



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

Conseil d'administration
Session annuelle
Rome, 26–30 juin 2023

Distribution: générale

Point 4 de l'ordre du jour

Date: 19 mai 2023

WFP/EB.A/2023/4-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 2022

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport annuel du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation pour 2022" (WFP/EB.A/2023/4-C).

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

Coordonnateurs responsables:

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

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

Introduction

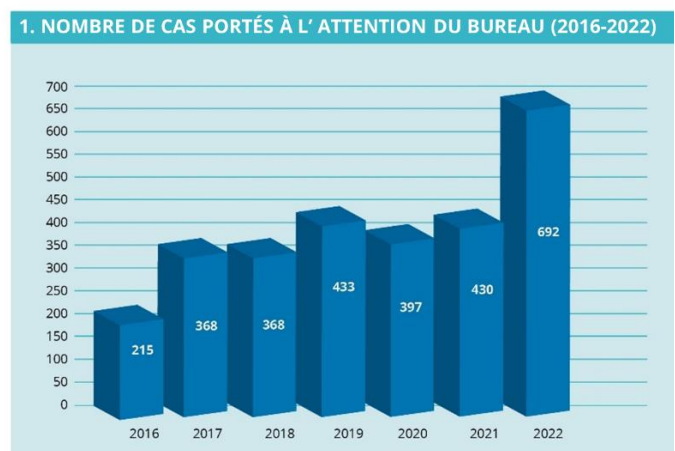
1. Les efforts demandés de la part du PAM et de ses employés ont continué de s'accroître tout au long de 2022. Les situations d'urgence pèsent sur un nombre croissant d'employés et sur les membres de leur famille; lors de leurs échanges avec le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation, les usagers ont souligné l'importance d'une charge de travail réaliste, de la sécurité de l'emploi et d'un milieu de travail bienveillant et inclusif.
2. Heureusement, pendant l'année, le Bureau a pu étoffer son équipe, qui compte deux personnes supplémentaires, et conduire 23 visites sur le terrain. Par conséquent, l'accessibilité de ses services s'est améliorée et le nombre d'employés ayant sollicité ses services de règlement amiable des conflits a augmenté de 60 pour cent par rapport à 2021.
3. Le mandat du Bureau consiste à promouvoir un milieu de travail respectueux dans l'objectif de renforcer l'efficacité de l'action du PAM. Il est essentiel de trouver des solutions qui conviennent à toutes les parties et de restaurer les relations de travail pour favoriser un environnement professionnel dans lequel tout le monde peut s'épanouir et donner le meilleur de soi. En outre, lorsque les employés et leurs responsables sont à même de régler les conflits et les autres problèmes efficacement, ils peuvent en faire plus pour les bénéficiaires du PAM, se sentent suffisamment en confiance pour innover et travaillent mieux.
4. Les services de règlement amiable des conflits proposés par le Bureau constituent un espace de dialogue sûr dans le cadre duquel les employés peuvent s'exprimer et être entendus et où leurs points de vue sont compris. Ils leur offrent la possibilité de clarifier les choses, de structurer leurs pensées et de réfléchir à leur situation. Les procédures amiables aident les employés à élargir ou à ajuster leur point de vue et, par conséquent, à adapter la façon dont ils abordent les situations qui leur posent problème. Souvent, cela leur permet de trouver des moyens innovants de parvenir à un résultat qui leur convienne, à eux ainsi qu'aux autres personnes concernées, y compris aux membres de leur équipe.
5. Le Bureau de l'Ombudsman contribue pleinement à faire en sorte que le PAM soit prêt à s'acquitter de son double mandat: il s'efforce en effet d'améliorer la vie au travail afin que les employés puissent s'attacher à sauver des vies et à changer la vie des bénéficiaires du PAM.

2022 en résumé

Vue d'ensemble

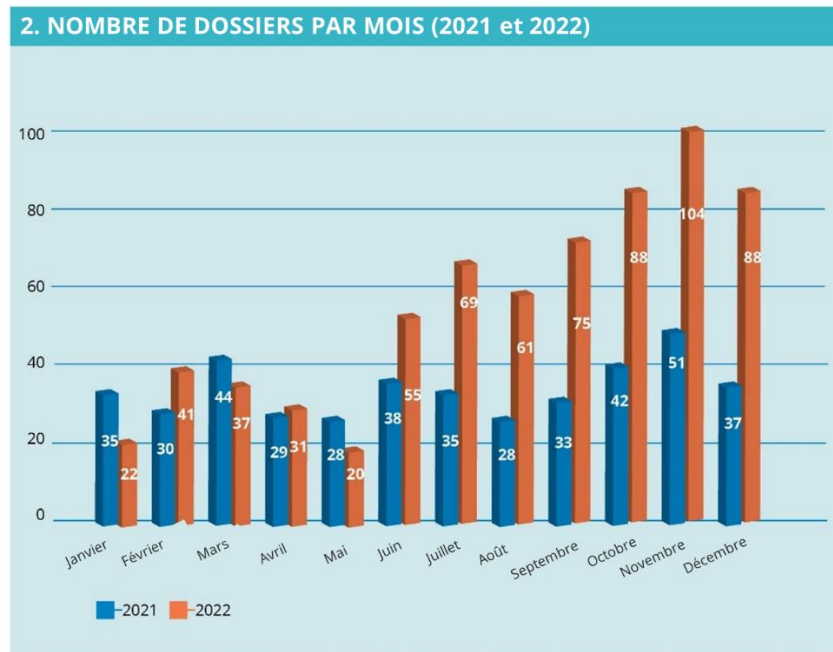
6. En 2022, 692 personnes ont sollicité le Bureau de l'Ombudsman (voir la figure 1), soit une augmentation de 60 pour cent par rapport aux trois années précédentes et plus de trois fois plus qu'en 2016, première année du mandat de l'actuelle Ombudsman.
7. Le Bureau a repris les missions sur le terrain en juin 2022. Le recours à la justice informelle repose sur la confiance – les rencontres en face à face sont donc essentielles. Comme le montre la figure 1, le nombre de cas portés à l'attention du Bureau a augmenté en 2017, 2019 et 2022,

Figure 1: Nombre de cas portés à l'attention du Bureau (2016-2022)



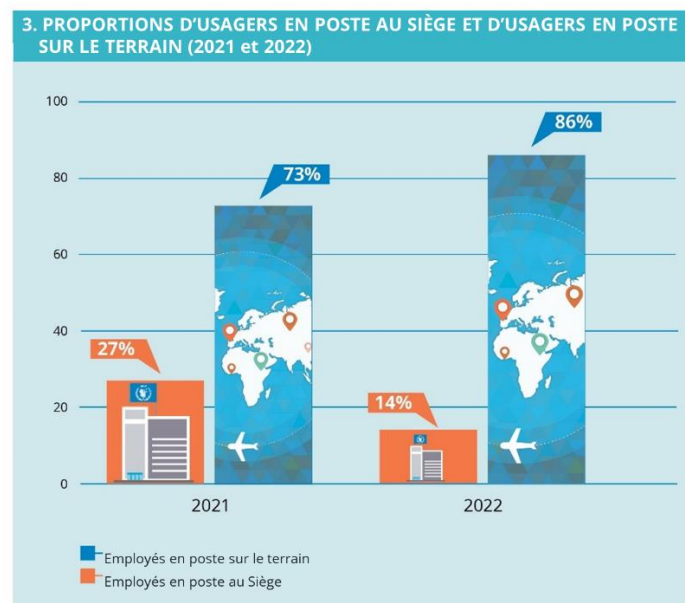
après qu'un renforcement des effectifs a permis de mener davantage de visites sur le terrain. C'est l'opposé qui s'est produit en 2020 et 2021, lorsque les visites sur site ont été interrompues du fait de la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19); le Bureau de l'Ombudsman est toutefois parvenu pendant cette période à stabiliser le nombre de dossiers en organisant des missions virtuelles.

Figure 2: Nombre de dossiers par mois (2021 et 2022)



8. La part des usagers du Bureau de l'Ombudsman travaillant sur le terrain est passée de 73 pour cent en 2021 à 86 pour cent en 2022, ce qui confirme le fait que la présence sur place d'agents du Bureau a pour effet d'encourager les employés du PAM à faire part de leurs préoccupations.

Figure 3: Proportions d'usagers en poste au Siège et d'usagers en poste sur le terrain (2021 et 2022)



9. La figure 4 illustre la répartition des usagers par sexe, en 2022. Comme les années précédentes, davantage de femmes que d'hommes ont eu recours aux services du Bureau (63 pour cent contre 37 pour cent).

Figure 4: Répartition des usagers par sexe (2022)

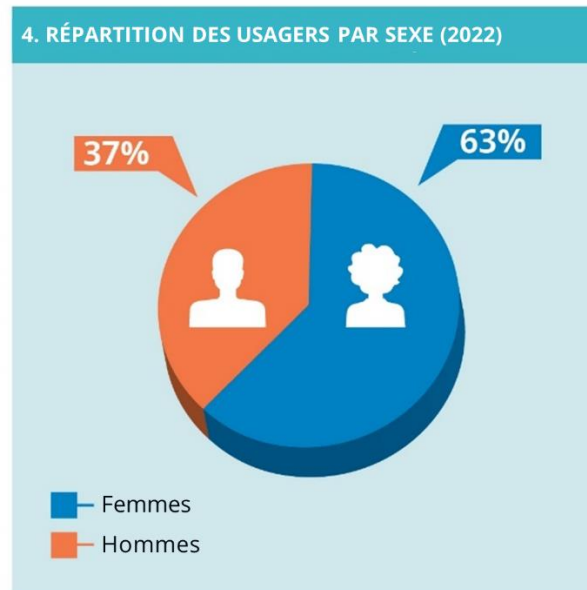
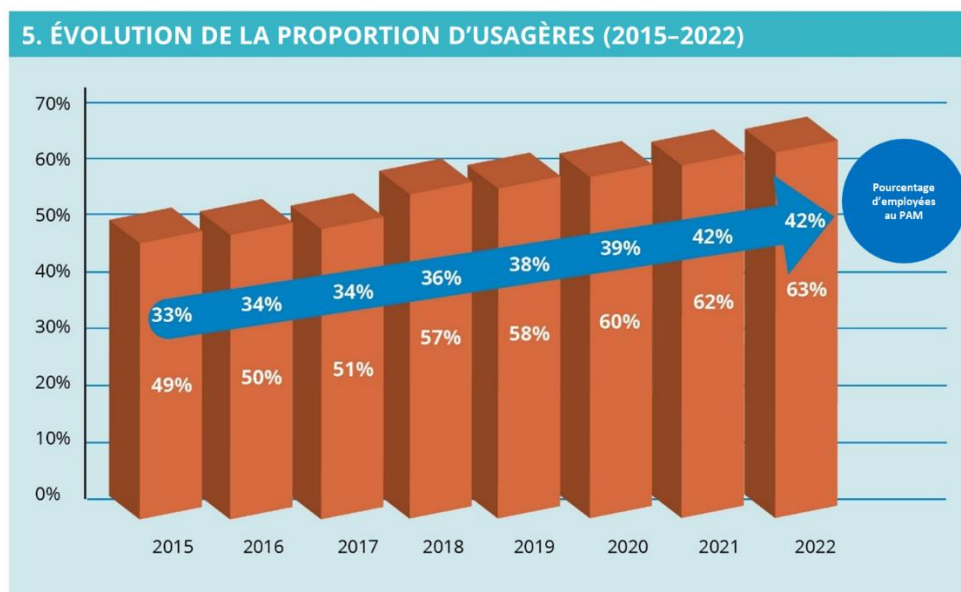


