



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

## Conseil d'administration

Session annuelle

Rome, 20-24 juin 2022

Distribution: générale

Point 4 de l'ordre du jour

Date: 19 mai 2022

WFP/EB.A/2022/4-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 2021

### Projet de décision\*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport annuel du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation pour 2021" (WFP/EB.A/2022/4-C).

### Introduction

1. L'année 2021 a été une année difficile pour le PAM. Les situations d'urgence se sont multipliées à l'échelle mondiale et la pandémie de COVID-19 a contraint la plupart des bureaux à maintenir les modalités de télétravail déjà mises en place, alourdissant ainsi la pression exercée sur les employés du PAM. Ce dernier a pris de plus en plus conscience de l'importance des compétences relationnelles pour relever les défis qui se posent, ce qui a engendré un accroissement notable des demandes de services adressées au Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation (ci-après, le Bureau) en 2021. Par ailleurs, suite à l'enquête mondiale auprès du personnel du PAM de 2021, plusieurs directeurs ont été amenés à s'adresser au Bureau afin d'être aidés à bien comprendre les raisons des résultats obtenus, ainsi qu'à prendre part aux évaluations du climat qui règne dans les équipes et aux sessions de renforcement des capacités. Les demandes d'accompagnement ont augmenté par rapport aux années précédentes et les directeurs de pays ont demandé à bénéficier de l'appui de nouveaux conseillers pour le respect au travail.

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

### Coordonnatrices responsables:

Mme G. Kluck  
Directrice  
Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation  
courriel: [gabrielle.kluck@wfp.org](mailto:gabrielle.kluck@wfp.org)

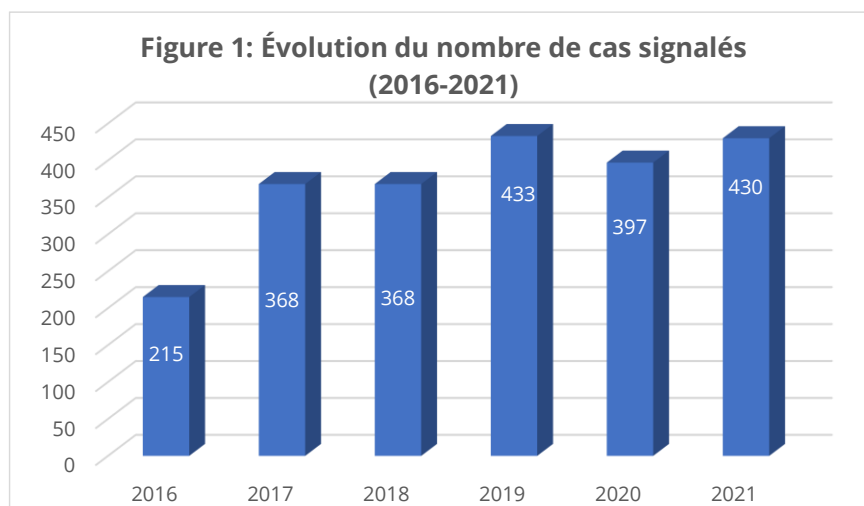
Mme D. Gómez-Morán  
Fonctionnaire principale, chargée de médiation  
Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation  
courriel: [dolores.gomezmoran@wfp.org](mailto:dolores.gomezmoran@wfp.org)

2. Veiller à ce que les nouvelles valeurs fondamentales du PAM (à savoir l'intégrité, la collaboration, l'engagement, l'humanité et l'inclusion) soient prises en compte dans les activités quotidiennes de celui-ci est l'une des priorités du Bureau. En vertu de son mandat et grâce à sa profonde connaissance des problèmes systémiques internes, le Bureau est pleinement à même de promouvoir ces grands principes. Incorporer les nouvelles valeurs à l'échelle du PAM requiert une action qui va au-delà de leur simple proclamation; le système de justice interne joue un rôle central pour inciter les employés à honorer ces valeurs et à les vivre concrètement. Les principaux acteurs de cette démarche – la Division des ressources humaines, le Bureau de la déontologie, l'Inspectrice générale, le Bureau des services juridiques et le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation – ont la responsabilité particulière de favoriser le passage de la parole aux actes, aux côtés de la direction et des responsables du PAM.
3. Les principaux problèmes systémiques et évolutions constatés par le Bureau en 2021 ont une incidence sur la culture organisationnelle et sur la mobilisation des employés. Tout en reconnaissant que le PAM a accompli des avancées notables, s'agissant de donner davantage d'importance à la *manière dont les choses sont faites*, plutôt qu'à *ce qui est fait*, le Bureau constate néanmoins que de graves problèmes subsistent. Sont à souligner en particulier le stress et l'épuisement, qui pourraient être les signes précurseurs de ce que certains économistes appellent la "grande démission", un phénomène observé principalement aux États-Unis d'Amérique où les travailleurs tendent à ne plus tolérer un environnement de travail toxique, un encadrement abusif, le manque de diversité ou encore des cercles de pouvoir internes cloisonnés qui affectent les perspectives de carrière des personnes, et dont la cause tient aussi à une insatisfaction quant au niveau des salaires et aux choix de carrière et de vie, à laquelle la COVID-19 a contribué.
4. Un autre sujet de préoccupation dont il est fait état dans le présent rapport est le besoin perçu d'une réforme des systèmes et procédures de recrutement, y compris pour l'acquisition de talents, dont la lenteur et les distorsions entravent les efforts déployés pour trouver les meilleurs candidats potentiels. Dans son rapport, le Bureau appelle également l'attention sur l'importance croissante que le PAM donne au respect des obligations et qui pourrait conduire à éteindre l'enthousiasme et la joie au travail, à négliger le facteur humain et à porter préjudice à la mobilisation des employés, qui est cruciale.
5. Le PAM présente l'avantage d'offrir une mission d'une réelle utilité, capable d'attirer des personnes particulièrement compétentes et talentueuses, plus que motivées à donner le meilleur d'elles-mêmes. Le défi consiste à mettre en place une communauté d'action ouverte et inclusive – c'est-à-dire un environnement de travail où les personnes talentueuses ont leur place et peuvent prospérer et où la créativité et l'initiative sont encouragées et l'emportent sur la nécessité de protéger l'ego de certaines personnes ou de défendre les procédures. Le Bureau, qui est déterminé à soutenir ce processus de changement, fait partie intégrante de la stratégie de préparation du PAM en vue de l'accomplissement de son mandat.

## **Dossiers et problèmes portés à l'attention du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation en 2021**

### **Vue d'ensemble**

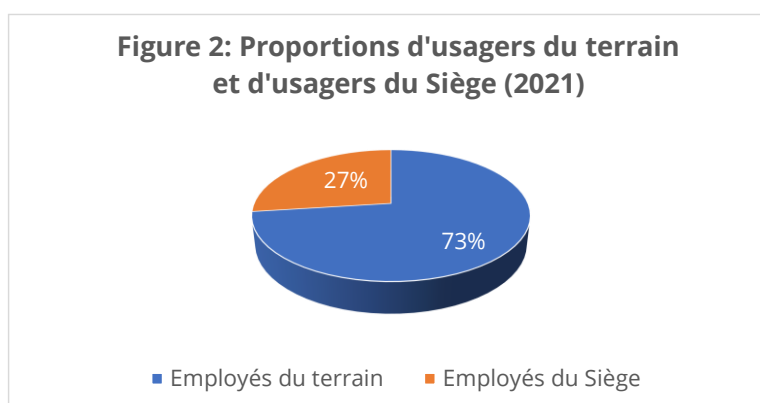
6. Au cours de l'année 2021, le Bureau a été saisi de 430 dossiers, soit un accroissement de 8 pour cent par rapport à 2020; ce nombre est néanmoins comparable à celui qui avait été enregistré en 2019 (433 dossiers), avant le début de la pandémie de COVID-19.

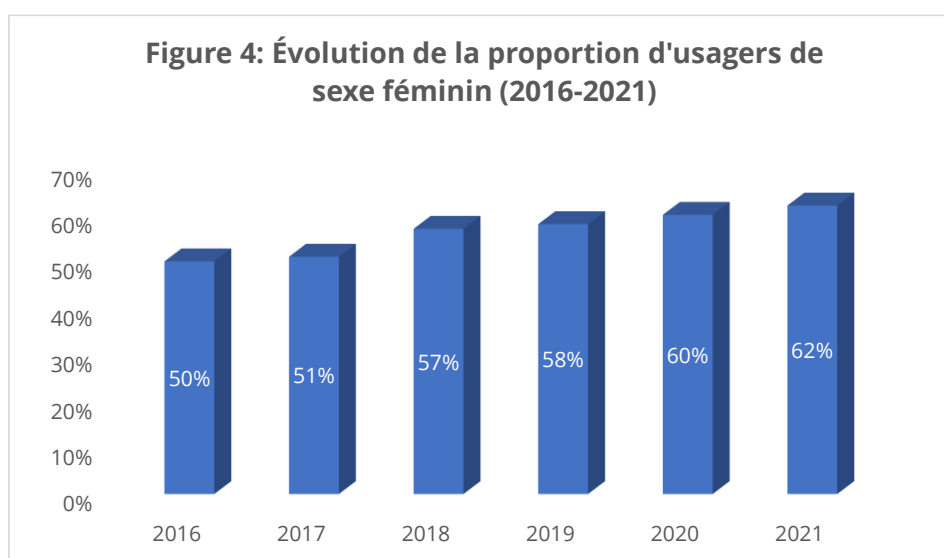
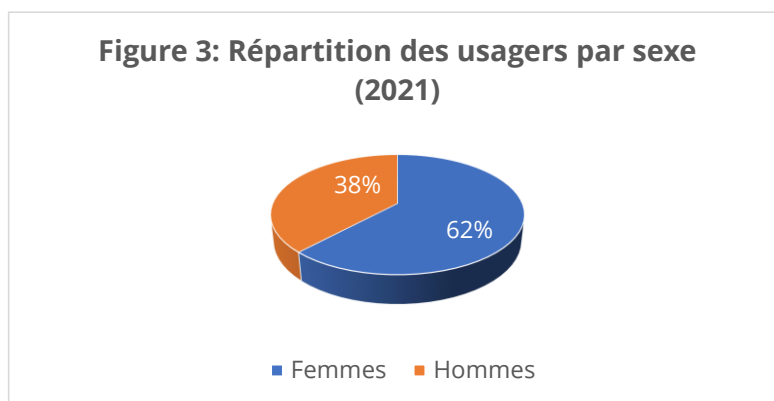


