent les services fournis par le Bureau de l'Ombudsman, des tables rondes sur les conflits intéressant le niveau local et des réunions avec l'association nationale du personnel, le conseiller du personnel et les conseillers pour le respect au travail selon que de besoin. La priorité est donnée aux pays qui sollicitent une visite et à ceux qui n'en ont jamais reçu auparavant.
7. La pratique optimale consiste à effectuer annuellement des visites dans les bureaux détachés de l'institution. La direction actuelle du Bureau de l'Ombudsman souhaiterait que chaque bureau de pays fasse l'objet d'une visite tous les trois ans. Toutefois, le PAM est présent dans 85 pays, de sorte qu'aujourd'hui, compte tenu de l'effectif actuel du Bureau de l'Ombudsman, il est prévu de pouvoir effectuer une visite dans chaque bureau de pays tous les 10 ans environ. Cette fréquence n'est certes pas idéale, mais elle est réaliste.

8. Les questions dont le Bureau de l'Ombudsman est saisi sont classées par catégories et des données statistiques sont recueillies et analysées. Cette pratique favorise la détection rapide des problèmes systémiques susceptibles de créer des problèmes importants pour le PAM. Ces éléments problématiques sont communiqués à la direction du PAM, qui reçoit également les recommandations de l'Ombudsman sur les mesures correctives ou préventives qu'il conviendrait de prendre. Les catégories sont conformes à celles définies par **l'International Ombudsman Association (annexe II)**.
9. Au total, 368 personnes sont entrées en rapport avec le Bureau de l'Ombudsman pour recevoir une assistance concernant la résolution de conflits sur le lieu de travail. Ces 368 cas avaient trait à 852 problèmes. Le Bureau de l'Ombudsman avait été saisi de 215 cas en 2016 et 368 cas en 2017, qui avaient trait à 394 et 776 problèmes, respectivement. Les totaux annuels ne traduisent pas nécessairement le nombre de conflits concernant des employés, mais plutôt la connaissance de l'existence du Bureau de l'Ombudsman et l'accès à ses services. Il y a eu moins de visites sur le terrain en 2018, ce qui semble témoigner de l'efficacité des activités de sensibilisation menées par le Bureau de l'Ombudsman. Cela peut également indiquer qu'un plus grand nombre d'employés auraient pris contact avec le Bureau de l'Ombudsman si celui-ci avait pu assurer davantage de visites sur le terrain.
10. Le nombre d'utilisateurs de sexe féminin (57 pour cent) a été plus élevé que celui des utilisateurs de sexe masculin (40 pour cent) alors qu'en 2017, le Bureau de l'Ombudsman avait eu affaire à pratiquement autant d'hommes (49 pour cent) que de femmes (51 pour cent). Les dossiers collectifs, c'est-à-dire ceux pour lesquels deux employés ou plus contactent le Bureau de l'Ombudsman ensemble, ont représenté 3 pour cent de la charge de travail totale. En ce qui concerne l'origine des dossiers, 75 pour cent ont été ouverts depuis les bureaux décentralisés et 25 pour cent depuis le Siège; en 2017, cette répartition était de 84 pour cent et 16 pour cent, respectivement. Cette différence peut s'expliquer par le recul du nombre de visites sur le terrain en 2018.
11. En 2018, les domaines dans lesquels on a enregistré le plus grand nombre de problèmes ont été les rapports hiérarchiques, les questions juridiques et réglementaires et l'emploi et la carrière; ces domaines ont représenté 70 pour cent de tous les problèmes des employés. Chaque catégorie principale comprend en outre plusieurs sous-catégories. Le classement en sous-catégories permet de définir les problèmes avec précision. Il facilite aussi l'analyse des problèmes et le suivi des tendances, ce qui permet de quantifier les problèmes systémiques et d'alerter l'institution rapidement. Ces problèmes systémiques sont généralement mis en évidence lors des conversations confidentielles menées avec les utilisateurs et les parties prenantes ou ressortent des observations directes de l'Ombudsman. Le Bureau de l'Ombudsman communique ensuite les données relatives à ces problèmes aux dirigeants et aux intervenants appropriés, car c'est à leur niveau que les problèmes peuvent être traités le plus efficacement.