Figure 5: Évolution de la proportion d'usagères (2015–2022)



Principaux problèmes signalés en 2022

10. Dès lors qu'une personne fait part de ses préoccupations au Bureau de l'Ombudsman, celui-ci crée un dossier. Un dossier peut porter sur un ou plusieurs problèmes, qui sont classés selon les catégories définies par l'International Ombuds Association, lesquelles ont été adaptées à l'usage du système des Nations Unies. Le fait de classer les problèmes soulevés permet de dégager les tendances à l'échelle du PAM, de mieux appréhender les problèmes systémiques et d'acquiescer une compréhension plus fine du climat qui y règne.
11. Les trois principales catégories de problèmes rencontrés en 2022 concernent les *rapports hiérarchiques* (36 pour cent), les *relations avec les pairs et les collègues* (15 pour cent) et *l'emploi et la carrière* (13 pour cent). La part des problèmes liés aux *relations avec les pairs et les collègues* a doublé entre 2020 et 2021, passant de 4 à 8 pour cent, puis a encore augmenté pour s'établir à 15 pour cent en 2022. On peut attribuer cette tendance au retour des employés au bureau, qui s'est intensifié. Dans de nombreux cas, les employés ont dû redéfinir leurs relations, car, après la période de télétravail – pendant laquelle les problèmes de collaboration et les conflits n'avaient souvent pas bénéficié de l'attention voulue –, de nombreuses personnes n'étaient plus habituées à travailler en présence de leurs collègues.
12. Parallèlement, la part des *questions juridiques et réglementaires et des questions relatives au respect des obligations* a chuté, passant de 19 pour cent en 2021 à 11 pour cent en 2022. On trouvera dans les figures 6 et 7 des informations plus détaillées sur cette catégorie, dans laquelle rentrent les comportements abusifs.
13. Les *questions liées à l'organisation, à la stratégie, à l'encadrement et aux opérations sur le terrain* ont encore une fois constitué la quatrième catégorie de problèmes par ordre d'importance, puisqu'elles ont représenté 12 pour cent des problèmes signalés en 2022, contre 8 pour cent en 2020 et 11 pour cent en 2021. Cette catégorie comprend les problèmes liés au climat qui règne au PAM, au moral, à la communication et à la culture, autant d'aspects que le PAM s'efforce d'améliorer. L'attention accrue portée à la culture organisationnelle pourrait avoir eu pour effet de sensibiliser les employés et de susciter chez eux des attentes plus élevées, dont ils souhaitent peut-être parler avec le Bureau de l'Ombudsman.
14. Les questions de *sécurité, de santé et de bien-être* représentent 6 pour cent des problèmes soulevés, niveau qui n'avait pas été atteint depuis le plus fort de la pandémie de COVID-19, en 2020.

Figure 6: Problèmes signalés au Bureau de l’Ombudsman, par catégorie (2022)

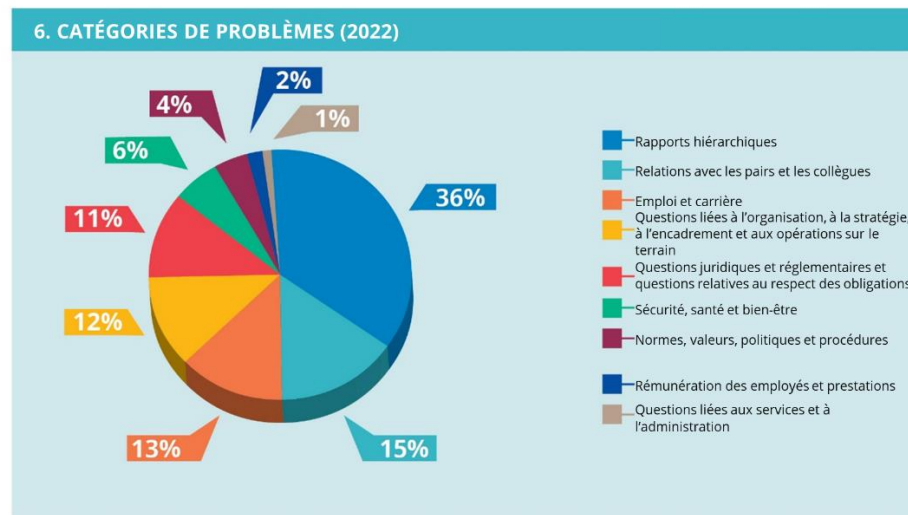
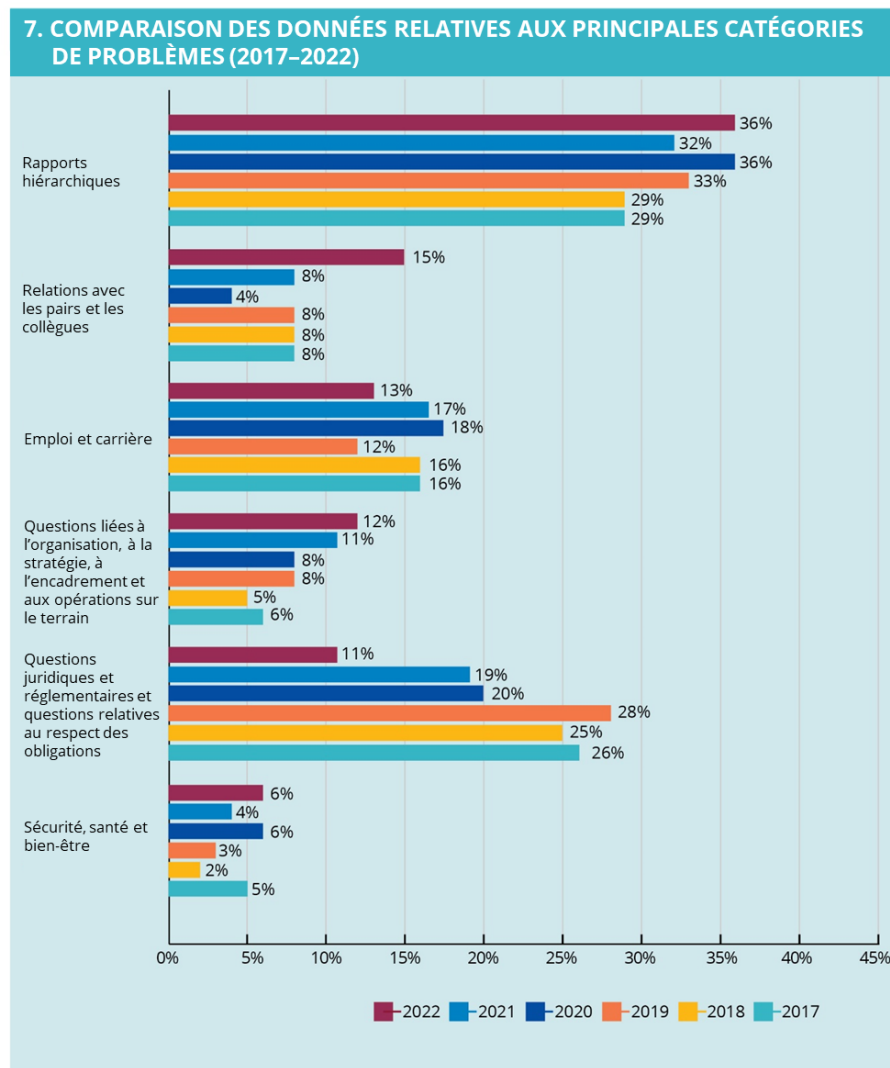


Figure 7: Évolution de la répartition des principales catégories de problèmes (2017–2022)



Rapports hiérarchiques

15. En 2022, les *rapports hiérarchiques* sont restés la principale catégorie de problèmes, ce qui est en cohérence avec les constatations des autres bureaux des services d'ombudsman partout dans le monde. Dans cette catégorie, la proportion des problèmes de *communication* a continué d'augmenter, s'établissant à 25 pour cent en 2022, contre 11 pour cent en 2020 et 16 pour cent en 2021. Parallèlement, la proportion des *questions liées au respect et au traitement* a sensiblement baissé, passant de 34 pour cent en 2021 à 25 pour cent en 2022. Cette évolution pourrait témoigner du fait que les employés du PAM sont davantage conscients de la nécessité de prévenir et de résoudre les conflits par le dialogue, ce qui est positif. Le Département de la culture organisationnelle s'attache en effet à promouvoir cette approche dans l'objectif d'instaurer un climat sur le lieu de travail qui soit plus respectueux et plus inclusif; les formations à la résolution des conflits du Bureau de l'Ombudsman – qu'ont déjà suivies plus de 6 500 employés de par le monde – contribuent à ces efforts.
16. La figure 8 offre un aperçu des types de problèmes signalés en 2022 dans la catégorie des *rapports hiérarchiques*, et la figure 9 propose une comparaison avec les données des années antérieures. On trouvera des informations plus détaillées sur les problèmes systémiques relevés par le Bureau dans la section intitulée "Gestion de la performance et culture axée sur le retour d'information au PAM".