7. L'accès à la justice informelle repose sur la confiance. Le contact personnel avec le Bureau est essentiel pour que les employés puissent être amenés à faire part de leurs préoccupations d'ordre professionnel. Les chiffres révèlent que, par rapport aux missions effectuées en personne, quatre fois moins d'employés franchissent le pas et se manifestent lors des missions virtuelles par visioconférence. Malheureusement, en raison des restrictions liées à la COVID-19 en matière de déplacements et de réunions, le Bureau n'a pas été en mesure d'effectuer des visites en personne en 2020 ni pendant une grande partie de 2021; 11 missions virtuelles ont été réalisées en 2021 et deux seulement en personne.
8. La part des employés au Siège ayant contacté le Bureau (appelés "usagers") est passée de 23 pour cent en 2020 à 27 pour cent en 2021. En 2021, 73 pour cent des usagers étaient des employés sur le terrain. L'accroissement du nombre d'usagers venant du Siège pourrait être dû à l'action de sensibilisation menée au Siège par les nouveaux conseillers pour le respect au travail.
9. Depuis 2017, la proportion de femmes s'étant adressées au Bureau a augmenté, passant de 50 pour cent en 2016 à 62 pour cent en 2021. Un tel accroissement pourrait être en partie imputable à l'augmentation des recrutements de femmes (qui représentaient 42 pour cent du personnel en 2021, contre 34 pour cent en 2017); il pourrait aussi en être déduit que des efforts supplémentaires s'imposent pour concrétiser l'égalité femmes-hommes.

*"J'ai apprécié le fait d'avoir pu régler un problème que je n'avais pas été en mesure de résoudre en un an et demi d'efforts. Grâce à ce service, j'ai pu canaliser mes efforts de manière constructive et retrouver mon enthousiasme au travail. J'ai particulièrement apprécié les conseils que m'ont fournis des personnes qui connaissent à fond la dynamique interne, ainsi que l'expérience qu'elles ont su partager à bon escient."*

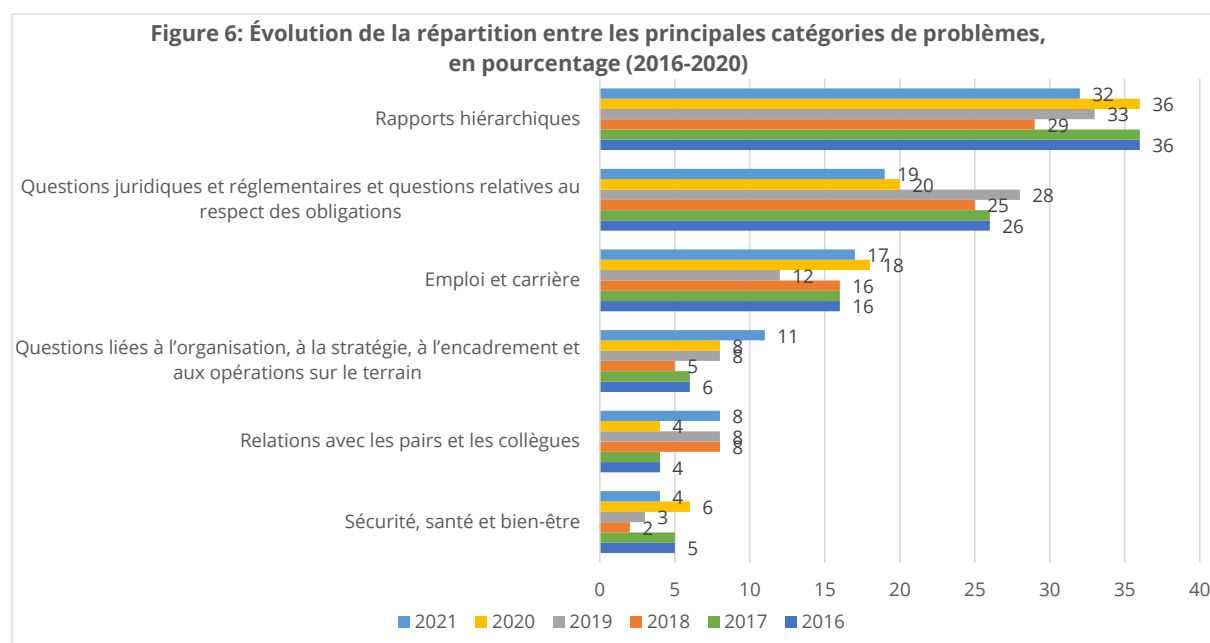
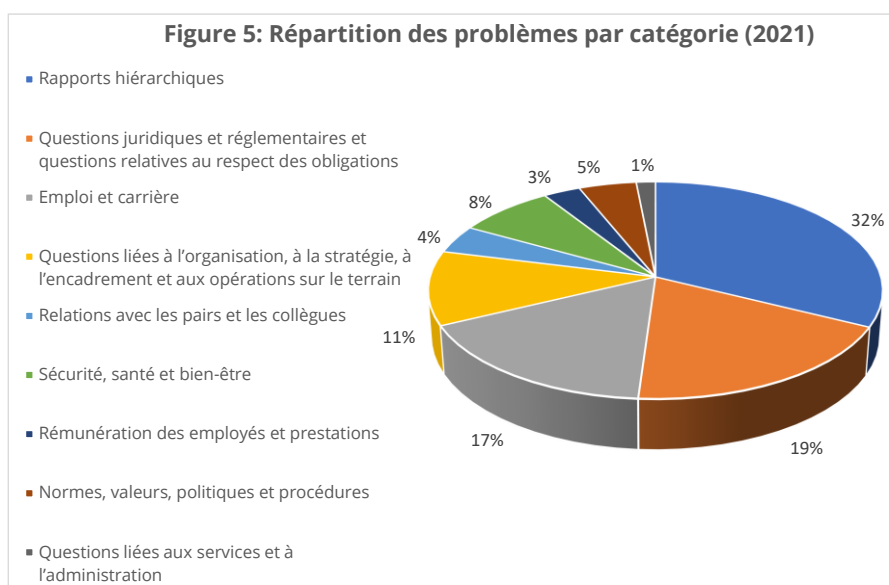
Observations adressées au Bureau par un usager





### Principaux problèmes en 2021

10. Chacun des dossiers dont est saisi le Bureau porte sur un ou plusieurs problèmes. Ceux-ci sont classés selon les catégories définies par l'International Ombuds Association, chacune étant subdivisée à son tour en sous-catégories qui permettent de mieux comprendre les questions soulevées et de dégager les tendances relatives aux problèmes portés à l'attention du Bureau.
11. En 2021, le Bureau a recensé 1 098 problèmes présentés par ses 430 usagers. Comme les quatre années précédentes, les trois principales catégories de problèmes concernent les *rapports hiérarchiques* (32 pour cent), les *questions juridiques et réglementaires ainsi que celles relatives au respect des obligations* (19 pour cent) et *l'emploi et la carrière* (17 pour cent).
12. Le Bureau a constaté une augmentation considérable des *questions liées aux relations avec les pairs et les collègues*, qui sont passées de 4 pour cent en 2020 à 8 pour cent en 2021, soit un retour aux niveaux observés en 2018 et en 2019 avant l'adoption généralisée des modalités de télétravail. Les *questions de sécurité, santé et bien-être* sont elles aussi revenues aux niveaux enregistrés avant la pandémie, après avoir atteint un sommet de 6 pour cent en 2020. Les *questions liées à l'organisation, à la stratégie, à l'encadrement et aux opérations sur le terrain* constituaient la quatrième catégorie de problèmes par ordre d'importance, étant passées de 8 pour cent en 2020 à 11 pour cent en 2021.