12. Depuis cinq ans, les **rapports hiérarchiques** constituent la principale source des problèmes dont le Bureau de l'Ombudsman est saisi, et ce constat est le même dans les autres bureaux d'Ombudsman dans le monde. Cette catégorie recouvre, entre autres, les problèmes entre les superviseurs et les employés, l'atmosphère qui règne dans l'équipe et le moral du personnel, ainsi que les problèmes de réputation. Les autres sous-catégories sont présentées dans le graphique sur les rapports hiérarchiques. Depuis 2017, la catégorie des questions juridiques et réglementaires est conforme à la nouvelle politique sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination et englobe donc les problèmes liés au *harcèlement*, au *harcèlement sexuel*, à *l'abus de pouvoir*, à *la discrimination*, aux *violences physiques*, à *la dénonciation d'irrégularités* et à *la protection contre les représailles*, comme décrit dans la politique.
13. S'agissant des rapports hiérarchiques, 74 pour cent des problèmes des employés relevaient de trois sous-catégories: le respect et le traitement, les différences interpersonnelles et la gestion de la performance et le retour d'information.

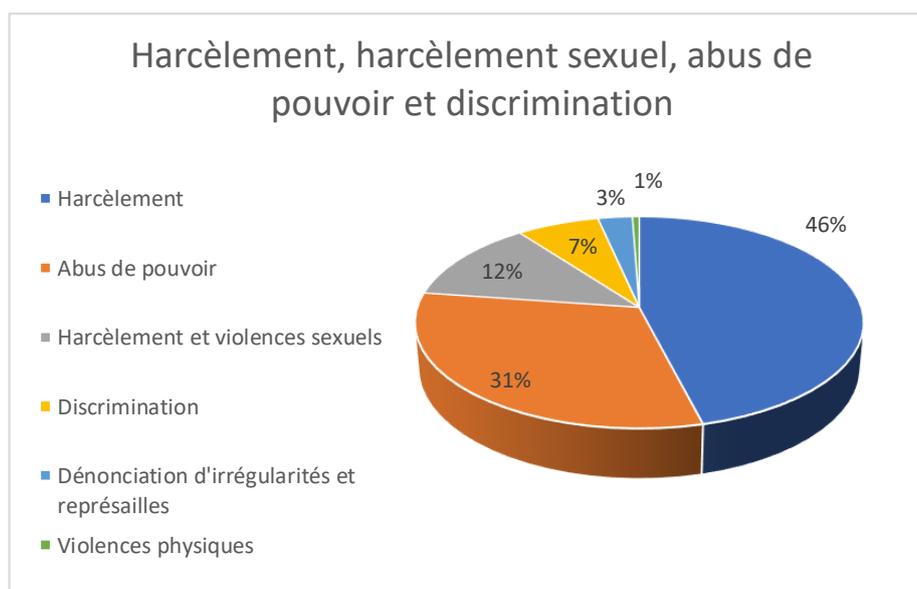


14. Compte tenu de ces problèmes systémiques, le Bureau de l'Ombudsman a largement contribué à la création et à la mise en œuvre de la *campagne mondiale Respect*. De plus, en tant que membre de l'équipe spéciale de direction de la campagne, le Bureau de l'Ombudsman a établi un partenariat avec la Division de la

communication, de l'action de sensibilisation et du marketing, la Division des ressources humaines, le Bureau de la déontologie et la Division chargée du bien-être du personnel et a

contribué notablement à l'orientation et à la stratégie de cette campagne. Celle-ci a pour objectif de sensibiliser à la nécessité de mettre en place un milieu de travail empreint de respect. Elle vise à doter les employés du PAM des connaissances, des compétences et des ressources nécessaires à la création d'un tel environnement. Les conséquences de cette initiative auront une incidence directe sur la résolution de plusieurs des problèmes systémiques décelés en 2018.

15. Le Bureau de l'Ombudsman a dispensé la formation nécessaire à ses conseillers pour le respect au travail afin de les aider à étendre et à mettre en œuvre la *campagne Respect*. Les conseillers continuent d'assurer et d'appuyer les activités et l'éducation liées à la campagne qui permettront en fin de compte d'offrir un milieu de travail respectueux à l'ensemble du personnel du PAM. Chacune des personnes qui assument actuellement le rôle de conseiller pour le respect au travail a été ou sera intégrée dans la *campagne Respect* sur son lieu d'affectation local.
16. Parmi les problèmes dont le Bureau de l'Ombudsman a été saisi en 2018, la deuxième catégorie la plus représentée a été celle des questions **juridiques et réglementaires**. Dans cette catégorie, 81 pour cent des problèmes des employés relevaient des sous-catégories harcèlement, harcèlement sexuel, abus de pouvoir et discrimination. Parmi les 19 pour cent restants, 8 pour cent avaient trait au processus d'enquête/disciplinaire et 8 pour cent à des questions de déontologie et d'intégrité.
17. En 2018, les cas liés au harcèlement, au harcèlement sexuel, à l'abus de pouvoir et à la discrimination ont représenté 33 pour cent de la charge de travail totale du Bureau de l'Ombudsman, contre 27 pour cent en 2017. On constate cette année une forte augmentation du nombre de cas de harcèlement sexuel, qui a triplé par rapport à l'année précédente. Cette progression s'explique par la publication de la nouvelle politique sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination en mars et par la diffusion des messages du Directeur exécutif sur ces questions. Après la révision de cette politique, le Bureau de l'Ombudsman a également reçu un grand nombre d'appels de cadres, qui demandaient un accompagnement concernant la mise en œuvre de la politique en cas de plaintes concernant ces problèmes.