Figure 8: Répartition des problèmes liés aux rapports hiérarchiques (2022)

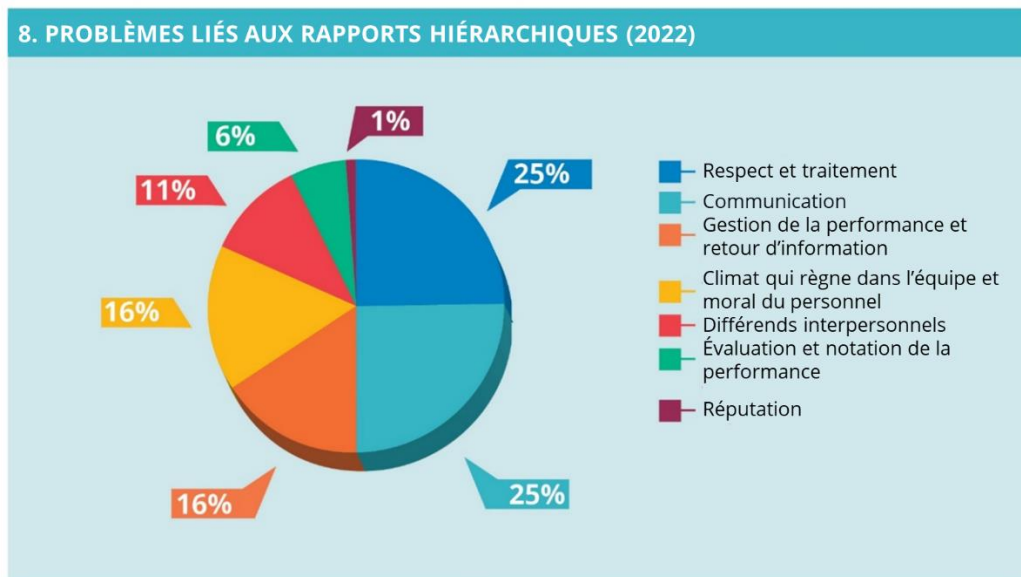
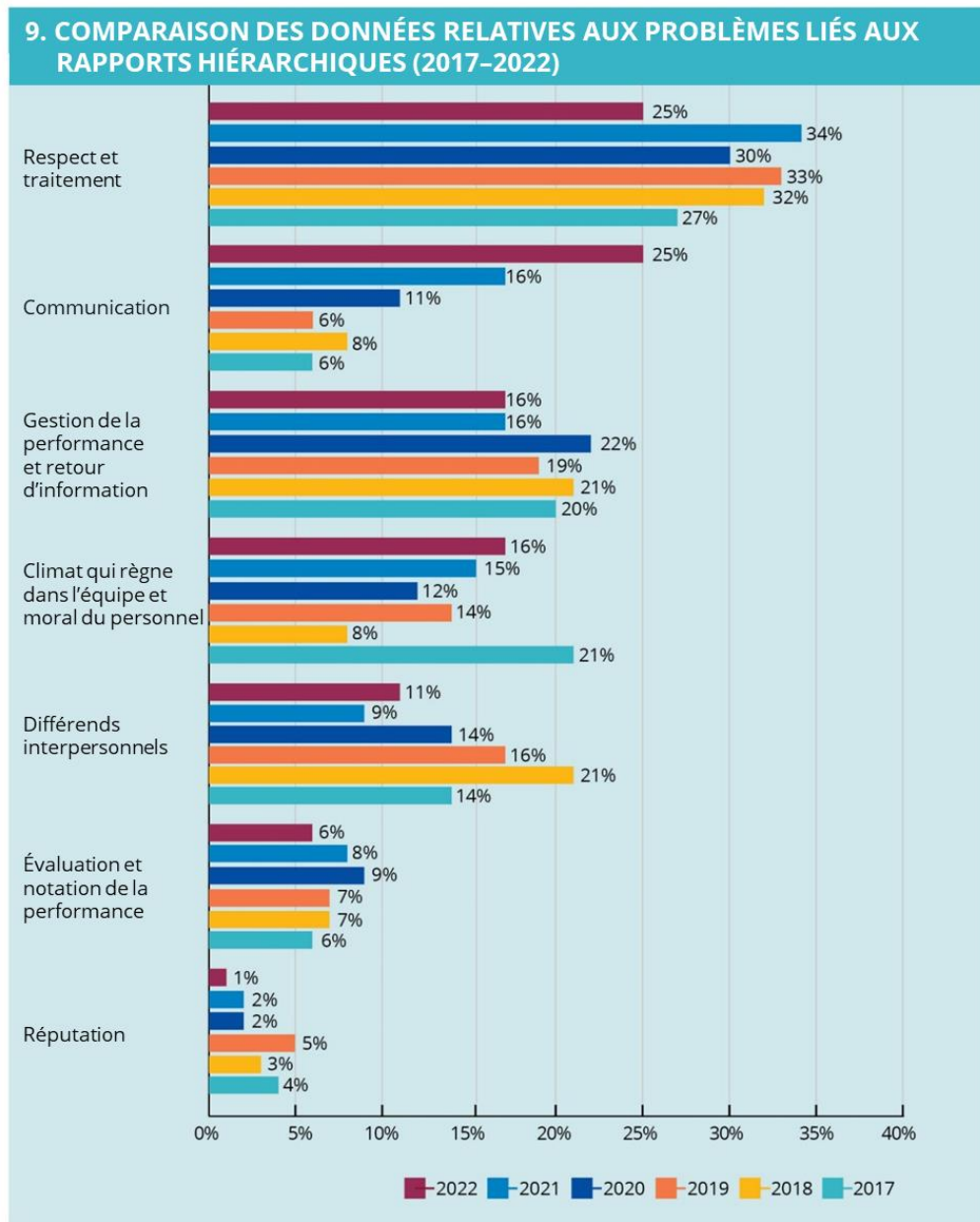


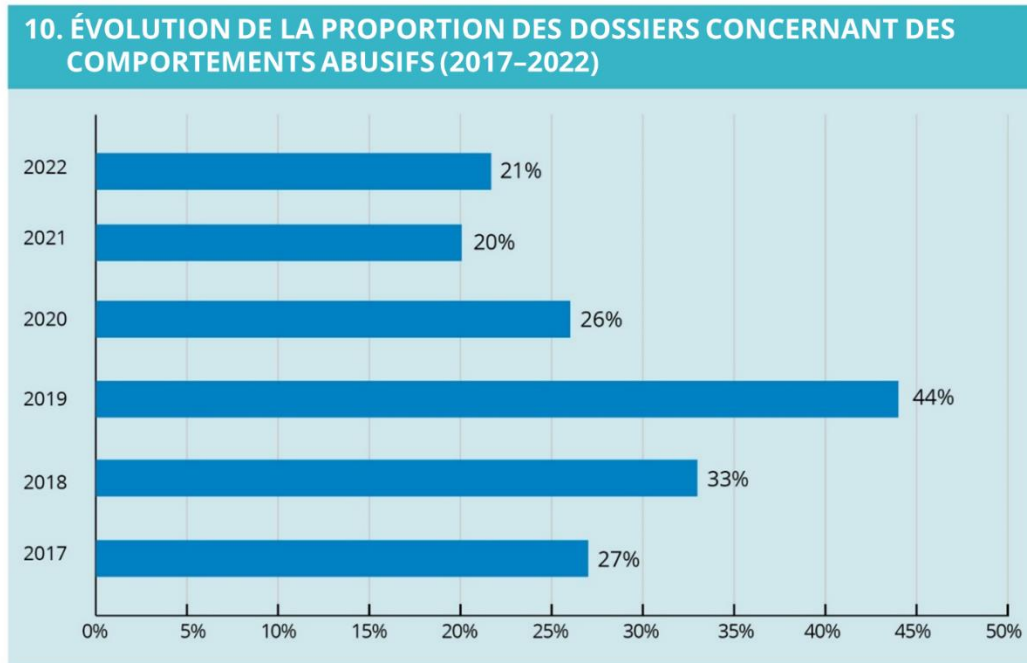
Figure 9: Évolution des problèmes liés aux rapports hiérarchiques (2017–2022)



Comportements abusifs

17. Sur l'ensemble des dossiers dont le Bureau de l'Ombudsman a été saisi en 2022, 21 pour cent concernaient un comportement abusif (harcèlement, y compris sexuel, abus d'autorité ou discrimination). En 2018, le PAM a publié une nouvelle politique relative à la protection contre les comportements abusifs, qu'ont renforcée les multiples communications de la Direction exécutive à cet égard. S'est ensuivie une forte hausse des signalements de comportement abusif en 2018 et, surtout, en 2019, après quoi le nombre de cas a chuté lorsque la plupart des employés ont été contraints de travailler à domicile, à partir de 2020. Depuis, le Département de la culture organisationnelle s'est attaché à promouvoir un changement culturel et, en 2022, une version actualisée de la politique a été publiée. Ces efforts ont contribué à faire reculer le nombre d'allégations de comportement abusif et à promouvoir au PAM un changement culturel que le Bureau de l'Ombudsman espère voir se poursuivre.

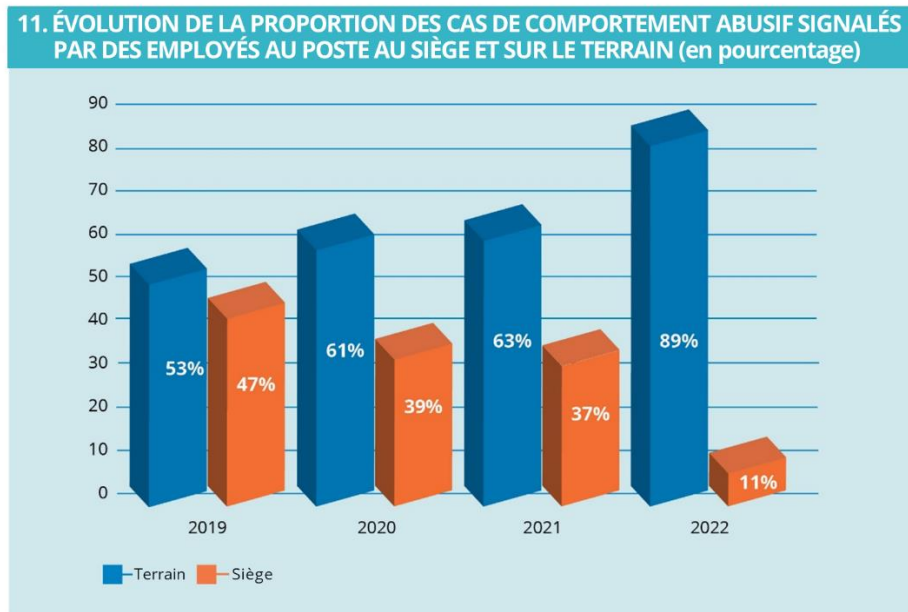
Figure 10: Évolution de la proportion des dossiers concernant des comportements abusifs (2017–2022)



18. Environ 89 pour cent des cas de comportement abusif ont été portés à l'attention du Bureau par des employés en poste dans des lieux d'affectation hors Siège, contre 63 pour cent en 2021, soit une hausse de 26 points de pourcentage¹. Ces chiffres témoignent d'une importante évolution par rapport à 2019, période à laquelle les signalements de ce type émanaient tout autant du Siège que du terrain. Cela pourrait signifier que les efforts visant à instaurer un environnement de travail plus respectueux n'atteignent pas certains lieux d'affectation hors Siège autant qu'ils le devraient; d'un autre côté, il se pourrait également que la campagne d'information Speak Up!, organisée par la Division des ressources humaines, ait encouragé un plus grand nombre de membres du personnel sur le terrain à briser le silence.