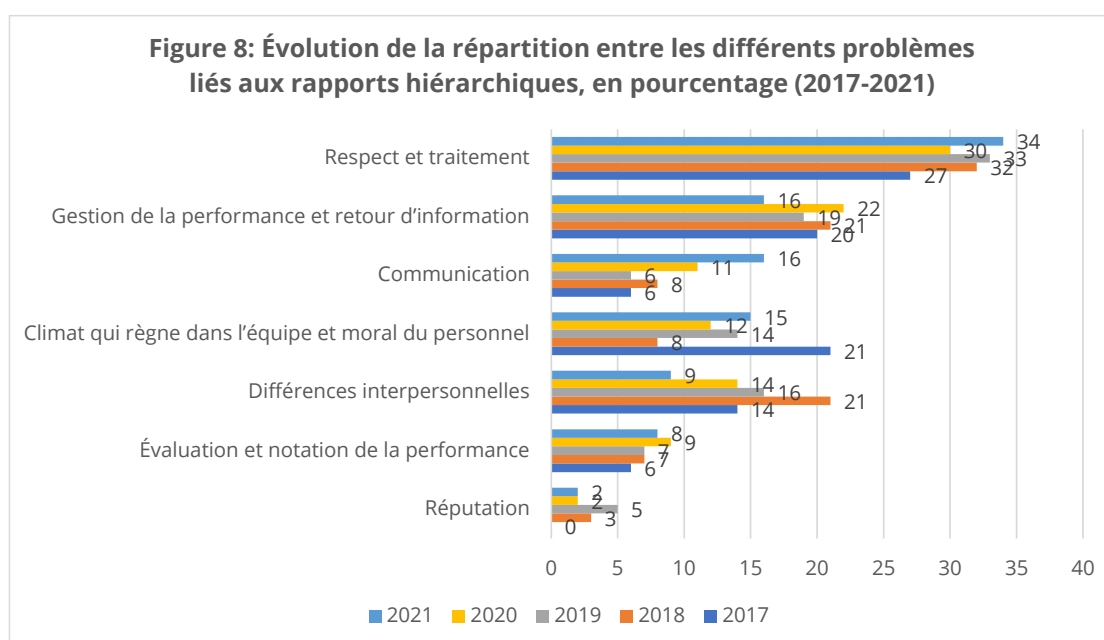
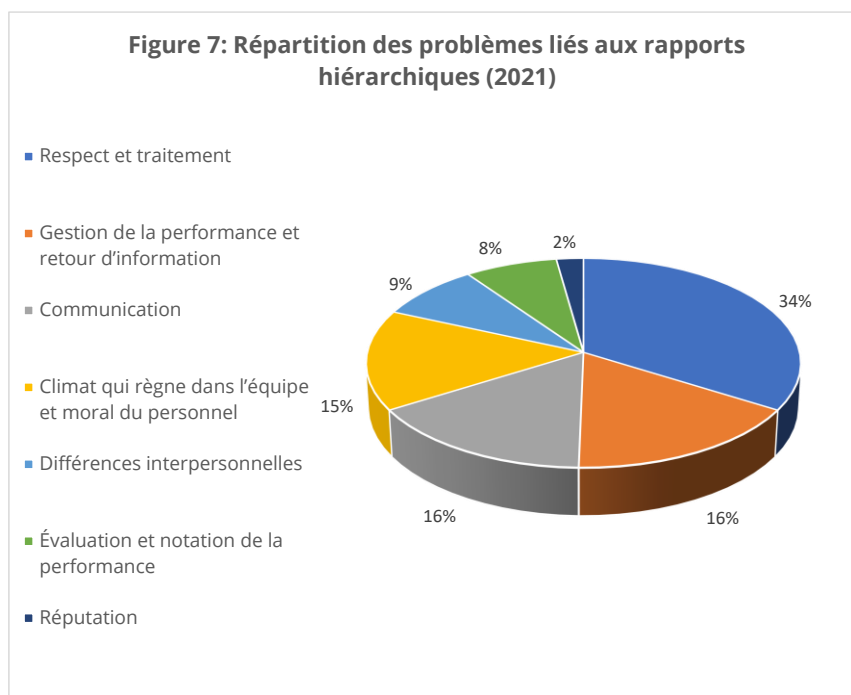


### Rapports hiérarchiques

13. En 2021, les *rapports hiérarchiques* ont constitué la principale catégorie de problèmes, ce qui est en cohérence avec les constatations des autres bureaux de l'ombudsman partout dans le monde. Dans cette catégorie, on constate une augmentation des *questions liées au respect et au traitement, au climat qui règne dans l'équipe et au moral du personnel*, en particulier à la *communication*; les tendances observées pourraient être liées à l'attention que le PAM a accordée à ses nouvelles valeurs institutionnelles et aux campagnes visant à intégrer ces principes dans les activités menées au quotidien. Le nombre de dossiers relatifs à la *gestion de la performance et au retour d'information* et aux *différences interpersonnelles* a diminué, ce qui peut s'expliquer en partie par le fait que de nombreux employés continuent de travailler à domicile.

*"J'ai d'abord pensé que l'intervention du service de l'Ombudsman aggraverait le problème. Toutefois, le personnel du Bureau a traité la question de manière tout à fait objective, invitant l'ensemble des parties concernées à engager une véritable réflexion sur soi-même."*

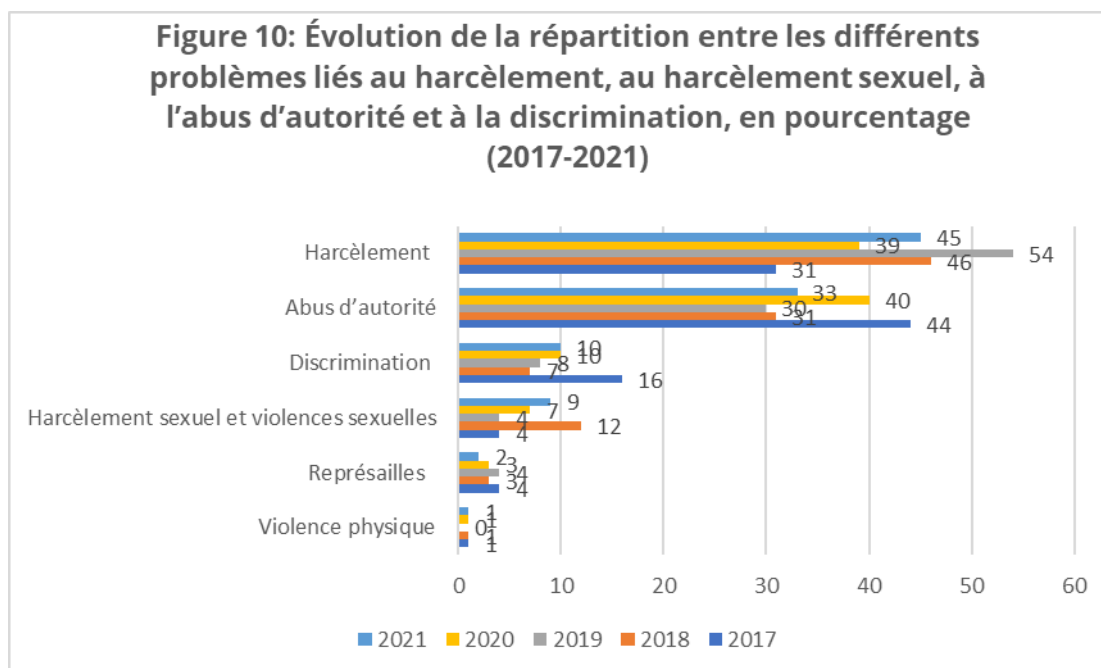
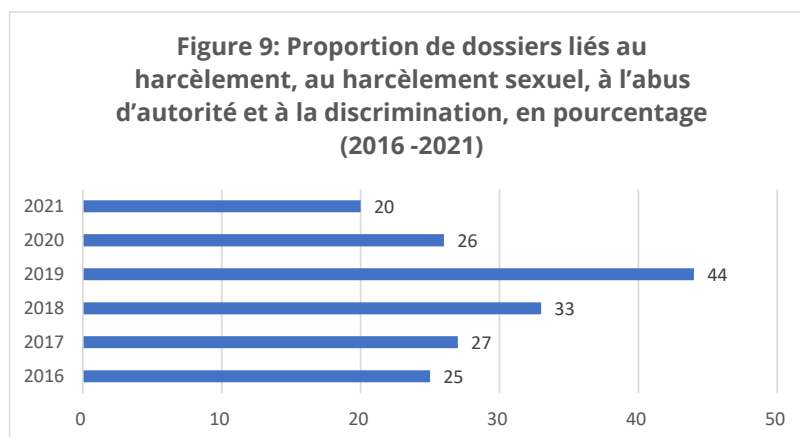
Observations adressées au Bureau par un usager



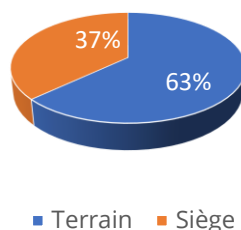
### Comportement abusif

14. Pour la deuxième année consécutive, le Bureau a enregistré une diminution du nombre de dossiers liés à un comportement abusif (*harcèlement, harcèlement sexuel, abus d'autorité ou discrimination*). Par rapport à l'ensemble des dossiers traités, ceux qui étaient liés à un comportement abusif ont atteint un pourcentage maximal en 2019 (44 pour cent), pour s'établir ensuite à 26 pour cent en 2020 puis à 20 pour cent en 2021. La prévalence de modalités de travail à distance pourrait expliquer en partie la diminution tendancielle observée ces deux dernières années, dans la mesure où, pendant cette période, de nombreux employés pourraient ne pas avoir rencontré de problèmes d'ordre interpersonnel ou n'avoir pas saisi l'occasion d'y faire face de façon informelle. Tout au long des années 2018 et 2019, le PAM a répété haut et fort que tout comportement abusif devait être signalé, ce qui avait encouragé les employés à se manifester.