18. En 2016, après le lancement par la Directrice exécutive en poste à l'époque, de la **campagne de tolérance zéro** qui attirait l'attention sur le harcèlement sexuel, la violence sexuelle et l'exploitation et les atteintes sexuelles, le Bureau de l'Ombudsman a constaté une augmentation soudaine du nombre de cas liés à ces questions. Des employés, encouragés

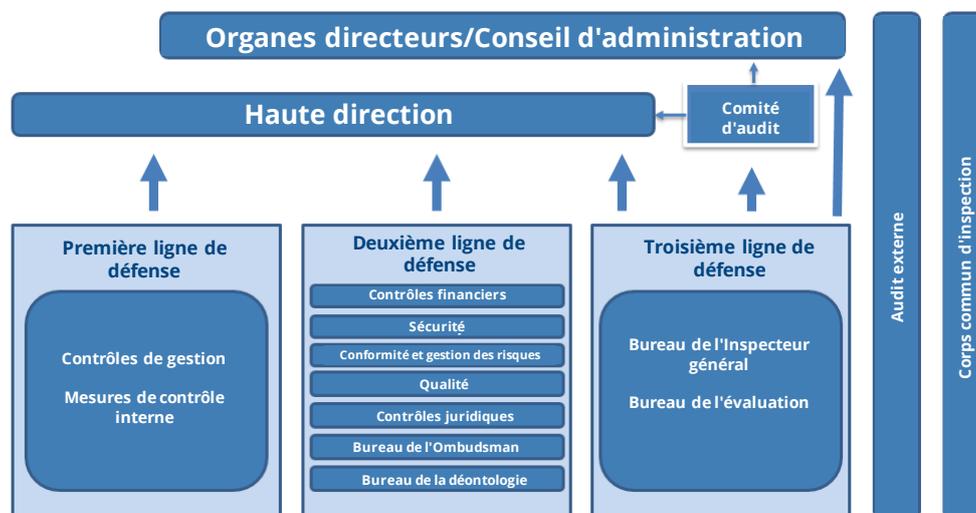
par cette campagne, se sont finalement sentis capables de parler du harcèlement sexuel et de la violence sexuelle qu'ils avaient subis. Il convient de noter que, en contradiction avec l'intention sous-tendant la campagne de tolérance zéro, la politique sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination fixait un délai de six mois pour le signalement, ce qui empêchait de nombreuses victimes de se manifester.