¹ En 2022, la proportion de dossiers émanant du terrain, toutes catégories confondues, était de 86 pour cent.

Figure 11: Évolution de la proportion des cas de comportement abusif signalés par des employés en poste au Siège et sur le terrain



19. Parmi les cas de comportement abusif, les problèmes d'*abus d'autorité* (38 pour cent), de *harcèlement* (30 pour cent) et de *discrimination* (21 pour cent) ont été les plus nombreux. Les actes de *harcèlement sexuel et de violences sexuelles* ont quant à eux représenté 8 pour cent de ces cas. L'augmentation du nombre de problèmes de *discrimination* (sexuelle ou raciale, principalement) est frappante.

Figure 12: Répartition des problèmes de comportement abusif signalés en 2022

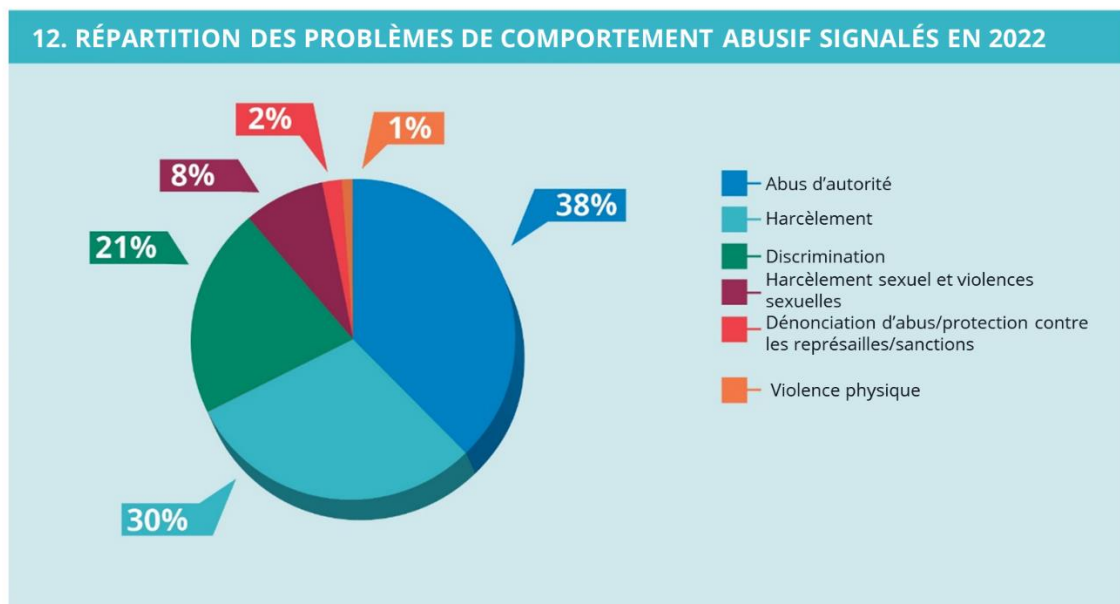
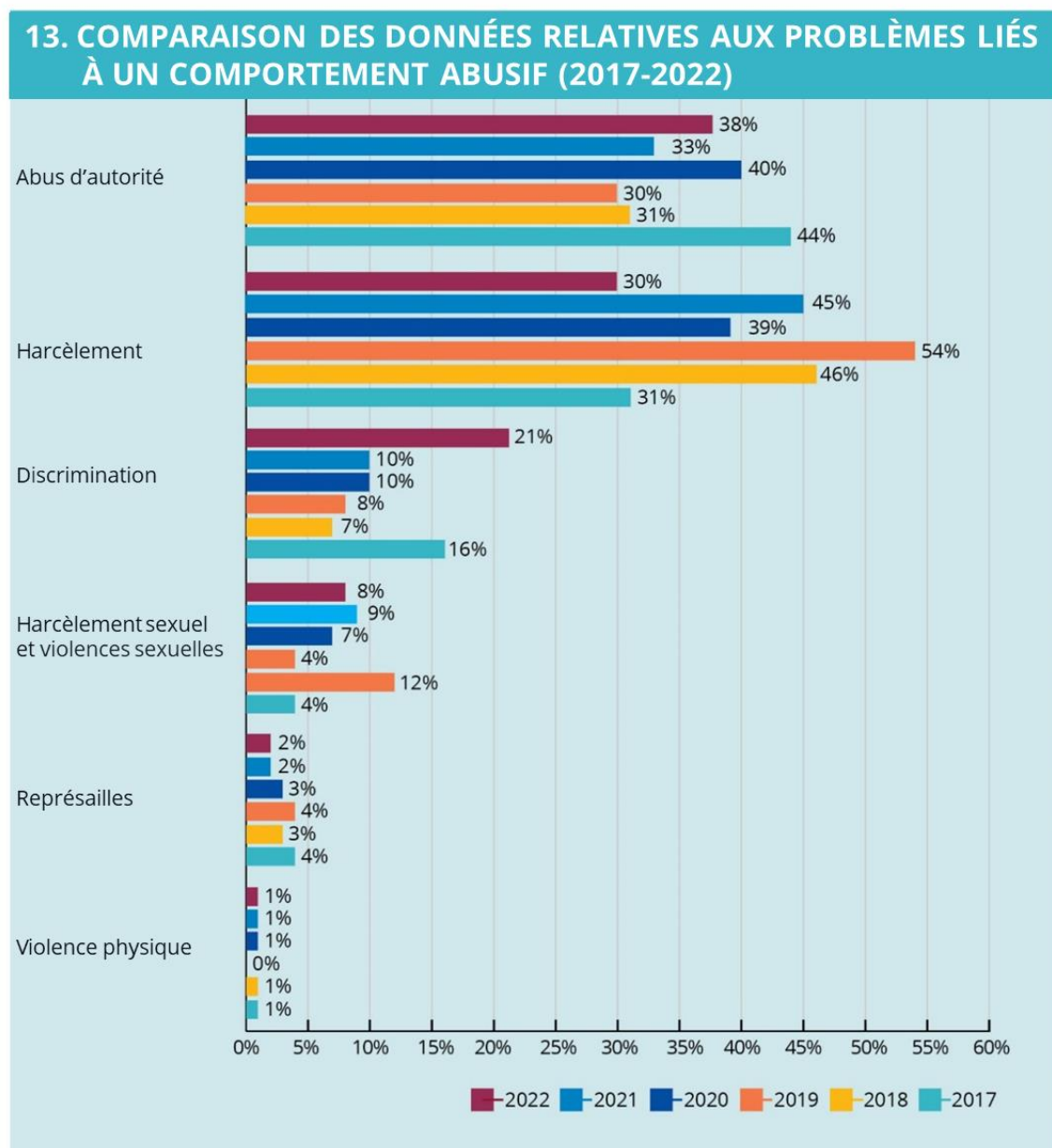


Tableau 1: Évolution du nombre de problèmes de discrimination signalés (2018–2022)

	2018	2019	2020	2021	2022
Discrimination (nombre de cas)	12	21	15	13	37
Discrimination (en pourcentage du nombre de cas traités)	3	5	4	3	5

Figure 13: Évolution de la répartition des problèmes liés à un comportement abusif (2017–2022)

Renforcement des capacités

20. En 2022, le Bureau de l'Ombudsman a organisé 70 séances de formation à l'intention de 4 000 employés travaillant dans toutes les régions dans lesquelles le PAM est présent; ces séances ont été dispensées en anglais, en arabe, en espagnol et en français. Depuis que le Bureau a lancé son programme de renforcement des capacités en 2020 dans le cadre de l'initiative relative à l'évolution de la culture organisationnelle, 158 séances ont été conduites à l'intention de 6 550 employés. Ce programme de formation vise à développer les compétences essentielles des employés et des cadres du PAM dans le domaine de la gestion et du règlement des conflits, et fournit des connaissances, des compétences et des informations pratiques pouvant être appliquées immédiatement dans les diverses situations difficiles rencontrées sur le lieu de travail. Les cours portent sur plusieurs thèmes: "Résolution des conflits grâce à une communication efficace"; "Encadrement respectueux: diriger une équipe efficacement et avec bienveillance"; "Donner et recevoir des appréciations"; "Capacité d'écoute active"; "Reconnaître un comportement abusif et y faire face"; "Renforcer la cohésion au sein de l'équipe pour favoriser un climat plus respectueux".
21. En 2022, le Bureau a poursuivi sa série de webinaires, qui a comporté trois sessions: "Donner des appréciations", "Recevoir des appréciations" et "Capacités d'écoute". En moyenne, chaque session a été suivie par 250 personnes.
22. Les formations du Bureau ont continué de générer des retours très positifs de la part des participants, dont 95 pour cent en moyenne se sont dits "d'accord" ou "entièrement d'accord" sur le fait que "la formation était utile et bien conçue" et qu'ils étaient "prêts à recommander la formation".

J'ai beaucoup aimé la formation! Les exercices de groupe étaient très intéressants; ce cours nous a donné des outils et nous a encouragés à résoudre les conflits de façon constructive.

(Participant à la formation du Bureau intitulée "Résolution des conflits grâce à une communication efficace")

Facilitation et médiation

23. La facilitation et la médiation sont des procédures confidentielles dans le cadre desquelles les employés qui ont des relations de travail tendues ou qui font face à un différend tentent d'améliorer ou de résoudre la situation grâce à l'appui d'une tierce partie neutre. Ces procédures peuvent être d'une grande aide pour toutes les catégories d'employés du PAM, y compris les responsables et superviseurs. Elles contribuent à mettre en lumière les problèmes sous-jacents qui ont besoin d'être réglés, mais qui n'avaient pas été détectés ou exprimés; en outre, elles aident à restaurer de bonnes relations de travail et à améliorer la cohésion au sein des équipes et, partant, la productivité. En 2022, le Bureau a conduit 12 médiations concernant 31 personnes, dont plusieurs ont été menées sans délai, dans le cadre de missions sur le terrain.