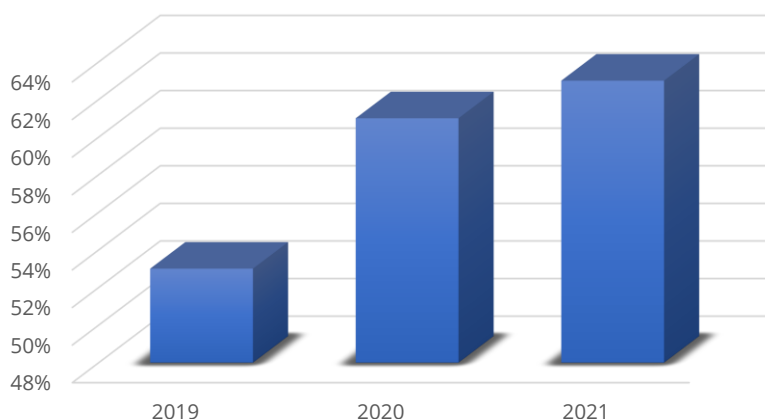
15. La part des dossiers liés à des problèmes de harcèlement, de harcèlement sexuel, d'abus d'autorité ou de discrimination signalés sur le terrain a continué de croître, passant de 53 pour cent en 2019 à 61 pour cent en 2020 et à 63 pour cent en 2021. Cette tendance pourrait indiquer une prise de conscience accrue de ce qui caractérise un comportement abusif ainsi qu'une meilleure connaissance de la voie à suivre pour faire part de préoccupations à cet égard. Les questions liées au harcèlement, au harcèlement sexuel, à l'abus d'autorité et à la discrimination ont été abordées dans le cadre de la campagne visant à briser le silence (*Speak Up!*) lancée par la Division des ressources humaines, ainsi qu'à l'occasion de webinaires et de sessions de renforcement des capacités tenus par le Bureau; le renforcement de la présence de conseillers pour le respect au travail sur le terrain peut également encourager les employés concernés à se manifester.
16. Comme les années précédentes, le *harcèlement* (45 pour cent des cas liés à un comportement abusif) et *l'abus d'autorité* (33 pour cent) ont été les problèmes les plus fréquemment portés à l'attention du Bureau à cet égard. Le harcèlement sexuel et les violences sexuelles représentaient 9 pour cent des cas signalés.



**Figure 11: Proportion de dossiers liés au harcèlement, au harcèlement sexuel, à l'abus d'autorité et à la discrimination, sur le terrain et au Siège (2021)**



**Figure 12: Proportion de dossiers liés au harcèlement, au harcèlement sexuel, à l'abus d'autorité et à la discrimination, sur le terrain (2019-2021)**



### Évaluations du climat qui règne dans les équipes

17. En 2021, le Bureau a mené 10 évaluations du climat qui règne dans les équipes, auxquelles ont pris part 83 employés travaillant dans plusieurs régions du PAM. Lancées en 2020, ces évaluations visent à aider les responsables à comprendre le climat qui règne au sein de leurs équipes et la façon dont leurs subordonnés perçoivent leurs modalités d'encadrement. Elles consistent à interroger les membres d'une équipe afin de recueillir des informations concernant l'encadrement, la cohésion et le moral au sein de celle-ci, ce qui permet d'aider les responsables à trouver des solutions réalistes et réalisables aux problèmes soulevés.

*"J'ignorai totalement que je créais un climat toxique pour mon équipe... Maintenant, je sais précisément ce que je dois faire pour m'améliorer et créer un meilleur esprit d'équipe."*

Un superviseur interrogé à la suite de l'une des évaluations du climat qui règne dans les équipes



## Accompagnement

18. Grâce à son action d'accompagnement, le Bureau assiste les employés qui demandent à être aidés à gérer des situations difficiles liées à leur travail, ce qui contribue à favoriser un changement de culture positif à l'échelle du PAM. Cette démarche, qui intègre une réflexion personnelle et le renforcement des compétences, va au-delà de la simple communication d'informations concernant l'application des cadres juridiques du PAM, tels que les règles et directives pertinentes ou le manuel relatif aux ressources humaines. Il s'agit d'aider les employés à analyser les problèmes sous des angles divers, en leur donnant les moyens de comprendre le rôle qui leur revient et la manière dont certains comportements ou décisions antérieurs pourraient avoir contribué à créer ces problèmes; de comprendre également comment les règles et les politiques du PAM guident les superviseurs et les employés dans l'exercice de leurs responsabilités; et de prendre des mesures pour régler les problèmes qui se posent.
19. En 2021, le Bureau a offert des sessions d'accompagnement global à 18 employés, visant principalement à les aider à gérer des tensions et conflits interpersonnels de manière constructive.

*Grâce aux parcours d'accompagnement mis en place, le Bureau contribue à améliorer l'intelligence émotionnelle des responsables du PAM, et cela au profit des employés de celui-ci et, à terme, de ses bénéficiaires, et il aide ainsi à concrétiser l'ambition que nourrit le PAM de transformer sa culture organisationnelle.*

20. L'accompagnement qui est proposé pour donner suite aux évaluations du climat qui règne au sein des équipes aide les superviseurs à résoudre les problèmes qui se posent dans leurs équipes; à améliorer leurs modes de communication; et à renforcer la cohésion de leurs équipes. En 2021, le Bureau a ainsi assuré un accompagnement visant à favoriser un climat apaisé au sein des équipes, dont ont bénéficié deux superviseurs.

## Renforcement des capacités

21. En 2021, le Bureau a organisé 60 sessions de formation auxquelles ont participé 1 700 employés, travaillant dans toutes les régions dans lesquelles le PAM est présent; les cours ont été dispensés en anglais, en arabe, en espagnol et en français. Depuis le lancement de l'initiative de renforcement des capacités en 2020, le Bureau a formé 2 650 employés, dans le cadre de 92 sessions. Le programme de formation mis en place vise à améliorer les compétences essentielles des employés et des responsables du PAM en matière de gestion et de règlement des conflits, en leur fournissant des connaissances pratiques, des compétences et des éclairages immédiatement applicables dans diverses situations de travail difficiles.

*"Les séances de réflexion sur soi-même m'ont aidé à cerner les éléments à améliorer dans la façon dont j'exerce mes responsabilités d'encadrement ainsi qu'à déterminer comment assurer un environnement de travail harmonieux, en ma qualité de responsable."*

Avis émanant d'un participant au cours de formation sur l'encadrement respectueux

22. Face à une demande croissante d'activités de formation et de conseil concernant la façon de gérer les conversations difficiles, de traiter les questions liées au harcèlement, au harcèlement sexuel, à l'abus d'autorité et à la discrimination et de contribuer à une culture organisationnelle qui favorise le respect, le Bureau a lancé une série de webinaires de médiation, à cadence mensuelle, en octobre 2021. Ces webinaires, qui ont enregistré à ce jour une moyenne de 250 participants, ont généré des retours d'information extrêmement positifs, ce qui témoigne de l'importance qu'ils revêtent pour les employés du PAM dans le monde entier.

*"Merci beaucoup d'avoir organisé cette série de webinaires, dont le personnel de terrain se réjouit et qu'il apprécie tout particulièrement! Vous avez mis au point des techniques efficaces qui permettent à un large public de s'approprier les concepts mis en avant et je vais certainement mettre à profit les connaissances acquises pour mieux gérer les situations de conflit, à l'avenir."*

Avis émanant d'un employé du PAM

### **Enquête auprès des usagers**

23. Les usagers sont invités à répondre à une enquête confidentielle et anonyme, visant à recueillir des éléments utiles concernant la façon dont le Bureau pourrait améliorer ses services. L'enquête aide également de nombreux employés à réfléchir à la façon dont ils ont choisi de s'attaquer aux problèmes auxquels ils sont confrontés sur leur lieu de travail.
24. En 2021, les résultats de l'enquête ont révélé un taux de satisfaction très élevé quant aux services assurés par le Bureau: 92 pour cent des personnes interrogées ont déclaré que, pour avoir fait appel à ses services, elles recommanderaient le Bureau à d'autres personnes, et 94 pour cent étaient d'accord ou entièrement d'accord sur le fait que le chargé des services de médiation auquel elles s'étaient adressées les avait aidées à étudier des solutions à leurs préoccupations.
25. Dans ses interactions avec les usagers, le personnel du Bureau adopte une démarche fondée sur l'accompagnement, conçue pour aider les employés à obtenir les informations et à acquérir les compétences qui leur permettront de régler non seulement les questions d'actualité, mais aussi les problèmes futurs. Cette démarche permet de donner aux usagers les moyens d'agir: 55 pour cent des personnes interrogées ont déclaré que, grâce à l'interaction établie avec le Bureau, elles se sentaient plus à l'aise pour faire face aux problèmes qui pourraient se poser, à l'avenir, sur leur lieu de travail.