19. Le Bureau de l'Ombudsman a mené des recherches approfondies pour démontrer les avantages d'une *politique efficace axée sur la victime*. Soucieux d'assurer l'adoption d'une approche globale et interdisciplinaire des révisions qu'il fallait apporter à la précédente politique sur le harcèlement, le harcèlement sexuel et l'abus de pouvoir, l'Ombudsman a présenté ses travaux de recherche aux services chargés des ressources humaines, des affaires juridiques, de la problématique femmes-hommes, de la sécurité, des audits, des enquêtes, de la déontologie et du bien-être. Grâce à cette approche placée sous le signe de la collaboration, la politique a été modifiée et le délai de six mois pour signaler les faits a été supprimé. La politique modifiée autorise le signalement anonyme, le signalement par des témoins et le signalement par des employés qui ont quitté le PAM; elle permet aussi au Bureau de l'Inspecteur général de prendre l'initiative d'ouvrir une enquête. La politique décrit en détail les responsabilités des superviseurs et des responsables et exige que les personnes appelées à être promues à ces fonctions soient dotées de compétences avérées s'agissant de favoriser l'existence d'un milieu de travail sûr et harmonieux. Les dispositions relatives à l'aide aux personnes touchées et aux auteurs présumés ont été élargies et clarifiées.
20. L'Ombudsman reconnaît que la politique modifiée constitue un pas en avant important dans le système de justice interne accessible aux employés. Il est vrai qu'une politique ne change pas à elle seule la culture d'une organisation, cependant, un dialogue et une sensibilisation continus peuvent donner des résultats significatifs contribuant à faire évoluer cette culture. La campagne Respect constitue à cet égard une initiative louable. L'Ombudsman salue également l'initiative de la Division des ressources humaines visant à mettre en avant la politique révisée sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination dans chaque bureau de pays. Il a constaté une nette amélioration de la compréhension de ces questions et de la politique révisée partout où la Division des ressources humaines avait mené à bien ces séances.
21. La révision de la politique a donné lieu à la création du **Comité permanent interdivisions** chargé de s'attaquer aux problèmes d'abus en appliquant une méthode centralisée, coordonnée et multidimensionnelle. Ce comité a pour mission d'assurer une fonction de conseil auprès du Directeur exécutif concernant la manière de traiter les comportements constitutifs d'abus, d'y réagir rapidement et de favoriser leur prévention. Il est présidé par le directeur de la Division des ressources humaines et se compose de représentants des bureaux associés à la justice interne: le Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle, le Bureau des services juridiques, le Bureau de la déontologie et le Bureau de l'Ombudsman.

### **Bureau de l'Ombudsman et gestion des risques**

22. Dans son cadre de contrôle de 2018, le PAM a défini son architecture de gouvernance et de contrôle selon le modèle des "trois lignes de défense". Dans ce dispositif, il est explicitement précisé que si les organes directeurs officiels tiennent la haute direction comptable de la gestion des risques, en revanche, la gestion des risques au quotidien est l'affaire de tous. Les cadres et les employés qui ne tiennent pas compte des risques quand ils planifient, exécutent et ajustent leurs activités peineront à atteindre leurs objectifs.

## Les trois lignes de défense au PAM



23. Une gestion efficace des risques met à contribution les employés à tous les niveaux et permet de répercuter les risques à l'échelon de la hiérarchie qui convient pour prendre les décisions requises. Dans ce modèle, le rôle et les responsabilités en matière de gestion des risques sont répartis par activité entre les décideurs de la première ligne de défense, qui sont référents risques et en assurent la gestion dans leur travail au quotidien, les gestionnaires des risques de la deuxième ligne de défense et les chargés du pilotage des risques de chaque fonction qui assurent le suivi et la maîtrise des risques, fixent les normes et définissent l'appétence globale pour le risque, et les parties de la troisième ligne de défense qui fournissent des assurances indépendantes.
24. Le Bureau de l'Ombudsman s'est vu attribuer un rôle essentiel dans ce dispositif, comme élément de la **deuxième ligne de défense**, chargé de signaler les tendances et les problèmes systémiques de nature à augmenter les risques pour le PAM. Il a également un rôle essentiel à jouer dans la prévention des risques pour l'institution, notamment: le risque d'escalade des conflits qui conduit à la démission, au licenciement ou à un taux de rotation élevé; le risque de ne pas pouvoir attirer ou retenir les talents; le risque d'atteintes à la réputation du PAM; le risque de répercussions négatives que le mauvais moral et la faible productivité ont en dernier ressort sur le bien-être et la survie de nos bénéficiaires. Étant donné qu'ils n'ont aucun intérêt direct dans un quelconque résultat, les bureaux de l'Ombudsman constituent la ressource la plus sûre au sein d'une organisation s'agissant d'évaluer les problèmes difficiles ou inconfortables et de créer des possibilités de résolution. Leurs principes et leur code de déontologie, en particulier la confidentialité et le caractère informel, en font le lieu idéal pour mener des conversations difficiles.

### Programme des conseillers pour le respect au travail

25. Depuis son lancement en 2007, le programme des conseillers pour le respect au travail a la même mission: aider le Bureau de l'Ombudsman en élargissant les activités de celui-ci auprès des bureaux régionaux, des bureaux de pays et des bureaux auxiliaires grâce à des services de règlement des différends de premier niveau. Ce programme fonctionne toujours en coordination directe avec le Bureau de l'Ombudsman en continuant de mettre l'accent sur la prévention et la réduction des conflits sur le lieu de travail et en renforçant le système informel de règlement des différends, afin de prévenir et de régler rapidement les conflits. Prolongement du Bureau de l'Ombudsman, les conseillers pour le respect au travail fournissent un appui confidentiel et neutre à leurs collègues confrontés à des problèmes