Évaluations du climat qui règne dans les équipes

24. En 2022, le Bureau a mené cinq évaluations du climat qui règne dans les équipes, auxquelles ont pris part 74 employés de plusieurs régions. Lancée en 2020, cette initiative vise à aider les responsables à mieux comprendre le climat qui règne au sein de leur équipe et la façon dont leurs subordonnés perçoivent leur style d'encadrement. Les évaluations consistent à interroger les membres d'une équipe afin de recueillir des informations concernant l'encadrement, la cohésion et le moral au sein de l'équipe et d'aider les responsables à trouver des solutions réalistes et pratiques.

Accompagnement visant à favoriser un climat apaisé au sein des équipes

25. Cet accompagnement aide les superviseurs à régler les problèmes détectés au sein de leur équipe comme suite aux évaluations. En 2022, le Bureau a proposé trois formules d'accompagnement.

Enquête auprès des usagers

26. Les usagers du Bureau de l'Ombudsman sont invités à remplir un questionnaire de satisfaction confidentiel et anonyme pour faire part de leur ressenti sur la façon dont ils ont choisi de faire face aux problèmes rencontrés sur le lieu de travail. En 2022, 30 pour cent des usagers y ont répondu. Sur ceux-ci:
- 84 pour cent ont affirmé qu'à la suite de leur expérience, ils seraient prêts à recommander les services du Bureau;
 - 74 pour cent se sont dits "d'accord" ou "entièrement d'accord" sur le fait que leurs échanges avec le Bureau leur avaient apporté une meilleure connaissance des politiques pertinentes et des ressources disponibles et qu'ils étaient mieux en mesure de trouver des solutions pour résoudre leurs préoccupations.
27. Le dispositif d'accompagnement mis en place par le Bureau de l'Ombudsman est conçu pour aider les usagers à faire face efficacement au problème pour lequel ils ont contacté le Bureau, mais aussi à ceux qui pourraient se poser à l'avenir.
- 64 pour cent des personnes interrogées ont déclaré que, grâce aux échanges qu'elles avaient eus avec le Bureau, elles se sentaient plus à même de faire face aux éventuels problèmes qui pourraient survenir sur leur lieu de travail.
 - 52 pour cent ont affirmé que leur santé mentale aurait continué de se détériorer si elles n'avaient pas contacté le Bureau. Ces chiffres montrent bien que les services du Bureau de l'Ombudsman contribuent au bien-être des employés du PAM.
 - 46 pour cent des personnes interrogées ont indiqué que leur situation n'aurait pas changé sans l'intervention du Bureau, et 37 pour cent estimaient même qu'elle se serait aggravée.
 - 24 pour cent ont déclaré qu'elles auraient lancé une procédure officielle pour régler leur problème, ce qui montre que le Bureau contribue à éviter des procédures inutiles, longues et souvent coûteuses.

Un usager a déclaré:

"Il serait formidable que les services de l'Ombudsman soient encore plus proches du terrain, par exemple dans les bureaux régionaux. Les membres du personnel sauraient ainsi qu'ils disposent d'une solution encore plus rapide pour régler leurs problèmes."

Problèmes systémiques

Favoriser le recours à une résolution informelle en première intention pour créer un système de justice interne efficace et améliorer la culture organisationnelle

28. Une culture axée sur le dialogue, les retours d'information et le règlement rapide des problèmes et des conflits au travail dans le cadre d'un dispositif informel participe à renforcer le système de justice interne du PAM. Une telle culture encourage les employés à faire appel à la justice pour résoudre les problèmes et les différends de façon efficace et rapide, sans avoir à surmonter les obstacles liés à une procédure officielle. Cela leur permet également d'assumer la responsabilité des situations rencontrées ou des résultats recherchés, tout en leur offrant la possibilité d'acquérir des compétences importantes qui contribuent à améliorer la culture organisationnelle. Ainsi, la branche informelle du système de justice interne du PAM vient compléter les dispositifs formels, compte tenu en particulier des limites que peuvent avoir ces derniers du fait de leur nature réglementaire.
29. La médiation constitue un élément essentiel de la justice informelle, car elle ouvre la porte à un règlement amiable des différends dans le cadre duquel les parties, avec l'appui structuré d'une tierce partie neutre, examinent leurs intérêts, engagent un dialogue constructif et trouvent des solutions mutuellement acceptables. À l'inverse des procédures formelles de nature réglementaire, qui pèsent souvent sur les relations et à l'issue desquelles des décisions sont imposées, la médiation permet aux parties de parvenir elles-mêmes à un accord; il en résulte une meilleure acceptation des décisions et une amélioration des relations de travail.
30. Le Bureau de l'Ombudsman salue le projet de révision du mécanisme de recours formel décrit dans le Manuel des ressources humaines et le règlement du personnel entrepris dans le contexte de l'initiative visant à privilégier le recours à une résolution informelle en première intention. Il y est précisé qu'un règlement amiable peut être engagé à n'importe quelle étape de la procédure formelle et qu'une extension de 90 jours est accordée à partir du moment où les parties acceptent une médiation. Le Bureau attend avec intérêt la version finale de cette révision et est prêt à jouer un rôle central pour faire en sorte que des services efficaces soient mis en place pour permettre aux employés de faire appel aux dispositifs de règlement amiable des différends – en particulier la médiation – dans le cadre d'un recours.
31. Les pratiques de règlement amiable des différends comportent d'autres avantages importants: elles offrent des pistes de réflexion, des possibilités de développement personnel et professionnel et une reconnaissance du fait que chacun est responsable de ses points de vue et de ses actions, autant d'éléments essentiels susceptibles d'entraîner un changement des comportements et d'améliorer la culture organisationnelle au PAM, ce qui n'est pas faisable par la simple application des politiques et des procédures réglementaires en vigueur. Le dispositif de règlement informel des différends joue donc un rôle de catalyseur de la politique du PAM en matière de personnel, laquelle a pour but "d'offrir un cadre cohérent permettant de parvenir à l'excellence en matière de gestion du personnel et d'établir une responsabilité mutuelle entre le PAM, ses cadres et ses employés"². Le fait d'encourager, en première intention, le recours à une procédure informelle pour résoudre les problèmes rencontrés sur le lieu de travail facilitera la transition d'une culture axée sur le respect des obligations à une culture axée sur la prévention.

² "Politique du PAM en matière de personnel" (EB.A/2021/5-A), par. 3.

32. Le système de justice formel du PAM – dans le cadre duquel le Bureau de l'Inspecteur général, la Division des ressources humaines et les responsables jouent d'importants rôles – est essentiel. Toutefois, comme tout système formel, il comporte certaines limites. Les usagers du Bureau de l'Ombudsman se sont dits frustrés par les critères minimums de déclenchement des enquêtes et par la durée de celles-ci. Seules cinq décisions disciplinaires ont été prises en 2022 comme suite à un comportement abusif; depuis cinq ans, entre deux et huit décisions de ce type sont adoptées chaque année. Le sentiment que la justice peut être différée ou refusée nuit à la confiance que les employés doivent avoir dans le système de justice interne. Les usagers concernés par une enquête cherchent le soutien du Bureau pour faire face aux conséquences personnelles, professionnelles et psychologiques qu'a ce processus pour eux, leurs collègues et leurs équipes, et qui jouent souvent sur leur moral et leur productivité. Le Bureau des inspections et des enquêtes reçoit les plaintes relatives aux comportements inappropriés ne répondant pas aux critères minimums entraînant le déclenchement d'une enquête officielle pour comportement répréhensible. Les plaignants sont invités à contacter la Division des ressources humaines, les responsables concernés ou le Bureau de l'Ombudsman. Ce dernier rappelle que le PAM doit faire face aux comportements inappropriés qui vont à l'encontre de ses valeurs et de son Code de conduite pour éviter toute aggravation ou escalade, et que ces situations devraient être réglées au moyen d'une procédure amiable ou d'une intervention des responsables, y compris de la Division des ressources humaines.
33. Le Bureau de l'Ombudsman salue les interventions de la Division des ressources humaines, qui constituent un moyen rapide de répondre de façon officielle à un comportement inapproprié et qui témoignent de la détermination de la haute direction à améliorer la culture organisationnelle, conformément à la politique en matière de personnel. Ces interventions, qui reposent sur les règlements en vigueur, favorisent l'application du principe de responsabilité et s'ajoutent aux mesures disciplinaires prises dans les cas où une enquête vient confirmer qu'un comportement abusif a bien eu lieu.
34. Toutefois, le Bureau de l'Ombudsman constate avec préoccupation que ces interventions réglementaires formelles ne conduisent pas forcément au changement de comportement escompté, en ce qu'elles ne permettent pas toujours de restaurer de bonnes relations de travail, ces relations pouvant même se détériorer du fait de la nature formelle et souvent accusatoire des interventions. À l'inverse, les procédures informelles permettraient de donner aux personnes concernées les moyens de résoudre n'importe quel problème, ce qui aurait une influence positive sur elles et sur leur entourage professionnel immédiat.
35. Dans sa [résolution 77/260](#) du 30 décembre 2022, l'Assemblée générale des Nations Unies a réaffirmé que le règlement amiable des différends était un élément crucial du système d'administration de la justice et constituait un moyen efficace de régler les différends en comparaison de la procédure formelle. Cette résolution s'inscrit dans la droite ligne des conclusions formulées dans [l'examen des services d'Ombudsman](#), mené en 2015 par le Corps commun d'inspection (CCI), qui soulignent l'importance, pour les organismes du système des Nations Unies, de se doter d'un mécanisme de règlement amiable des différends qui soit solide et bien établi. Comme suite à la résolution, le Directeur de cabinet du Secrétaire général a envoyé, en février 2023, une note à tous les chefs d'entité du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (ONU) pour les encourager à avoir recours, en cas de différend, à une procédure de règlement amiable en première intention. Coprésidé par les ombudsmans de l'ONU et du PAM, le Réseau des ombudsmans des Nations Unies a commencé à promouvoir, auprès des différentes institutions du système, le recours au règlement amiable des différends en première intention.

- **Recommandation 1:** L'équipe de direction du PAM devrait activement promouvoir et appuyer le règlement amiable des différends et encourager les employés, y compris les cadres, à y recourir, en ce qu'il s'agit d'un moyen susceptible d'améliorer grandement la culture organisationnelle au PAM et qui permet de trouver rapidement des solutions plus satisfaisantes et plus durables que les procédures formelles, qui sont généralement plus longues et plus coûteuses et dont les résultats sont parfois controversés.
- **Recommandation 2:** Le PAM devrait intégrer, dans les politiques et procédures existantes, une approche favorisant le recours en première intention au règlement amiable des différends et veiller à ce que les employés aient une compréhension générale du fonctionnement du système de justice interne et, en particulier, à ce qu'ils soient conscients de l'efficacité des services de règlement amiable fournis par le Bureau de l'Ombudsman.
- **Recommandation 3:** Les membres du Comité interdisciplinaire de justice interne devraient intensifier leur collaboration dans le but de proposer des solutions énergiques aux comportements qui vont à l'encontre des normes de conduite du PAM.