*Par les services informels de règlement des conflits qu'il offre, le Bureau constitue un pilier essentiel du système de justice interne du PAM. Environ 36 pour cent des personnes interrogées ont déclaré qu'à la suite de leur interaction avec le Bureau, elles avaient décidé de ne pas déposer de rapport officiel auprès du Bureau des inspections et des enquêtes. Ce chiffre prouve que le travail mené par le Bureau permet au PAM de réaliser des économies importantes, non seulement au sein du Bureau des inspections et des enquêtes, mais aussi à d'autres égards – mouvements de personnel, moral et productivité des employés –, pour ne citer que quelques-uns des éléments du coût des conflits dont le Bureau a fait état dans son rapport annuel pour 2017.*

Quelques extraits de réponses reçues des usagers:

*"J'ai apprécié l'intérêt sincère que vous attachez au règlement des problèmes ainsi que votre capacité de naviguer dans les rouages du PAM et de porter [...] des questions difficiles à l'attention de la haute direction."*

*"J'ai apprécié l'engagement du chargé des services de médiation, qui a fait preuve de sincérité dans la façon dont il a non seulement appréhendé la situation, mais aussi géré l'ensemble du processus. De plus, le Bureau m'a aidé à me sentir soutenu dans une situation où j'étais totalement impuissant."*

## Problèmes systémiques rencontrés en 2021 et recommandations

### Incidence de la COVID-19 sur la santé mentale et sur le bien-être au travail

26. Les employés qui ont porté à l'attention du Bureau des difficultés découlant de mesures prises par le PAM en lien avec la COVID-19 sont peu nombreux, par rapport aux signalements constatés dans d'autres organismes des Nations Unies. Le Bureau est d'avis que cela est imputable à la réaction rapide du PAM face à l'évolution de la situation dans le monde et aux directives et instructions qu'il a régulièrement mises à jour afin de répondre aux exigences des employés confrontés à cette évolution, en particulier les indications données en matière de télétravail, de déplacements ainsi que de santé et de sécurité.
27. Partout dans le monde, les mesures qui continuent d'être prises et la persistance d'incertitudes générales quant à l'avenir pèsent de plus en plus sur la santé mentale et le bien-être des employés. Les situations de détresse, d'épuisement, d'anxiété et de crainte qui se sont multipliées tout au long de l'année 2021 ont eu une incidence sur la culture organisationnelle et le moral au travail, bien qu'à des degrés divers selon la personnalité de chacun, la situation familiale, le lieu d'affectation et d'autres facteurs. La charge qui pèse sur la santé mentale et sur le bien-être est encore alourdie par la multiplication des situations d'urgence, l'arrivée de nouveaux collègues, les complications liées aux déplacements, les incertitudes quant à la santé de proches et d'amis et à la possibilité d'entrer en communication avec ceux-ci, ainsi que par l'isolement induit par les périodes de quarantaine, les confinements et l'accès restreint aux lieux de travail. La résilience est un facteur essentiel et le PAM investit de précieuses ressources dans le renforcement de la résilience des employés, mais celles-ci doivent néanmoins s'accompagner d'autres éléments – charges de travail réalistes, sécurité de l'emploi et environnements de travail bienveillants et inclusifs –, qui relèvent tous de la responsabilité de la direction.
28. **Recommandation 1:** *Le PAM gagnerait à mettre en place des mesures de planification stratégique liées à son devoir de vigilance à l'égard de ses employés, qui sont appelés à faire face à des situations d'urgence multiples dans un contexte de financement de plus en plus précaire et sont, de ce fait, exposés à une charge de travail excessive. La pression qui résulte d'une telle situation n'est pas seulement stressante et épuisante sur le plan physique; il est également difficile psychologiquement, pour les employés du PAM, de constater qu'ils ne sont pas en mesure de fournir aux bénéficiaires les services dont ceux-ci ont tant besoin.*
29. **Recommandation 2:** *Une gestion axée sur les personnes est essentielle pour assurer la résilience des effectifs. Les responsables et les superviseurs doivent s'engager à promouvoir un environnement de travail sain, équilibré et bienveillant. Il s'agira en premier lieu de veiller au respect des jours et heures de travail établis – le télétravail n'implique pas une disponibilité constante; d'assurer une répartition équilibrée des tâches; de reconnaître et, si possible, de satisfaire les besoins de chaque employé; et de veiller à ce que les employés prennent des pauses et des congés.*

30. Les responsables et les superviseurs subissent eux aussi une pression constante du fait des contraintes imposées par la pandémie, du nombre croissant et de l'ampleur grandissante des situations d'urgence et de l'incertitude permanente à laquelle nous sommes tous confrontés. Cela peut, à certains moments, engendrer des tensions notables et affecter leur comportement. La façon dont les responsables gèrent le stress et la pression influe sur leurs équipes et altère parfois leur aptitude à incarner les valeurs du PAM, que sont l'inclusion, l'intégrité, la collaboration, l'engagement et l'humanité. En 2020 et en 2021, le Bureau a constaté que les responsables étaient plus souvent perçus comme étant plus directifs, moins patients ou moins attentionnés.
31. **Recommandation 3:** *Il est essentiel que les responsables et les superviseurs réfléchissent à leurs propres besoins en matière de santé mentale et qu'ils agissent en conséquence. Ils doivent prendre soin d'eux-mêmes et montrer l'exemple, en effectuant régulièrement des pauses et en prenant du recul. Sans l'énergie nécessaire pour écouter les autres et engager le dialogue, il leur est difficile d'être suffisamment efficaces et réactifs pour réussir à incarner les valeurs du PAM et à soutenir leurs équipes.*
32. Plusieurs employés ont signalé au Bureau qu'au travail, comme dans les médias et dans le monde extérieur, certaines opinions et questions relatives aux mesures liées à la COVID-19 prises au niveau national ou par le PAM semblaient devenir de moins en moins acceptables. Certains ont déclaré qu'ils ne se sentaient pas libres de parler des atteintes à leurs droits humains que ces mesures comportaient, ou de ce qu'ils considéraient comme étant des décisions et des comportements discriminatoires.
33. D'autres employés ont dit avoir constaté que certains points de vue ou avis divergents, sur des sujets sans lien avec la pandémie, étaient de moins en moins bien acceptés, et certains ont indiqué que le PAM semblait devenir un organisme plus directif, ce qui rendait les employés plus prudents à l'heure d'apporter leur contribution ou plus hésitants à se faire entendre.
34. D'une manière générale, dans les principaux médias comme dans la vie de tous les jours, les mesures liées à la COVID-19 sont malheureusement devenues un sujet controversé, autour duquel une seule narration est généralement acceptée, et ceux qui pensent différemment, qui posent des questions ou qui demandent davantage de transparence sont souvent rejetés, ridiculisés, attaqués verbalement ou exclus. Un tel comportement ne reflète pas les valeurs du PAM ni celles des Nations Unies. À cet égard, il convient de noter qu'au sein du système des Nations Unies, l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture a publié des déclarations officielles sur l'utilisation éthique des certificats COVID-19 et mis en garde contre toute possibilité d'abus, de discrimination et d'atteinte à la liberté de choix.
35. **Recommandation 4:** *Les employés du PAM ont l'obligation de se conformer aux Normes de conduite de la fonction publique internationale et aux valeurs d'intégrité, d'inclusion, de collaboration, d'engagement et d'humanité du PAM, et doivent incarner ces valeurs au travail comme en dehors, y compris dans des circonstances exceptionnelles.*
36. **Recommandation 5:** *Compte tenu de la nouvelle réalité dans laquelle nous opérons, il est plus important que jamais de promouvoir une culture d'inclusion et de compréhension, en donnant le ton au sommet d'une manière cohérente et préventive, pour souligner qu'il est important de respecter les différences et les choix individuels, sans aucun jugement.*

## Sécurité psychologique au sein des équipes

37. Les mesures liées à la COVID-19 ont forgé une nouvelle réalité dans l'environnement de travail, dans laquelle la "sécurité psychologique" au sein des équipes est devenue plus importante que jamais. Amy Edmondson<sup>1</sup>, professeure à Harvard, a inventé ce terme pour décrire un climat de travail grâce auquel les membres d'une équipe se sentent suffisamment à l'aise pour prendre des risques interpersonnels, s'agissant par exemple de mettre en avant une idée lors d'une réunion, de remettre en question le statu quo, de proposer des modifications ou d'admettre des erreurs.
38. En donnant aux équipes les moyens d'être efficaces et résilientes, la sécurité psychologique permet à chacun des membres de savoir qu'ils peuvent intervenir librement et penser différemment sans crainte d'être jugés pour cela, et d'avoir le sentiment que leur travail est utile à l'équipe et contribue au succès du PAM.
39. Faire régner un sentiment de sécurité psychologique au sein d'une équipe et entre les équipes n'est pas chose facile, et cela l'est d'autant moins lorsque le travail est en mode virtuel ou hybride. Au cours de ces deux dernières années, les responsables et les employés se sont adressés au Bureau pour lui faire part de leurs difficultés.
40. Le télétravail limite les possibilités d'interaction entre les employés et rend impossibles les conversations spontanées en face à face qui contribuent à renforcer naturellement la confiance entre collègues. Un environnement stimulant et positif favorise la constitution d'équipes dont les membres peuvent se sentir valorisés et appréciés et être suffisamment à l'aise pour partager des informations concernant leur bien-être personnel et le soutien dont ils pourraient avoir besoin de la part de leur équipe.
41. **Recommandation 6:** *Les responsables doivent s'employer activement à créer des liens avec les membres de leurs équipes, virtuellement comme au bureau, sachant que les moments propices à des rencontres impromptues avec les subordonnés se font maintenant plus rares et que, de ce fait, les possibilités de communication avec un responsable sont moindres.*
42. Le télétravail rend plus ardue la lecture des signes non verbaux chez les autres, repères qui sont perdus dès que les collègues désactivent leurs caméras lors des réunions. Il est également devenu plus difficile d'établir une communication et une collaboration efficaces au sein des équipes. Veiller à ce que les équipes demeurent interconnectées et intraconnectées requiert un effort constant de la part de tous les membres, en particulier des responsables et des superviseurs.
43. **Recommandation 7:** *Les responsables doivent s'efforcer d'encourager la collaboration et l'apprentissage entre les équipes et au sein de celles-ci, et cela en offrant aux employés des espaces et des moyens, aussi bien physiques que virtuels, qui leur permettent de dialoguer et de partager des informations et des idées.*

---

<sup>1</sup> A. C. Edmondson. 2018. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth.*