- sur leur lieu de travail, et notamment leur prêtent une oreille attentive tout en faisant office de caisse de résonance. En collaboration avec le visiteur, les conseillers étudient les possibilités de régler la situation d'une manière non conflictuelle et constructive qui privilégie les efforts personnels et l'autonomisation; ils ne font pas de médiation et n'interviennent pas comme tierces parties.
26. Les conseillers pour le respect au travail sont formés aux bases de l'accompagnement et sont dotés de connaissances approfondies sur les politiques de la Division des ressources humaines applicables et les mécanismes organisationnels contribuant à la résolution informelle et formelle des conflits. Ils participent chaque mois à des téléconférences qui donnent l'occasion de diffuser des formations sur certains thèmes et de mettre en commun les meilleures pratiques. Ils ont accès à une assistance en ligne s'ils ont des questions concernant leur rôle ou leur approche. Depuis 2012, ils jouent également le rôle d'ambassadeurs de la déontologie pour le Bureau de la déontologie. Dans le cadre de cette deuxième fonction, ils assurent la diffusion des principes et des valeurs du PAM, notamment les Normes de conduite de la fonction publique internationale, le Code de conduite du PAM et le cadre directeur du PAM en matière de déontologie. On trouvera à l'annexe III le résumé du mandat des conseillers pour le respect au travail.
  27. À la suite d'une analyse des besoins à l'échelle mondiale, qui a pris en compte la taille du PAM au niveau des pays ainsi que les vides laissés par le départ de certains conseillers pour le respect au travail ayant quitté l'institution ou cessé d'assumer ce rôle, un processus de nomination a été lancé dans 38 pays. Le processus a abouti à la sélection de 42 nouveaux conseillers. Ceux qui n'ont jamais joué ce rôle bénéficieront d'un programme de formation de base d'une semaine organisé par le Bureau de l'Ombudsman.
  28. En 2018, 118 conseillers pour le respect au travail ont prêté assistance dans le cadre de 264 dossiers portant sur 360 problèmes. Ces chiffres témoignent d'une importante montée en puissance par rapport aux années précédentes: en 2017, 104 conseillers avaient prêté assistance dans le cadre de 214 dossiers; en 2016, 103 conseillers avaient prêté assistance dans le cadre de 240 dossiers. Comme les années précédentes, 30 pour cent de tous les problèmes signalés relevaient de la catégorie des rapports avec les pairs et les collègues. Ensuite, 16 pour cent avaient trait à l'avancement et au développement professionnels et 15 pour cent aux rapports hiérarchiques.
  29. Les principaux problèmes soulevés par les conseillers pour le respect au travail étaient le harcèlement et l'abus de pouvoir, qui représentent 34 pour cent de tous les cas. Ce pourcentage correspond à une augmentation de 10 pour cent par rapport à 2017, lorsque cette catégorie arrivait en deuxième place avec 24 pour cent des cas. Cette forte augmentation, conforme aux résultats globaux de l'enquête mondiale menée auprès du personnel, peut s'expliquer par la sensibilisation du personnel observée à la suite de la publication et de la promotion de la nouvelle politique sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination début 2018. L'avancement professionnel et les questions relatives à l'évaluation de la performance continuent d'occuper une place non négligeable, représentant respectivement 24 pour cent et 15 pour cent des cas.

## **Recommandations de l'Ombudsman**

### **Amélioration de l'écoute, renforcement des compétences et services de soutien**

30. Quarante pour cent des problèmes dont est saisi le Bureau de l'Ombudsman ont trait à la communication et au traitement respectueux et relèvent des sous-catégories suivantes: respect/traitement (12 pour cent), gestion de la performance et retour d'information (6 pour cent), communication (3 pour cent), atmosphère qui règne dans l'équipe et moral du personnel (3 pour cent), harcèlement (10 pour cent), et abus de pouvoir (6 pour cent). La nécessité d'améliorer la communication, le retour d'information et le dialogue au sein des

équipes ainsi qu'au sein du PAM a également été confirmée par l'enquête menée en 2018 auprès du personnel du PAM. Seulement 44 pour cent des répondants estiment que la communication est ouverte et franche et va dans les deux sens, 54 pour cent estiment que leurs opinions comptent et 49 pour cent se sentent suffisamment en confiance pour s'exprimer et contester les procédures. Dans un message adressé à l'ensemble du personnel, le Directeur exécutif a demandé aux employés de prendre connaissance des résultats de l'enquête et de commencer à traiter chaque collègue avec dignité et respect, et d'être davantage à l'écoute.