Gestion de la performance et culture axée sur le retour d'information au PAM

36. Depuis trois ans, le PAM s'attache à améliorer sa culture de l'encadrement. Le nouveau modèle d'encadrement mis en place en mars 2022 décrit ce que l'on attend des employés à leur niveau actuel de responsabilité et à mesure qu'ils progressent dans leur carrière. Il s'agit d'un outil utile de gestion des compétences du personnel qui donne des points de repère permettant d'évaluer non seulement les résultats obtenus, mais aussi la façon dont ils le sont.
37. Lancée en 2020, la version 2.0 de la plateforme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences (PACE) offre des moyens efficaces d'améliorer la gestion de la performance au PAM. Elle permet un retour d'information tant vertical (vers le haut et vers le bas) qu'horizontal et donne la possibilité de rendre compte, dans les examens de la performance, de la conformité des comportements et du travail d'équipe aux valeurs fondamentales du PAM, en plus des résultats techniques. Elle permet aussi de générer des objectifs et des indicateurs spécifiques pour les superviseurs.
38. En dépit de ces progrès notables, le Bureau de l'Ombudsman a quelques inquiétudes au sujet de la culture de gestion de la performance et des retours d'information au PAM. Les *rapports hiérarchiques* constituent la principale catégorie de problèmes dont est saisi le Bureau depuis sa création. Au cours des sept dernières années, un dossier sur trois en moyenne (36 pour cent) concernait la relation responsable-subordonné (voir la figure 7). La principale préoccupation du Bureau est que, si la pratique des retours d'information se généralise, ceux-ci manquent parfois de clarté ou de franchise et n'ont pas toujours l'effet escompté du point de vue de la gestion de la performance. On trouvera ci-après une liste non exhaustive des causes recensées par le Bureau.
39. Les employés ayant un contrat précaire ou visant une promotion hésitent parfois à s'exprimer ouvertement. En outre, nombreux sont les superviseurs qui ne parviennent pas à formuler des observations suffisamment fréquentes et constructives, parce qu'ils manquent de compétences, qu'ils ont une charge de travail trop importante ou d'autres priorités ou qu'ils craignent que leurs commentaires ne passent pour du harcèlement. Les usagers du Bureau affirment ne recevoir d'appréciation que dans le cadre de l'examen annuel de leur performance ou à la fin de leur contrat de consultant et soulignent que les superviseurs préfèrent souvent formuler leurs observations par écrit, sur la plateforme, plutôt que d'engager un dialogue. Cette façon de procéder peut surprendre les personnes visées, en particulier lorsque les appréciations ne correspondent pas à l'idée que celles-ci se font de leur travail. Le Bureau a déjà

vu des superviseurs non convaincus par la performance de leur subordonné rédiger des évaluations positives sur la plateforme ou, à l'inverse, il a constaté que certaines personnes n'arrivaient pas à digérer ou à accepter les appréciations faites à leur sujet et allaient jusqu'à accuser leur superviseur de harcèlement et d'abus de pouvoir ou à se venger d'une quelconque autre manière.

40. Le Bureau de l'Ombudsman est conscient que la bonne gestion d'une (mauvaise) performance nécessite courage et doigté. Il note aussi que si l'appui des superviseurs de second niveau est essentiel à cet égard, celui-ci n'est pas toujours disponible. La peur d'être officiellement accusé de comportement abusif (ce qui peut conduire à une enquête), la perspective d'une mutation imminente dans un autre lieu d'affectation ou la sympathie à l'égard des difficultés personnelles de la personne à évaluer constituent les principales raisons pouvant conduire les superviseurs à ignorer une mauvaise performance. Le prix à payer est parfois élevé: résultats médiocres, faible productivité, inadéquation entre les fonctions exercées par un employé et ses compétences, ou encore stress subi par les autres employés contraints de compenser les lacunes de leurs collègues.
41. En conclusion, le Bureau de l'Ombudsman estime que, dans la culture organisationnelle actuelle, les employés du PAM ont encore du mal à formuler des appréciations franches et constructives et que, lorsqu'ils le font, celles-ci risquent de ne pas être acceptées, de compromettre les perspectives d'évolution professionnelle des personnes concernées ou d'engendrer hostilité ou ressentiment de la part de ces dernières. En plus de mettre en place un dispositif sophistiqué tel que PACE 2.0, il est nécessaire de favoriser un changement culturel de sorte que le fait de solliciter ou de formuler des retours d'information ou des orientations soit considéré comme une chose positive faisant partie intégrante du processus de perfectionnement professionnel. Pour cela, les superviseurs doivent jouer un rôle de mentor et de guide, encourager le progrès individuel et évaluer la performance de façon honnête en justifiant cette évaluation, non pas en vue de limiter les possibilités d'évolution des employés, mais pour appuyer le développement de leur potentiel, dans l'intérêt des employés, du PAM et, en fin de compte, des bénéficiaires de celui-ci.
 - **Recommandation 4:** Des efforts doivent être déployés pour faire évoluer la culture de la gestion de la performance au PAM – l'accent devant être davantage mis sur le perfectionnement professionnel et personnel, dans l'intérêt tant des employés que du PAM lui-même – de sorte que l'on puisse activement solliciter ou offrir un appui aux fins de l'amélioration de la performance, ce qui aura pour effet de favoriser un climat plus respectueux et une productivité accrue.
 - **Recommandation 5:** Le PAM devrait engager un large et franc dialogue sur les moyens susceptibles d'améliorer sa culture de gestion de la performance et le climat qui règne à cet égard, de manière à ce que ce processus soit perçu et utilisé comme un outil positif et bénéfique.
42. La façon dont les appréciations sont reçues peut varier considérablement: des recherches menées par Gallup ont montré que, lorsqu'une évaluation est perçue comme une critique, qu'elle démotive ou qu'elle déçoit l'employé, celui-ci peut éprouver d'importantes difficultés à s'investir dans son travail et, la plupart du temps, finit par chercher un autre emploi³. À l'inverse, une évaluation qui est reçue de façon positive incite l'employé à s'améliorer ou lui donne la confiance nécessaire pour mieux faire son travail; la personne concernée est alors bien plus susceptible de s'investir et ne cherche que rarement un autre emploi.

³ Gallup. 2019. *Why employees are fed up with feedback*.

- **Recommandation 6:** Le fait de formuler et de recevoir des observations et des orientations constructives nécessite un certain courage, et la direction du PAM doit montrer l'exemple à cet égard; il convient de favoriser une culture dans laquelle l'instauration d'un dialogue continu sur la performance entre superviseur et subordonné constitue la norme et est considérée comme un élément positif.

Santé et bien-être

43. En 2022, l'Organisation mondiale de la Santé a publié des recommandations⁴ relatives aux interventions organisationnelles et individuelles et à la formation dans l'objectif de lutter contre les problèmes de santé mentale au travail. Conjointement avec l'Organisation internationale du Travail, elle a également publié une note d'information⁵ décrivant les liens étroits entre santé mentale et travail et énonçant les obligations des employeurs ainsi que les droits et responsabilités des travailleurs en la matière.
44. Les usagers ont affirmé au Bureau de l'Ombudsman que, depuis la pandémie, l'on continuait d'attendre d'eux qu'ils restent disponibles après les heures de travail et le weekend, ce qui nuisait à leur bien-être et à leur capacité de trouver un juste équilibre entre priorités professionnelles et familiales. Certains ont également fait part au Bureau de ce que la politique sur le télétravail était appliquée de façon arbitraire ou insuffisante par les bureaux de pays.
 - **Recommandation 7:** Il est nécessaire de reconnaître que le retour au bureau ne peut pas suivre une approche unique. Pour préserver l'esprit d'équipe et maintenir la productivité, il importe de faire preuve de souplesse pour répondre aux besoins individuels des employés, ainsi que d'équité et de cohérence dans la mise en œuvre des règles relatives à la présence au bureau, tout en respectant les jours et les heures de travail fixés.
45. On attend des cadres qu'ils soient à même de gérer leurs émotions, de rester calmes sous la pression, d'être attentifs aux besoins de leurs employés en matière de santé mentale et de garantir la sécurité psychologique de leur équipe et qu'ils atteignent les objectifs fixés, dans des conditions souvent difficiles et avec des moyens insuffisants. Ils doivent également assumer la responsabilité du stress et de la santé de leurs employés ainsi que des leurs. Dans le modèle d'encadrement du PAM, ce volet émotionnel du travail est considéré comme essentiel en ce qu'il contribue à renforcer la confiance organisationnelle et le bien-être du personnel. Toutefois, faute d'un appui adéquat de la part du PAM, il peut aussi conduire à l'épuisement professionnel ou au départ de responsables pourtant compétents. Plusieurs cadres ont ainsi affirmé que le PAM leur apportait un soutien insuffisant qui pouvait conduire à une surcharge de travail.
 - **Recommandation 8:** Un soutien accru doit être apporté aux cadres pour les aider à répondre aux attentes diverses et nombreuses du PAM à leur égard. Les effectifs doivent être suffisants, de même que les structures organisationnelles, et il convient de donner aux cadres les moyens de détecter les besoins de santé mentale des membres de leur équipe et d'y faire face, et de remédier aux aspects de l'organisation du travail susceptibles de générer un stress excessif et de nuire à la santé mentale. La formation des cadres pourrait inclure, à tous les niveaux, des mesures plus énergiques visant à garantir leur bien-être, telles que le renforcement de leur intelligence émotionnelle, le but étant de les aider à répondre aux besoins émotionnels des membres de leur équipe comme aux leurs.

⁴ Organisation mondiale de la Santé. 2022. [WHO guidelines on mental health at work](#).

⁵ Organisation mondiale de la Santé et Organisation internationale du Travail. 2022. [Mental health at work: Policy brief](#).