44. Lorsque les employés sont en confiance et ont la possibilité de s'exprimer librement, leur motivation et leur collaboration s'améliorent et la mobilisation et la loyauté en sont renforcées. Il en résulte un environnement de travail sain, propice à l'apprentissage et à la croissance, où les employés se sentent en sécurité et suffisamment à l'aise pour prendre des risques. Il s'agit là d'un élément essentiel pour encourager l'innovation sur le lieu de travail et dont l'importance est cruciale pour le PAM, dans ses efforts pour améliorer au maximum la productivité en ces temps difficiles.
45. **Recommandation 8:** *Les responsables sont appelés à créer un climat de valorisation et de reconnaissance au sein de leurs équipes, en saluant les réalisations et les contributions de tous les membres et en leur montrant que leurs opinions comptent, en donnant l'exemple et en encourageant les employés à partager les réactions positives les uns avec les autres.*
46. **Recommandation 9:** *Dans un monde du travail virtuel ou hybride, les employés doivent avoir la possibilité d'entretenir des relations sociales afin de pouvoir se détendre et passer de bons moments ensemble. Ces occasions d'interaction peuvent prendre des formes diverses: narrations, jeux-questionnaires, cafés en présentiel ou à distance, déjeuners, rencontres et, si possible, activités de plein air. Les responsables doivent être attentifs aux limites liées à la participation, virtuelle ou physique, et planifier les activités en tenant dûment compte des fuseaux horaires.*
47. **Recommandation 10:** *Les attentes des employés quant aux modalités d'un retour au bureau varient. La souplesse et la collaboration seront des facteurs essentiels pour mettre en place un modèle de travail hybride, qui permet d'associer le télétravail et le travail en présentiel. Les responsables doivent être conscients de cette transition et apprendre à gérer les attentes tout en faisant preuve d'une patience et d'une tolérance accrues; et tout le monde sera appelé à manifester une empathie et une attention particulières au regard des besoins des autres.*
48. Les études montrent que les équipes qui opèrent dans un environnement caractérisé par un sentiment de sécurité psychologique sont plus sereines, prennent des risques à meilleur escient, ont davantage de facilité à faire part de leurs préoccupations à un stade précoce et sont plus résilientes face aux changements et aux pressions externes. La sécurité psychologique a aussi des répercussions positives sur la qualité du travail et contribue à améliorer la créativité et l'innovation, ce qui permettra d'accroître la productivité au PAM.

#### **Planification des effectifs: passer d'une culture de recrutement à une culture d'acquisition de talents**

49. Un certain nombre de responsables et d'employés se sont adressés au Bureau pour faire part de leurs préoccupations concernant les procédures de sélection, soulignant notamment que le processus devait être plus équitable et les recrutements davantage en adéquation avec les besoins, ce dont le PAM pourra bénéficier à long terme. Les usagers ont également insisté sur la nécessité d'une plus grande transparence, d'une simplification des processus et de leur accélération, ainsi que d'approches exemptes de parti pris.
50. Actuellement, au PAM, le processus de recrutement réserve une large place au résultat des entretiens; d'autres facteurs tels que le résultat des tests d'aptitude, l'expérience antérieure, le potentiel humain ou la motivation personnelle ne semblent pas pris en compte lors du classement final des candidats après la tenue des entretiens. Les membres des jurys ont des préjugés, comme tout être humain, et tendent, par exemple, à privilégier la confiance en soi sur la compétence ou à avoir du mal à distinguer l'une de l'autre. De ce fait, le processus de sélection peut constituer un obstacle pour les candidats qui n'ont pas de connaissance ou d'expérience particulière concernant les entretiens axés sur les compétences, ou encore freiner le recrutement de candidats qui "ne cochent pas toutes les cases" bien qu'étant parfaitement qualifiés, comme c'est le cas par exemple de ceux qui sont

à même de fournir des prestations de très haut niveau au poste qui est à pourvoir, mais qui n'ont pas tout à fait l'expérience requise dans l'avis de vacance de poste ou qui ont connu des interruptions de carrière ou autres expériences atypiques. Ce sont des limites qui portent surtout préjudice aux opérations du PAM sur le terrain.

51. Des volumes entiers ont été consacrés aux procédures de recrutement efficaces et des études approfondies ont été menées dans ce domaine. Mais tout cela n'a pas nécessairement permis de simplifier ni d'améliorer le processus de sélection de candidats. Le Bureau se félicite donc des efforts mis en œuvre par le PAM, au titre de son nouveau cadre de gestion des effectifs, afin de définir les objectifs de ses processus de recrutement et de réaffectation et de pouvoir les mesurer, notamment au regard de la manière dont il peut accroître la diversité sur divers plans: sexe, race, appartenance ethnique, identité, orientation sexuelle, handicap et nationalité.
52. Le Bureau accueille favorablement les plans du PAM visant à dispenser aux membres des jurys de sélection une formation sur les biais inconscients, et salue les efforts qu'il déploie afin d'assurer, au sein même des jurys, une meilleure représentation des employés provenant de pays du Sud. Le cadre du PAM pour la diversité et l'inclusion de 2021 fournira les éclairages nécessaires à cet égard.
53. **Recommandation 11:** *Afin d'instaurer une culture d'acquisition de talents, le PAM doit procéder à un examen approfondi et à la refonte de ses processus de recrutement, pour faire en sorte que ceux-ci soient conformes à l'objectif de sa politique en matière de personnel, à ses valeurs et aux critères définis dans le modèle d'encadrement, ce qui lui permettra de mieux répondre à ses besoins actuels et futurs.*
54. **Recommandation 12:** *Le PAM doit former les responsables du recrutement et les membres des jurys aux méthodes et outils d'évaluation, notamment les tests d'aptitude, qui sont efficaces pour apprécier les niveaux de compétence potentiels et effectifs ainsi que les compétences en matière d'encadrement au PAM. Les résultats des évaluations et des tests doivent être mesurés au regard des définitions d'emploi et de profils d'emploi bien conçus, surtout lorsqu'il s'agit de sélectionner des candidats à des postes de supervision et d'encadrement.*

### **Respect des obligations**

55. Ces dernières années, le PAM a encouragé une culture de respect des obligations. Les efforts qu'il met en œuvre pour gérer les risques, veiller à ce que ses opérations soient menées dans le respect des directives, procédures et règles établies et faire en sorte que ses employés fassent ce qu'ils sont tenus de faire ou ce qu'ils sont censés faire, reçoivent un accueil très favorable. Parallèlement, un certain nombre de responsables ont fait part de leurs préoccupations concernant le fait qu'une fois les activités de vérification du respect des obligations menées et les formulaires correspondants dûment remplis et présentés à l'unité compétente, le sujet même de cette démarche peut disparaître de l'écran radar du responsable et de l'équipe concernée. Les activités de vérification s'avèrent également chronophages et leur importance n'est pas toujours bien comprise.
56. Ces préoccupations révèlent qu'une culture de respect des obligations peut faire passer au second plan la responsabilité individuelle et celle du gestionnaire, et contribuer à affaiblir la mobilisation, la participation active et l'interaction entre les employés. Cela peut faire obstacle à une gestion quotidienne efficace et à des interventions adéquates face à des situations inattendues. L'attention portée au respect des obligations risque de faire oublier la créativité, l'intuition et la perspicacité, alimentées par l'expérience, qui permettent aux personnes de réagir efficacement dans les situations difficiles. Respecter les obligations est une chose; utiliser le respect des obligations pour prévenir les incidents en est une autre.

57. En revanche, la bonne gouvernance – qui renvoie à de bonnes pratiques – permet aux organisations de maintenir leur capacité de résilience dans un contexte en évolution. Elle contribue à une culture visant à rendre une organisation meilleure, c'est-à-dire une organisation dont les employés collaborent et qui considère le comportement éthique comme un objectif, tout comme la prise en compte des valeurs institutionnelles dans tous les aspects de l'action menée.
58. Par analogie, les pilotes doivent savoir manœuvrer, quelles que soient les conditions météorologiques. Il a été prouvé que piloter un avion au seul moyen d'une liste de contrôle et d'un ordinateur pouvait potentiellement conduire au désastre. L'expérience de vol et l'intuition qu'un pilote développe au fil des ans permettent à celui-ci d'interpréter les informations disponibles de manière plus complète, sans se limiter à celles que lui offre la technologie. Pour surmonter les tempêtes, il faut savoir conjuguer la technologie, l'intelligence humaine, l'intuition et l'expérience.
59. De la même façon, le PAM ne doit pas perdre de vue l'importance de ce "facteur humain" en tant que moyen permettant de tirer pleinement parti des potentialités de ses effectifs. En cultivant le facteur humain, il encouragera la créativité, la mobilisation et l'innovation.
60. **Recommandation 13:** *Le respect des obligations est un élément important de ce qui rend une organisation efficace et résiliente. Toutefois, cela ne doit pas être un objectif en soi. Le PAM doit donc engager une concertation afin d'établir comment motiver les employés, promouvoir une réflexion indépendante et innovante tenant compte des facteurs humains et encourager la responsabilité individuelle.*