31. De nombreux usagers se sont dits frustrés par la communication souvent hiérarchique et unidirectionnelle pratiquée par leurs responsables et superviseurs. Ils se sont plaints notamment du manque de transparence dans la communication, de l'absence de retour d'information constructif et régulier et du fait qu'ils ne pouvaient pas exprimer leurs opinions. Les employés veulent être entendus et respectés; se sentir valorisé et apprécié est un besoin humain universel. L'absence de dialogue authentique décourage la participation et favorise souvent un mauvais moral au travail. Au cours de conversations avec les usagers et les parties prenantes, l'Ombudsman a constaté au sein du PAM un déficit d'écoute, qui constitue un domaine d'amélioration essentiel. Une véritable communication bidirectionnelle passe par une écoute active et empathique. Lorsque les employés sont à l'aise et qu'ils peuvent s'exprimer librement, la motivation et la collaboration s'améliorent et la participation, la confiance et la loyauté se développent. Tant les équipes que l'institution ont donc tout à gagner à pratiquer une écoute active et empathique. Une culture de l'écoute peut aussi constituer le moyen le plus efficace de prévenir les comportements abusifs.
32. L'Ombudsman recommande que le personnel suive, au moins une fois par an, la formation en ligne sur la capacité d'écoute, accessible à l'ensemble du personnel. En veillant à ce que tous les employés du PAM soient toujours fraîchement imprégnés de ces compétences, on contribuera à maintenir l'élan en faveur d'un changement culturel favorisant l'écoute active. En outre, les membres de la direction devraient bénéficier d'une *formation continue* sur les compétences interpersonnelles, la communication efficace, la gestion des conflits et les compétences culturelles.
33. Le PAM devrait envisager de mettre en place des outils qui permettraient aux cadres de recevoir des commentaires anonymes de leurs subordonnés directs, collègues et superviseurs sur leur style de gestion et de communication. Les outils de ce type permettent aux cadres de recevoir des commentaires francs qui, au bout du compte, favorisent la croissance et la responsabilisation. Ces commentaires fournissent en outre au superviseur des données concrètes qu'il peut utiliser dans le plan de perfectionnement professionnel du cadre qu'il supervise.
34. S'agissant de l'écoute des victimes de harcèlement sexuel, l'Ombudsman recommande de créer une *base de données confidentielle* à l'intention des employés. Cet outil permettrait à un employé de donner des détails au sujet d'un incident, sans formuler d'allégation officielle. L'utilisation d'une telle base de données opérationnelle permettrait à l'Inspecteur général de suivre et de regrouper les incidents supplémentaires signalés par d'autres victimes; si un incident se répétait, une enquête officielle pourrait alors être ouverte. Dans le sillage du mouvement #MeToo, plusieurs organisations ont créé des bases de données confidentielles de ce type.
35. S'agissant de l'écoute des plaignants qui signalent officiellement à la Division des ressources humaines un cas de harcèlement sexuel ou de violence sexuelle, l'Ombudsman recommande que le PAM investisse dans une *personne chargée d'apporter un soutien confidentiel*, qui sera capable d'expliquer le processus d'enquête et de répondre aux questions pendant toute la durée de l'enquête. Actuellement, les plaignants et les personnes qui font l'objet d'une enquête ont accès à l'Ombudsman, au conseiller du personnel et à leur

conseiller juridique; une personne désignée serait l'option la plus souhaitable. Ce soutien confidentiel pourrait être assuré par un employé qui travaille au Bureau de l'Ombudsman. L'offre de ce soutien est cohérente avec l'approche axée sur la victime que décrit la politique révisée sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination.

36. S'agissant de l'écoute des fonctionnaires qui quittent le PAM, l'Ombudsman recommande de mettre en place un protocole permettant à tous les fonctionnaires concernés de bénéficier d'un *entretien de départ* confidentiel. Un entretien de ce type a un objectif double: il offre une reconnaissance à l'employé en lui donnant l'occasion de s'exprimer pleinement au sujet de sa cessation de service ou de sa démission, et il fournit au PAM des informations susceptibles de l'aider à retenir son personnel et de donner un éclairage concernant la détermination plus rapide de problèmes non traités.

## ANNEXE I

### Mandat

Le Directeur exécutif a diffusé le mandat du *Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation* pour la première fois en 2005. Un mandat révisé a été publié en 2012 qui a remplacé le document précédent. On trouvera ci-après trois sections du document le plus récent.