Diversité, équité, inclusion et sentiment d'appartenance

46. Ces dernières années, le PAM a mené une action concertée pour promouvoir la diversité, l'équité et l'inclusion à l'échelle institutionnelle, comme indiqué dans son cadre pour la diversité et l'inclusion, qui comporte quatre piliers (genre, origine raciale ou ethnique, handicap et LGBTQI+)⁶. Le Bureau de l'Ombudsman salue la mise en place, à l'intention des hauts responsables, d'un programme mondial pour une direction exécutive inclusive dans le cadre du plan d'action contre le racisme (dont la version finale est en cours d'achèvement), ainsi que les efforts d'information et de sensibilisation du personnel et des responsables en ce qui concerne l'inclusion du handicap.
47. Si, de manière générale, les membres du personnel sont conscients de ces efforts, qu'ils apprécient, certaines catégories d'employés auparavant privilégiées ont maintenant le sentiment d'être désavantagées. Ainsi, des usagers ont fait savoir au Bureau que les responsables du recrutement pouvaient ressentir une forte pression lorsque le candidat le plus qualifié n'était pas compatible avec les cibles associées aux indicateurs de performance clés en matière de parité femmes-hommes. D'autres, originaires en particulier de pays d'Amérique du Nord ou d'Europe, ont fait part du sentiment que les efforts déployés par les bureaux en vue d'améliorer la diversité jouaient en leur défaveur lors des procédures de recrutement.
48. Parallèlement, le Bureau a constaté que plusieurs bureaux du Siège fournissant des services à des employés de diverses régions du monde ne prenaient pas activement part aux efforts de lutte contre le racisme ou de sensibilisation à cet égard. Les bénéficiaires des services offerts par ces bureaux pourraient pourtant profiter de telles initiatives, et des préoccupations à ce sujet ont été exprimées au Bureau. En outre, les femmes, en particulier les superviseuses, ont dit continuer d'éprouver des difficultés face à leurs collègues masculins, s'agissant notamment de faire appliquer leurs instructions. Ces quelques exemples pourraient être le signe que, ces dernières années, les politiques du PAM ont évolué plus vite que la culture organisationnelle.
- **Recommandation 9:** Dans le cadre des efforts visant à parvenir à la parité femmes-hommes, il est nécessaire d'instaurer un milieu de travail dans lequel les femmes, qu'elles soient employées ou cadres, puissent s'épanouir et être respectées par la direction, leurs superviseurs, leurs pairs et leurs subordonnés.
 - **Recommandation 10:** Depuis 2020, la question du racisme – notamment la méconnaissance de certaines formes de racisme, dans les comportements ou au niveau institutionnel, c'est-à-dire dans les systèmes et les politiques – est devenue une préoccupation au PAM. Les bureaux du PAM au Siège et sur le terrain doivent s'engager à mettre en place, si besoin avec l'aide d'un facilitateur, des dialogues ouverts avec les équipes afin de se pencher sur les moyens de lutter contre le racisme au bureau et dans le cadre de leurs activités et programmes, ainsi que sur les adaptations à mettre en place pour y parvenir.
 - **Recommandation 11:** Il serait utile d'intensifier et d'élargir la portée des efforts de communication sur les raisons motivant les changements culturels mis en place, tels que le nouveau modèle d'encadrement ou encore la nouvelle stratégie en matière de diversité et d'inclusion, afin de promouvoir une plus grande cohérence entre le Siège et le terrain et d'éviter de créer une organisation "à deux vitesses" dans le cadre de laquelle les bureaux de terrain seraient tenus d'appliquer des changements qu'ils ne maîtrisent pas ou dont ils ne comprennent pas parfaitement les motifs.

⁶ De plus amples informations sont disponibles sur [WFPGo](#).

Mise en œuvre du plan d'action du Bureau de l'Ombudsman

49. Conformément aux recommandations faites en 2015 dans le rapport du CCI sur les services d'ombudsman, le Bureau de l'Ombudsman a demandé qu'une évaluation d'impact soit menée en 2021. Cette évaluation – la première depuis la création du Bureau, en 2005 – a été conduite par un consultant externe indépendant, qui a présenté son rapport en 2022.
50. Plusieurs recommandations ont été formulées, consistant notamment à mieux faire comprendre le rôle du Bureau au sein du PAM, à diversifier ses effectifs, à tendre vers une plus grande décentralisation et, surtout, à réviser son mandat. L'objectif de cette révision est de clarifier les principes directeurs qui régissent les services d'ombudsman et les relations hiérarchiques du Bureau et de tenir compte de la façon dont celui-ci s'est adapté et a élargi ses services pour répondre aux changements survenus au PAM.
51. Le Bureau de l'Ombudsman a élaboré un plan d'action global comportant un ensemble de mesures concrètes destinées à donner suite aux recommandations. Au 15 mai 2023, 30 pour cent des mesures avaient été mises en œuvre et les 70 pour cent restants étaient en passe de l'être. Le Bureau compte présenter son mandat révisé lors d'une réunion d'information informelle en juillet 2023, après consultation des parties prenantes et du Conseil d'administration.

Programme des conseillers pour le respect au travail

52. Le programme des conseillers pour le respect au travail continue d'apporter un soutien sur place pour faire face aux préoccupations et aux conflits sur le lieu de travail. Il permet d'alerter rapidement les responsables et le Bureau de l'Ombudsman en cas de difficulté concernant les employés et le lieu de travail ou de problèmes systémiques. Ces conseillers sont des employés du PAM recrutés sur le plan local qui sont nommés par leurs pairs sur la base de la confiance. Ils sont présents dans les bureaux de pays, les grands bureaux auxiliaires et les départements du Siège.
53. En 2022, les deux coordonnateurs du réseau des conseillers pour le respect au travail ont régulièrement tenu des consultations avec les différents conseillers afin de leur apporter un appui. Ils ont organisé à leur intention 54 visioconférences en vue de renforcer leurs capacités et leur efficacité. Les conseillers ont quant à eux mené, à l'intention de leurs pairs, des sessions sur divers sujets, comme "*Instaurer un milieu de travail bienveillant*", "*Attitudes des employés: quelles conséquences?*", "*Aider les gens à se sentir écoutés*", "*Savoir s'excuser*" ou encore "*Promouvoir une meilleure santé psychologique*", en utilisant les supports pédagogiques élaborés par les Bureaux de l'Ombudsman et de la déontologie. Ces initiatives bénéficient généralement de l'appui des directeurs de pays.
54. À mesure que les conseillers pour le respect au travail gagnent en compétence, ils peuvent soutenir la mise en œuvre des campagnes Respect+ et Speak Up! ainsi que d'autres initiatives portant sur la culture organisationnelle. Ils sont souvent sollicités par la direction de leur bureau, qui souhaite connaître leurs avis et suggestions sur des questions touchant les employés; l'importance du rôle qu'ils jouent sur le terrain est largement reconnue par les directeurs régionaux et les directeurs de pays.

55. En 2022, les conseillers pour le respect au travail ont signalé plusieurs points importants au Bureau de l'Ombudsman:
- La peur de perdre leur emploi ou de faire l'objet de représailles reste la principale préoccupation des employés qui signalent un comportement répréhensible ou une faute.
 - De nombreux employés ont le sentiment que les superviseurs qui se livrent à des pratiques abusives ne sont pas tenus responsables de leurs actes et que l'inaction des responsables de deuxième et de troisième niveaux permet à ces pratiques de perdurer.
 - De nombreux employés souhaiteraient plus de cohérence et de transparence dans les procédures de recrutement et de sélection sur le terrain; la conversion de certains contrats de service en contrats de durée déterminée a engendré des rumeurs et un sentiment d'injustice.
 - L'insécurité de l'emploi reste une préoccupation majeure parmi les titulaires de contrats de courte durée, qui les conduit à postuler à des emplois en dehors du PAM.
 - De nombreux conseillers ont signalé que, si la mise en place du télétravail au début de la pandémie de COVID-19 avait été globalement perçue comme bien organisée par la direction du PAM, le personnel avait en revanche la sensation que le retour au bureau était mal organisé, que les instructions à cet égard étaient insuffisantes et qu'il n'avait pas été dûment tenu compte de la situation personnelle de chacun, ce qui entraînait stress et confusion.
56. On considère qu'il y a consultation dès lors qu'un conseiller est contacté par un ou une collègue. Étant donné que les conseillers pour le respect au travail forment un vaste réseau qui s'étend dans toutes les régions où le PAM est présent, et que chaque conseiller a sa propre façon de classer les consultations, les statistiques comportent une certaine marge d'erreur. En 2022, les conseillers pour le respect au travail ont donné 287 consultations, soit 10 pour cent de moins qu'en 2021. Cette baisse pourrait tenir à ce que les visites organisées par le Bureau de l'Ombudsman et le lancement des campagnes Respect+ et Speak Up! ont permis d'informer les employés et de répondre à de nombreuses questions qui auraient autrement été portées à l'attention des conseillers.
57. En 2022, 53 pour cent des personnes ayant fait appel aux conseillers pour le respect au travail étaient des femmes, contre 51 pour cent en 2021.

Figure 14: Répartition, par sexe, des personnes ayant fait appel aux conseillers pour le respect au travail (2022)

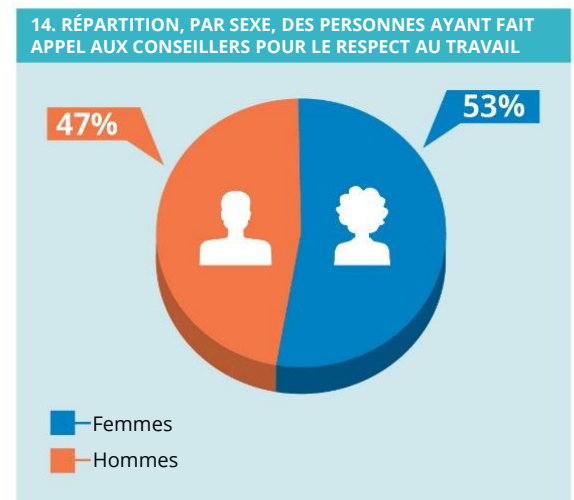
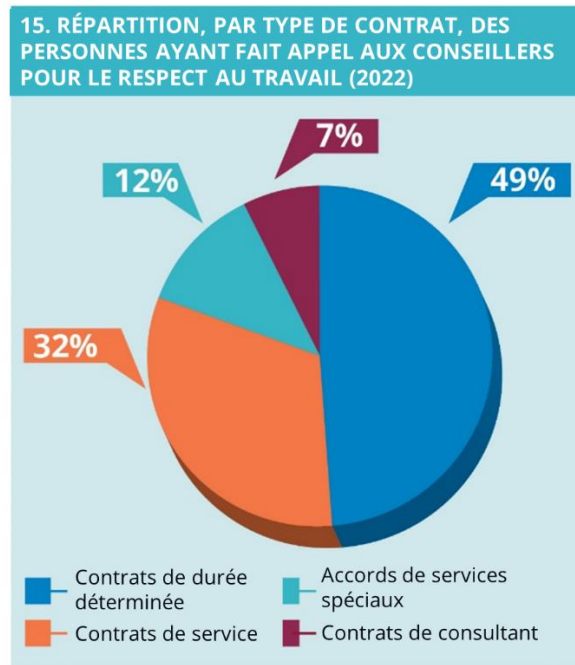


Figure 15: Répartition, par type de contrat, des personnes ayant fait appel aux conseillers pour le respect au travail (2022)



58. Si, en 2021, 58 pour cent de personnes ayant fait appel aux conseillers pour le respect au travail étaient titulaires d'un contrat de courte durée, c'était le cas de seulement 51 pour cent d'entre elles en 2022. Cette évolution résulte des efforts tendant à convertir les contrats de courte durée en contrats de durée déterminée (voir la figure 15).
59. Les conseillers pour le respect au travail ont recensé 362 problèmes. Comme les années précédentes, la plupart de ces problèmes concernaient les *rappports hiérarchiques* (31 pour cent), *la progression professionnelle et les perspectives de carrière* (20 pour cent) ainsi que les *relations avec les pairs et les collègues* (19 pour cent).

Figure 16: Principaux sujets abordés avec les conseillers pour le respect au travail (2022)

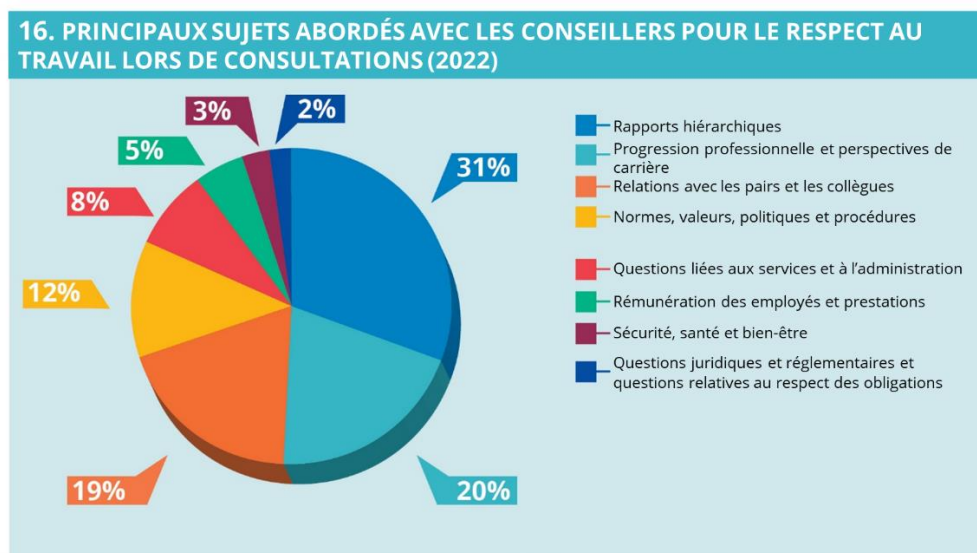
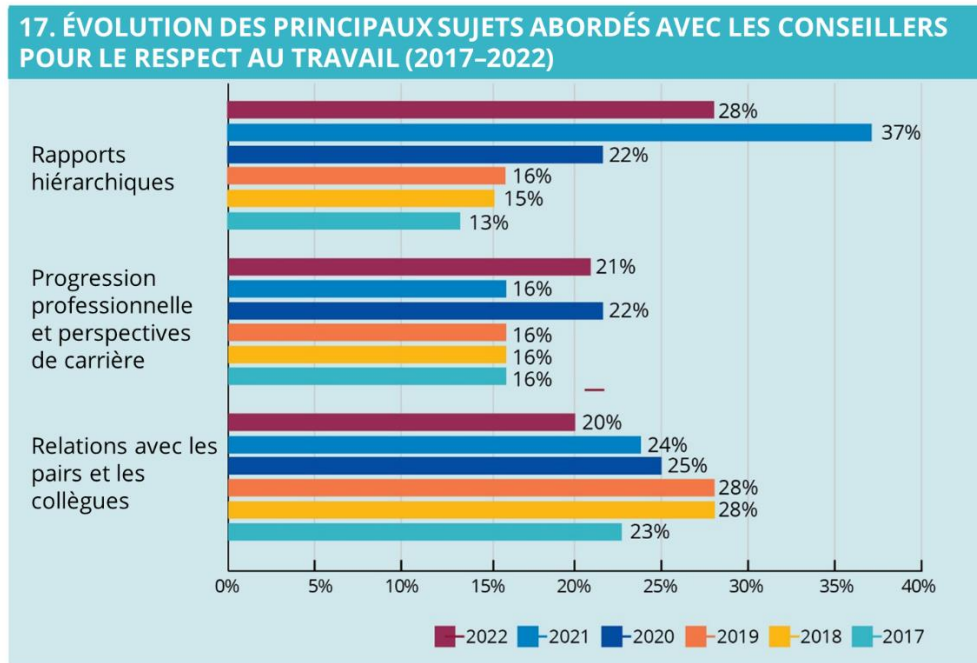
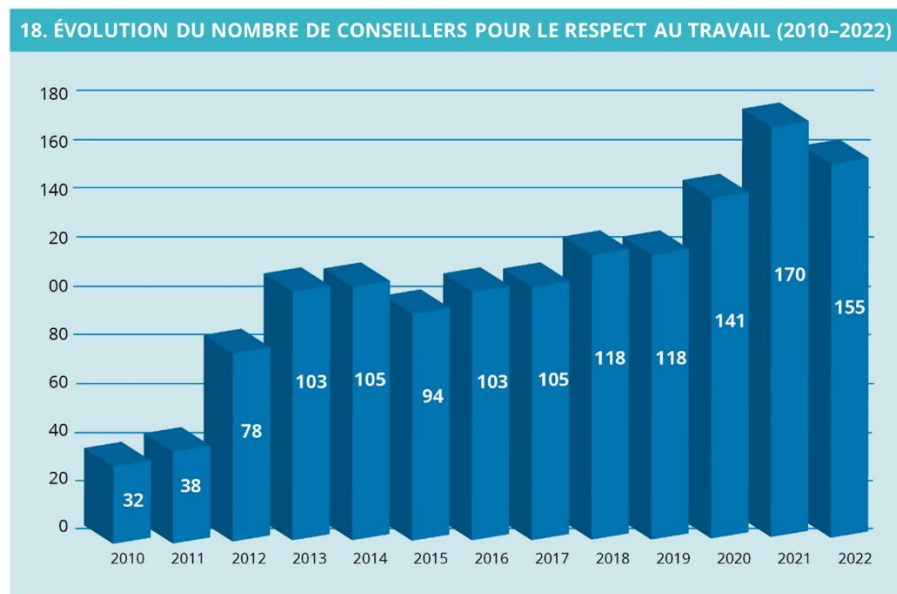


Figure 17: Évolution des principaux sujets abordés avec les conseillers pour le respect au travail (2017–2022)



60. Alors que le PAM comptait 170 conseillers pour le respect au travail en 2021, il n'y en avait plus que 155 en 2022 (voir la figure 18), ce qui est dû au taux élevé de rotation parmi le personnel recruté sur le plan national dans de nombreux bureaux de pays. En 2023, le Bureau de l'Ombudsman souhaiterait tendre vers les 200 conseillers.

Figure 18: Évolution du nombre de conseillers pour le respect au travail (2010–2022)



Prochaines étapes

Nouvelle direction au PAM – nouveau chapitre

61. Le Bureau de l'Ombudsman accueille avec satisfaction l'intention affichée par la nouvelle Directrice exécutive, Mme Cindy McCain, et par son équipe de s'investir plus activement dans le fonctionnement interne du PAM et d'appuyer, à titre prioritaire, les initiatives concernant la culture organisationnelle et la mise en œuvre de la politique en matière de personnel. Il est prêt à soutenir la nouvelle équipe de direction, y compris la personne qui prendra le poste de Directeur exécutif adjoint chargé du Département de la culture organisationnelle et celle qui prendra la direction de la Division des ressources humaines, en poursuivant l'action menée pour améliorer la culture organisationnelle au moyen de ses services, en particulier de médiation, d'évaluation du climat qui règne dans les équipes et d'accompagnement, et de son programme de renforcement des capacités ainsi qu'en faisant remonter ses observations, le cas échéant.

Lutte contre le racisme

62. Le CCI a récemment publié une [étude des mesures et mécanismes visant à combattre le racisme et la discrimination raciale dans les entités des Nations Unies](#) (en anglais uniquement), dans laquelle il prie ces dernières de redoubler d'efforts pour lutter contre le racisme à l'échelle du système. Le PAM étant le plus gros organisme humanitaire au monde, l'action qu'il mènera dans ce domaine revêtira une importance toute particulière. Le Bureau de l'Ombudsman est disposé à fournir un appui et à faire part de ses observations en vue de prévenir le racisme et la discrimination raciale, notamment dans le cadre des efforts déployés pour faire évoluer la culture organisationnelle et mettre en œuvre le plan d'action du PAM contre le racisme.

Renforcement de l'accès aux services du Bureau de l'Ombudsman sur le terrain

63. En 2023 et dans les années à venir, le Bureau de l'Ombudsman continuera de se rapprocher davantage des bureaux régionaux, des bureaux de pays et des bureaux auxiliaires du PAM. Le déploiement, à titre d'essai, de deux responsables des services de médiation à Amman (consultant) et à Nairobi s'étant bien passé, une troisième personne est en cours de recrutement en vue d'être affectée à Dakar. La ou le titulaire sera chargé des pays francophones et aura pour mission de faciliter l'accès aux services de médiation et de renforcer la coopération avec les parties prenantes régionales. Le Bureau a l'intention de recruter d'autres responsables des services de médiation pour accroître sa présence sur le terrain.

Promotion des services de médiation – mise à jour du mandat du Bureau de l'Ombudsman

64. Le mandat actuel du Bureau de l'Ombudsman date de 2012. Depuis, tout comme le reste de la profession, le Bureau a profondément évolué. Il a élargi la gamme des services offerts aux employés et continue de les adapter en fonction de l'évolution du contexte et des demandes du PAM et des membres de son personnel. Le Bureau révisera son mandat en 2023 de façon à y refléter ces changements et les pratiques optimales les plus récentes en matière de médiation, compte tenu des contributions de la direction du PAM et de diverses parties prenantes telles que la Division des ressources humaines, le Bureau des services juridiques, le Bureau de l'Inspecteur général, le Bureau de la déontologie et le Conseil d'administration.

Liste des sigles utilisés dans le présent document

CCI	Corps commun d'inspection
COVID-19	maladie à coronavirus 2019
ONU	Organisation des Nations Unies
PACE	évaluation professionnelle et renforcement des compétences