## Programme des conseillers pour le respect au travail

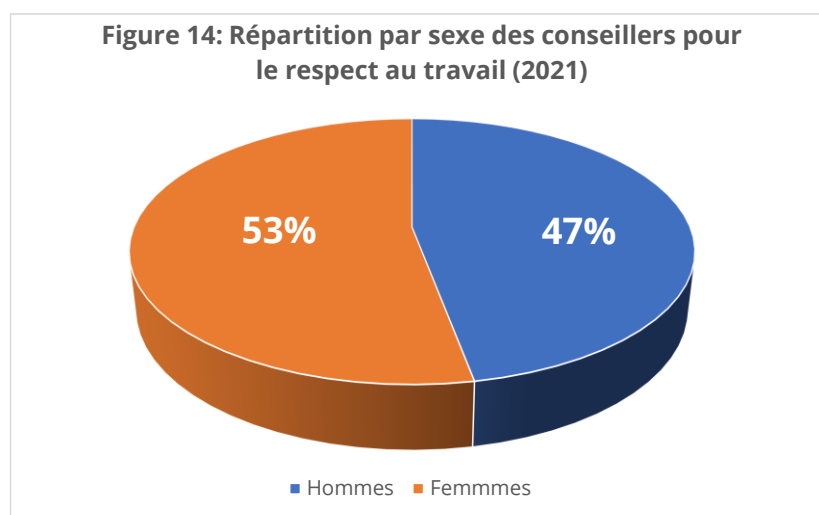
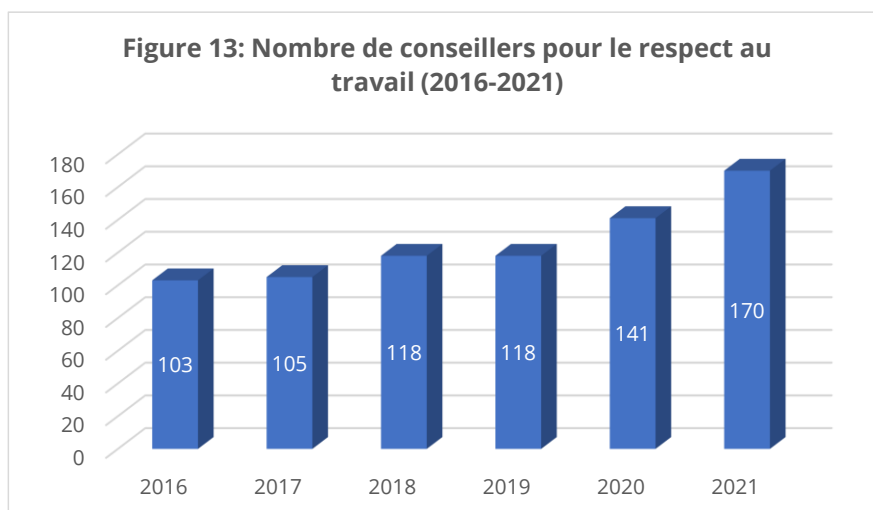
### Vue d'ensemble

61. Le réseau des conseillers pour le respect au travail a pris une ampleur considérable depuis la création du programme en 2007, passant de 32 conseillers en 2010 à 170 en 2021. Des conseillers pour le respect au travail sont désormais présents partout dans le monde et exercent leurs activités dans tous les bureaux régionaux ainsi que dans 71 bureaux de pays, 88 bureaux auxiliaires et au Siège, à Rome. Environ 98 pour cent d'entre eux sont des employés recrutés sur le plan national.
62. Les directeurs de pays sont de plus en plus nombreux à demander davantage de conseillers pour leurs bureaux, ce qui montre que l'utilité du programme est largement reconnue.
63. En 2021, 53 nouveaux conseillers pour le respect au travail étaient prêts à exercer leurs fonctions après avoir terminé avec succès le cours de formation complet de cinq jours tenu par le Bureau, et 15 des conseillers déjà en activité et dotés de plus de quatre ans d'expérience ont bénéficié d'une formation plus poussée.

*"Dans notre bureau de pays, le rôle des conseillers pour le respect au travail est crucial, car ceux-ci constituent le premier point de contact auquel peuvent s'adresser les employés qui ne savent pas comment gérer certaines situations."*

Un directeur de pays du PAM





64. Ces conseillers, qui permettent d'élargir le rayon d'action du Bureau, constituent une précieuse ressource au niveau du terrain en fournissant un appui confidentiel et impartial à leurs collègues confrontés à des problèmes ou à des difficultés sur leur lieu de travail. Ils sont formés pour être à l'écoute des préoccupations de leurs collègues, en faisant preuve d'empathie et en toute confidentialité, afin de les aider à trouver des solutions, de les renseigner au sujet des politiques et procédures établies et de leur indiquer à qui s'adresser pour obtenir une aide supplémentaire. Ils servent de point de contact initial et de source d'information concernant le système de justice interne du PAM.

*"Les conseillers pour le respect au travail sont une sorte de système d'alerte rapide sur les problèmes systémiques qui existent au PAM."*

Amir Abdulla, Directeur exécutif adjoint du PAM

### Développer le réseau des conseillers pour le respect au travail

65. Le programme des conseillers pour le respect au travail est géré par deux coordonnateurs du réseau, travaillant à temps partiel et responsables devant l'Ombudsman. En 2021, les coordonnateurs ont organisé la tenue de 54 sessions de formation par visioconférence, à l'intention des conseillers pour le respect au travail, dans toutes les régions dans lesquelles le PAM est présent ainsi qu'au Siège, ce qui a permis de donner davantage d'impact à leur action. La formation dispensée aux conseillers portait sur la meilleure façon de gérer des situations diverses, allant de problèmes liés à des supérieurs hiérarchiques ou des interlocuteurs difficiles, aux micro-agressions et au harcèlement sur le lieu de travail. Les coordonnateurs aident également les conseillers en leur indiquant comment mener les consultations individuelles avec leurs pairs.
66. Afin de donner davantage de visibilité aux conseillers pour le respect au travail et aux services qu'ils offrent, le Bureau a mis au point un nouveau logo à leur intention, ainsi que des produits de communication, comme des brochures, des affiches et des modèles de présentation. Par ailleurs, une formation dispensée par le fonctionnaire chargé de la communication au sein du Bureau a permis d'aider les conseillers à faire mieux connaître leur rôle dans leurs bureaux de pays comme dans les départements du Siège.

**Figure 15: Logo récemment créé des conseillers pour le respect au travail**



### Appui à l'initiative sur la culture organisationnelle, à la campagne RESPECT+ et à l'enquête mondiale auprès du personnel de 2021

67. Les conseillers pour le respect au travail et les coordonnateurs ont contribué à la conception et au lancement de la campagne numérique RESPECT+. De nombreux conseillers ont pris une part active aux séances de réflexion en groupe ("jam-sessions") organisées dans le cadre du processus de collaboration par lequel le PAM a défini ses nouvelles valeurs institutionnelles. Afin d'encourager les employés à participer à l'enquête mondiale auprès du personnel, les conseillers ont mené une action de promotion dans leurs bureaux.

## Consultations auprès des conseillers pour le respect au travail

68. Lorsqu'un conseiller pour le respect au travail est sollicité par un collègue, l'acte est considéré comme une consultation et enregistré comme tel<sup>2</sup>. En 2021, les conseillers pour le respect au travail ont donné 319 consultations, soit 60 pour cent de plus qu'en 2020. La progression constatée est imputable à une augmentation de 21 pour cent du nombre de conseillers en 2021; les activités de sensibilisation et de formation menées ont été elles aussi bien plus nombreuses au cours de cette même année. L'anxiété et le stress générés par la pandémie de COVID-19 peuvent également avoir contribué à l'augmentation des consultations.
69. S'agissant des employés qui s'adressent aux conseillers pour le respect au travail, le ratio femmes-hommes était presque en équilibre: 51 pour cent de ceux qui ont consulté un conseiller étaient des femmes et 49 pour cent des hommes. Environ 58 pour cent des usagers ayant fait appel à un conseiller étaient titulaires d'un contrat de courte durée<sup>3</sup>.
70. Les conseillers pour le respect au travail ont été appelés à traiter 378 cas. Comme les années précédentes, la plupart des employés les ont consultés pour des problèmes relevant des catégories suivantes: *rappports hiérarchiques* (31 pour cent), *relations avec les pairs et les collègues* (20 pour cent) et *progression professionnelle et perspectives de carrière* (15 pour cent).
71. La part des problèmes signalés en lien avec les *rappports hiérarchiques* est passée de 22 pour cent en 2020 à 31 pour cent en 2021. D'après les conseillers pour le respect au travail, en modalités de travail à distance certains employés ont davantage de difficultés à communiquer avec leurs supérieurs hiérarchiques; la communication a été moins efficace, du fait de l'annulation répétée des réunions et du recours au courriel comme principal moyen de communication, y compris pour l'annonce de nouvelles désagréables telles qu'une appréciation négative à l'issue d'une évaluation de la performance. Certains superviseurs ont fait preuve d'un manque de confiance à l'égard de leurs subordonnés en télétravail, auxquels ils ont demandé de fournir des éléments vérifiables à l'appui de leurs activités, visant à prouver que ceux-ci s'étaient bien acquittés de leurs tâches lorsqu'ils n'étaient pas présents au bureau.
72. Le harcèlement et l'abus d'autorité demeurent un important sujet de préoccupation, ainsi que l'ont constaté plusieurs conseillers. Les superviseurs ont parfois tenu des attitudes ou comportements incompatibles avec les valeurs du PAM: des collègues ont signalé des attaques verbales, sous forme de cris ou de menaces de non-renouvellement de contrat. La crainte de représailles et d'éventuelles conséquences négatives empêche les employés de s'exprimer librement – une situation qui souligne le rôle important que jouent les conseillers pour le respect au travail.