### Finalité

- 1) Le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation a été mis en place afin d'offrir à tous les employés les services d'une personne impartiale et indépendante, agissant de façon confidentielle et informelle, dans le but de trouver une solution à des problèmes et des conflits liés à l'exercice de leurs fonctions.
- 2) Les termes "problèmes" et "conflits" doivent être interprétés dans leur sens le plus large. Ils englobent notamment les questions touchant aux conditions d'emploi, aux comportements sur le lieu de travail, à l'administration des prestations et aux communications entre les personnes ou les groupes.
- 3) La présente circulaire contient le mandat du Bureau de l'Ombudsman et d'autres dispositions pertinentes.

### Objectif

Le Bureau de l'Ombudsman poursuit les objectifs suivants:

- 1) Améliorer le cadre de travail en réglant de façon informelle les problèmes et les conflits liés à l'emploi, ce qui peut aussi contribuer à réduire le risque que ces questions ne finissent par faire l'objet d'une procédure officielle de plainte.
- 2) Cerner les grandes questions ou tendances d'ordre systémique, les analyser et faire rapport à leur sujet, en formulant des recommandations visant à améliorer les politiques, les procédures, les systèmes et les structures du Programme, dans le respect de la confidentialité ou de l'anonymat.

### Accès

Tous les fonctionnaires du PAM et le personnel non fonctionnaire engagé par le PAM (les "employés") peuvent faire appel aux services du Bureau de l'Ombudsman.

- 1) Les employés sont informés de la manière dont le Bureau de l'Ombudsman peut être saisi.
- 2) Le Bureau de l'Ombudsman est au service des employés, tant au Siège que sur le terrain.

### Principes de fonctionnement

- 1) L'Ombudsman est guidé dans son action par la définition de la mission du PAM, les dispositions du Statut et du Règlement du personnel, les politiques applicables et les principes de justice et d'équité.
- 2) Le Bureau de l'Ombudsman constitue un autre moyen de communication possible. Il ne vise en aucun cas à remplacer ou contourner d'autres mécanismes de règlement des différends, y compris les dispositifs officiels. Il agit, avec l'autorisation de l'employé, en collaboration avec d'autres bureaux et services. En cas de besoin, l'Ombudsman peut recommander à l'intéressé de consulter d'autres bureaux, comme la Division des ressources humaines (notamment les services de conseil), le Bureau de la déontologie, le Bureau de l'Inspecteur général, le Bureau des services juridiques et les organes représentatifs du personnel.

- 3) Le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation assurera, entre autres, les services suivants:
  - a) Écoute: les employés seront écoutés de façon active et solidaire, sans faire l'objet de jugements ni de critiques.
  - b) Partage de l'information: les employés seront dirigés vers des sources d'information appropriées offrant une interprétation informelle, le cas échéant.
  - c) Recadrage du problème: les points litigieux peuvent être éclaircis et considérés sous un autre angle, de nouvelles options étant proposées pour répondre aux besoins de l'employé.
  - d) Accompagnement: les capacités de l'employé à trouver une solution à son problème peuvent être évaluées et renforcées.
  - e) Intervention informelle de tiers ou navette diplomatique: l'Ombudsman réunira les parties de manière informelle ou bien fera la navette entre celles-ci jusqu'à ce qu'une solution acceptable soit trouvée.
  - f) Médiation: le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation mettra en place un processus de négociation systématique par lequel un médiateur certifié aidera les parties à parvenir à un accord.
- 4) Le personnel du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation n'est pas tenu de déclarer les activités constituant une violation des lois nationales, les fraudes, le gaspillage flagrant de fonds ou autres malversations qui sont portés à son attention par les employés, mais il doit informer ceux-ci de leur obligation de signaler ces actes par les voies internes officielles.
- 5) Les principes d'indépendance, de neutralité, de confidentialité et d'action informelle, énoncés ci-après, s'appliquent à l'Ombudsman et aux personnes autorisées par celui-ci à assurer la gestion ou la médiation des affaires dont les employés l'ont saisi.
- 6) Le recours aux services du Bureau de l'Ombudsman est toujours volontaire.

## ANNEXE II

### Définitions

On entend par "**cas**" ou "**dossier**" un rendez-vous qu'un employé a demandé à l'Ombudsman pour discuter d'un conflit ou d'une préoccupation en lien avec le travail.

On entend par **problème** un type de conflit relevant d'une catégorie donnée. Un même cas peut se rapporter à plusieurs problèmes.

On utilise actuellement dix catégories principales pour définir un problème. Ces catégories correspondent à celles utilisées par l'**International Ombudsman Association**. Il s'agit des dix catégories suivantes:

1. Rapports hiérarchiques
2. Questions juridiques, réglementaires, financière et de respect des obligations
3. Emploi et carrière
4. Questions liées à l'organisation, à la stratégie, à l'encadrement et aux opérations sur le terrain
5. Traitement et prestations
6. Sécurité, santé et bien-être
7. Rapports avec les pairs et les collègues
8. Normes, valeurs, politiques et procédures
9. Services et administration
10. Autres

Chacune de ces catégories de base est divisée en **sous-catégories**, ce qui permet de définir le problème avec précision.

## ANNEXE III

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

Ce mandat a été publié par le Bureau de l'Ombudsman. Les parties les plus pertinentes en sont présentées ci-après.

Le PAM et ses organisations sœurs des Nations Unies reconnaissent le droit de chaque membre du personnel à être traité avec dignité et respect. Ce droit recouvre notamment celui de travailler dans un environnement exempt de harcèlement et d'intimidation, où toute plainte concernant un manque de respect est prise au sérieux et traitée rapidement. Pour concrétiser cette vision, les organismes ont mis en place plusieurs voies par lesquelles les personnes qui rencontrent des problèmes sur leur lieu de travail peuvent passer pour demander conseil et assistance ou déposer une plainte. Au PAM, ces voies sont notamment les suivantes: la direction, la Division des ressources humaines – notamment le conseiller du personnel et la Sous-Division des relations avec le personnel, le Bureau des services juridiques, le Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle, le Bureau de l'Ombudsman, le Bureau de la déontologie et les associations du personnel.

Pour renforcer le système de règlement informel des différends au PAM, et dans le prolongement d'un projet pilote interorganisations mené par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, le PAM et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance fin 2007, un réseau de conseillers bénévoles pour le respect au travail a été mis en place sur le terrain.

Les conseillers pour le respect au travail ont pour objectif de travailler en coordination directe avec le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation, en mettant tout particulièrement l'accent sur la prévention ou la réduction des conflits sur le lieu de travail grâce à un règlement rapide, à la source. Ces conseillers dépendent également du Bureau de la déontologie, en leur qualité d'ambassadeurs de la déontologie. Dans le cadre de cette deuxième fonction, les conseillers pour le respect au travail contribuent à la mission du Bureau de la déontologie en assurant l'éducation et la sensibilisation concernant les valeurs et principes des Nations Unies et du PAM, notamment les Normes de conduite de la fonction publique internationale, le Code de conduite du PAM et les autres textes administratifs qui y figurent.

#### **Qualifications requises**

Tout employé a le droit de présenter sa candidature, à l'exception des employés qui ont des responsabilités de gestion et d'administration de haut niveau et des employés qui travaillent dans les ressources humaines (quel que soit leur rôle). Les représentants de l'association du personnel ou les représentants chargés du bien-être du personnel et les coordonnateurs chargés de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles ne devraient pas assumer cette fonction, car ce double rôle pourrait entraîner un conflit d'intérêts ou être perçu comme tel. Les volontaires pour l'entraide entre collègues peuvent présenter leur candidature et assumer les deux fonctions.

#### **Désignation**

Les conseillers pour le respect au travail sont choisis au moyen d'un système de désignation confidentiel par les membres du personnel de leurs bureaux respectifs et nommés par l'Ombudsman en consultation avec leur directeur de pays/directeur régional respectif. Les candidats doivent être au service de l'institution depuis au moins un an.

Les conseillers pour le respect au travail doivent à tout moment:

- Respecter la dignité et les droits de tous les membres du personnel.
- Satisfaire aux normes les plus élevées d'intégrité personnelle.
- Maintenir une stricte confidentialité concernant toutes les discussions avec un membre du personnel.
- Informer l'Ombudsman de tout conflit d'intérêts réel, perçu ou potentiel qui pourrait survenir dans l'exercice de leurs fonctions de conseillers pour le respect au travail.
- Informer l'Ombudsman de toute demande présentée pour devenir membre d'un comité ou d'un groupe de travail, ou de toute intention en ce sens.
- Préserver les principes de neutralité et d'indépendance du rôle de conseiller pour le respect au travail, y compris lorsqu'ils assument d'autres rôles liés au travail.