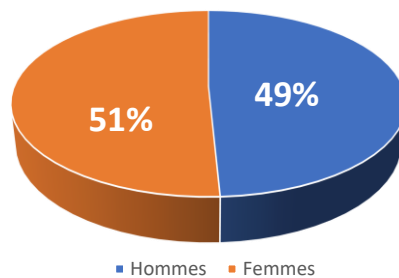
*"Au bureau, les employés souhaitent que quelqu'un les écoute et les aide à gérer les difficultés qu'ils rencontrent. En s'adressant à un conseiller pour le respect au travail, ils obtiennent des indications concernant la façon dont ces difficultés peuvent être abordées."*

Un conseiller pour le respect au travail

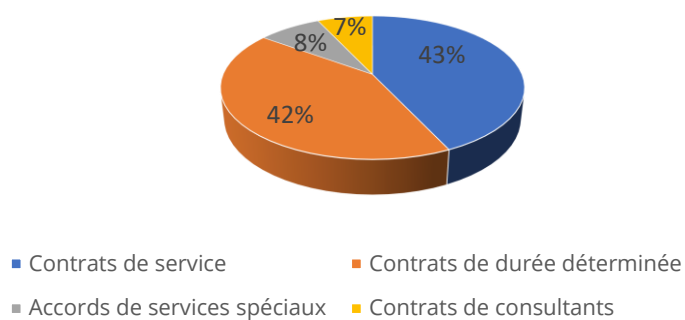
<sup>2</sup> Lorsqu'un employé s'adresse à un conseiller pour le respect au travail, on parle de "consultation", tandis que lorsqu'un employé fait directement appel au Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation, il s'agit d'un "dossier". Les conseillers servent de premier point de contact et de source d'information initiale, mais ne fournissent pas la gamme complète des services de médiation.

<sup>3</sup> Les contrats de courte durée sont aussi bien des accords de services spéciaux que des contrats de service et des contrats de consultants.

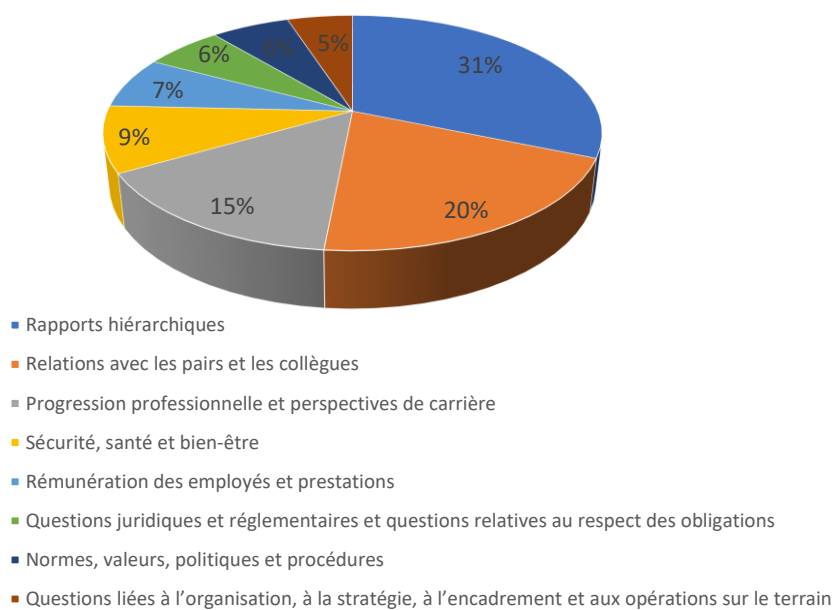
**Figure 16: Usagers des services des conseillers pour le respect au travail, par sexe (2021)**

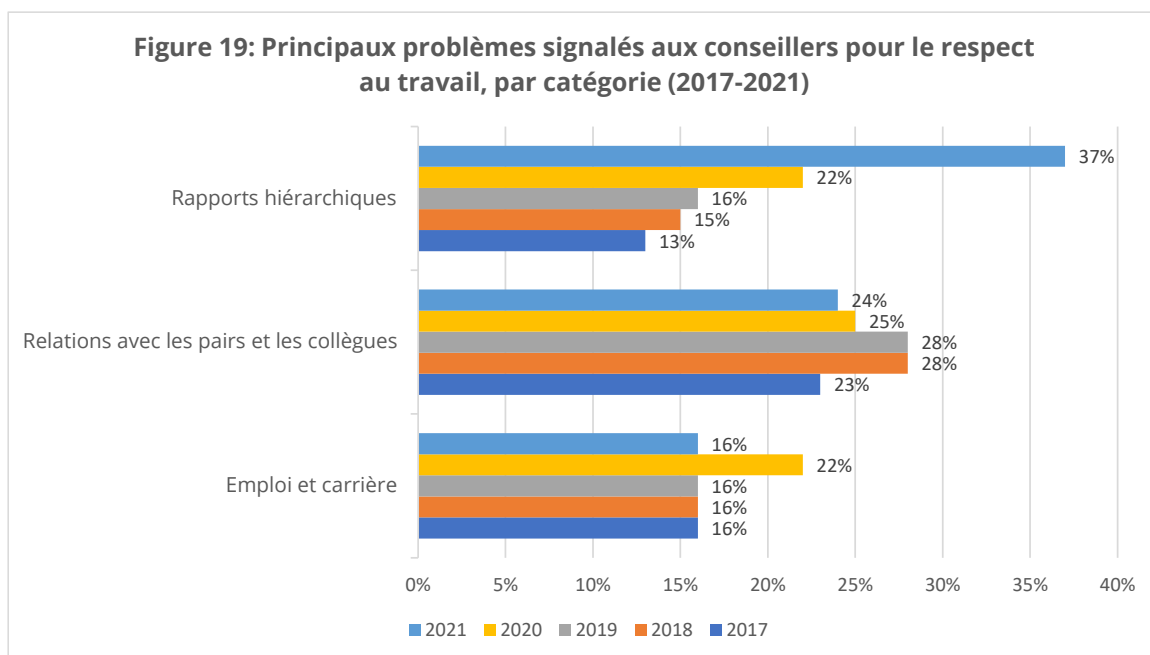


**Figure 17: Usagers des services des conseillers pour le respect au travail, par type de contrat (2021)**



**Figure 18: Problèmes signalés aux conseillers pour le respect au travail, par catégorie (2021)**





## Perspectives

73. D'importantes étapes attendent le Bureau en 2022.

## Évaluation d'impact

74. Depuis sa création en 2005, le Bureau n'a fait l'objet d'aucune évaluation externe indépendante. Une évaluation d'impact a été lancée en 2021. Les résultats de cette évaluation, attendus au deuxième trimestre de 2022, permettront d'éclairer l'élaboration d'un plan d'action pour le Bureau.

## Évaluation relative à la médiation

75. Afin de renforcer le système de justice interne du PAM et de contribuer à la transformation de la culture organisationnelle, le Bureau a lancé en 2021 une évaluation des besoins et des potentialités du PAM en matière de médiation, ainsi qu'une analyse comparative des programmes de médiation mis en œuvre au PAM et dans d'autres organismes des Nations Unies et organisations internationales. Les résultats de ces études, ainsi que les recommandations pertinentes qui seront formulées à l'issue de l'évaluation d'impact indiquée au paragraphe précédent, fourniront les éclairages nécessaires pour que la médiation devienne un outil de règlement des conflits au sein du PAM, qui prend en compte les valeurs de celui-ci et favorise une culture organisationnelle axée sur l'inclusion et le respect.

### **Examens des mécanismes de recours menés par la FAO et le CCI**

76. Un examen du mécanisme de recours de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) sera achevé en 2022. Le Bureau collabore avec le Bureau du Médiateur de la FAO afin de définir le rôle que l'un et l'autre seront appelés à jouer dans la mise en application des résultats de l'examen mené, qui réservera notamment une plus large place à la médiation. Parallèlement, le Corps commun d'inspection (CCI) du système des Nations Unies<sup>4</sup> a entamé l'examen des mécanismes internes de recours dont disposent les employés des organismes du système des Nations Unies préalablement à la saisine du tribunal, examen dont le rapport devrait paraître en 2023.

### **Budget du Bureau**

77. Le Bureau est déterminé à contribuer au processus de changement organisationnel et à la stratégie de préparation du PAM, mais il doit faire face à des coupes budgétaires pour 2022. Ces restrictions pèsent sur la capacité du Bureau à œuvrer au service des employés du PAM dans le monde, en le contraignant à réduire les dépenses liées aux contrats de consultants, à demander le remboursement des frais afférents aux interventions de médiation personnalisées, notamment les services d'accompagnement, de formation et autres interventions spécifiques assurées par l'équipe, et à renoncer aux voyages du personnel au cours du premier trimestre de 2022, voire au-delà.
78. Cela est d'autant plus regrettable qu'en 2022, un plus grand nombre d'employés regagneront leurs bureaux et que le Bureau a déjà élaboré un plan complet de missions sur le terrain. Les visites en personne sont cruciales pour donner accès à la justice informelle: en moyenne, le nombre d'employés faisant appel aux services de médiation à l'occasion des missions virtuelles ne représente que 25 pour cent du nombre d'utilisateurs qui se manifestent lorsque les visites sont effectuées en personne.

### **Conclusion**

79. En tant qu'acteur fiable du système de justice interne du PAM, le Bureau s'emploie à travailler aux côtés des employés, quel que soit leur lieu d'affectation, afin de dégager des solutions constructives et positives à leurs préoccupations et de pouvoir ainsi renforcer les valeurs fondamentales du PAM et contribuer à sa mission.
80. Le Bureau prône le dialogue, le respect et l'inclusion, quel que soit le sujet, le problème ou l'événement. En ces temps de polarisation et de culture de l'effacement, il n'a jamais été aussi important d'engager le dialogue et de poser des questions afin de comprendre les différences d'opinion et de perspective, de créer des liens et de construire des ponts.

---

<sup>4</sup> Le CCI est l'organe de contrôle externe indépendant du système des Nations Unies mandaté pour conduire des évaluations, des inspections et des enquêtes à l'échelle du système.

**Liste des sigles utilisés dans le présent document**

CCI	Corps commun d'inspection du système des Nations Unies
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture