



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

Conseil d'administration

Session annuelle

Rome, 10-14 juin 2019

Distribution: générale

Point 4 de l'ordre du jour

Date: 13 mai 2019

WFP/EB.A/2019/4-C/Add.1

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>).

Réponse de la direction au rapport annuel du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation pour 2018

La direction prend acte du rapport annuel du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation pour 2018 et continue d'apprécier la contribution qu'apporte le bureau en offrant aux employés un processus informel et confidentiel de règlement des conflits, des différends et des plaintes. Elle prend note également de l'augmentation du nombre de visites à l'Ombudsman, particulièrement en lien avec le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité et la discrimination. Les autres entités du PAM qui s'occupent de ces questions ont également enregistré une forte augmentation du nombre de cas signalés, ce qui témoigne du succès de la politique révisée de 2018 en la matière et du fait que les employés sont de plus en plus confiants dans la capacité d'écoute du PAM.

Respect dans la communication, l'écoute et le retour d'information

1. La direction convient de l'importance, soulignée dans le rapport, que revêt l'amélioration de la communication, du retour d'information et du dialogue au sein du PAM. Les résultats de l'enquête mondiale menée auprès du personnel en 2018 ont confirmé cette nécessité, puisque seulement 44 pour cent des employés estiment que la communication est ouverte et franche et va dans les deux sens.
2. Lors de la réunion mondiale des cadres de 2019, la Division des ressources humaines et la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing ont animé une séance d'une demi-journée sur le thème des équipes hautement performantes. Le message clé de cette session était que "la possibilité de s'exprimer en toute sécurité" – notion définie comme étant une situation dans laquelle les employés se sentent suffisamment à l'aise pour exprimer librement leurs opinions et leurs idées sans craindre d'être mal jugés, mis dans l'embarras, humiliés ou sanctionnés – constitue le facteur essentiel de la performance d'une

Coordonnateur responsable:

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

équipe¹. Les cadres supérieurs qui ont assisté à cette réunion ont appris que l'écoute active des employés de tous les niveaux permet à ceux-ci de s'exprimer plus facilement, ce qui favorise le dialogue et les idées et crée un environnement de travail plus dynamique auquel tous les employés contribuent.

3. Le PAM met à la disposition de ses employés de nombreuses ressources de formation qui leur permettent d'améliorer leurs aptitudes à l'écoute:
 - Le programme de perfectionnement des compétences d'encadrement du PAM comprend un module sur les techniques d'accompagnement, qui met l'accent sur l'importance de l'écoute active et de la communication. Au cours des trente derniers mois, 420 membres du personnel ont suivi ce programme, qui existe depuis 2015.
 - Le programme axé sur les compétences de supervision proposé aux cadres de première ligne met l'accent sur la communication interpersonnelle, la compréhension du point de vue de l'autre et l'établissement de relations de travail efficaces. Il offre aux cadres un ensemble d'outils qui les aident à mieux connaître les membres de leur équipe, à obtenir des informations sur la planification, à rester en contact avec leurs équipes, à faire et recevoir des remarques constructives, à gérer les conversations difficiles, à utiliser les analyses de retours d'expérience, à susciter les idées et à expérimenter des approches. Au cours des trente derniers mois, environ 800 fonctionnaires du PAM ont suivi ce cours.
 - Au cours des trois premiers mois de 2019, 2 088 employés du PAM ont suivi une formation en présentiel sur la façon d'assurer un bon retour d'information. Ils ont notamment appris combien l'écoute était essentielle à un retour d'information efficace.
 - Le numéro d'avril 2019 du bulletin d'information de la Division des ressources humaines sur l'apprentissage – envoyé à tous les employés du PAM – était axé sur les "conversations cruciales" et traitait de l'efficacité du retour d'information, du renforcement des compétences en communication, de l'amélioration des conversations sur le lieu de travail et de la conduite des conversations difficiles.
 - La plateforme d'apprentissage en ligne du PAM, WeLearn, offre de nombreuses formations sur l'écoute active et la communication efficace, accessibles à tous les employés. L'annexe I énumère les 11 formations sur l'écoute. La chaîne WeLearn, conçue pour tous les cadres et dirigeants du PAM, propose également des ressources liées à l'amélioration de la communication dans les deux sens.

¹ Cette notion se fonde sur le projet Aristote, un projet de recherche sur la dynamique des organisations et des équipes mené par Google. Elle est également résumée dans un article publié en 1999 par Amy Edmundson, professeure-Novartis en leadership à la Harvard Business School, intitulé "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams". http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf.

Recommandation de l'Ombudsman	Réponse de la direction
<p>L'Ombudsman recommande que le personnel suive, au moins une fois par an, la formation en ligne sur la capacité d'écoute, accessible à l'ensemble du personnel.</p>	<p>La recommandation est partiellement acceptée.</p> <p>La direction convient qu'il est nécessaire que les employés à tous les niveaux du PAM améliorent leur aptitude à l'écoute.</p> <p>La direction n'est toutefois pas favorable à l'idée de rendre obligatoire cette formation à l'écoute. Les employés du PAM suivent déjà six formations en ligne obligatoires et la direction considère que leur en imposer une septième, sur l'aptitude à l'écoute, ne constitue pas une bonne approche.</p> <p>La direction estime que les formations obligatoires existantes évoquées ci-dessus sont suffisantes, en nombre et en portée. Pour mettre davantage l'accent sur l'écoute, la direction soulignera l'importance de cette compétence dans le cadre des programmes actuellement mis en œuvre pour donner suite à la nouvelle politique sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité et la discrimination et à l'enquête mondiale menée auprès du personnel, à savoir la campagne Respect et les missions de sensibilisation menées par la Division des ressources humaines dans les bureaux du PAM partout dans le monde.</p>
<p>Les membres de la direction devraient bénéficier d'une <i>formation continue</i> sur les compétences interpersonnelles, la communication efficace, la gestion des conflits et les compétences culturelles.</p>	<p>La recommandation est partiellement acceptée.</p> <p>La réponse de la direction au rapport de l'Ombudsman pour 2017 donne une vue d'ensemble des formations destinés aux cadres qui traitent de ces compétences.</p> <p>En réponse aux conclusions de l'enquête mondiale menée auprès du personnel, la Division des ressources humaines prépare une formation à l'intention des cadres intermédiaires, qui visera également à développer ces compétences.</p> <p>Toute organisation se voit confrontée à l'impossibilité pratique de mener ces initiatives de formation de façon continue. La direction estime que des initiatives telles que la campagne Respect, parallèlement à la formation périodique à la gestion, à la supervision et à la gestion de la performance qu'elle dispense déjà, contribueront à l'important changement culturel que le PAM a entrepris.</p> <p>L'annexe I énumère les 17 formations disponibles sur la plateforme WeLearn qui traitent de l'efficacité dans la communication, ainsi que les 22 formations sur la gestion des conflits et les 7 formations sur les compétences interculturelles.</p>

Recommandation de l'Ombudsman	Réponse de la direction
<p>Le PAM devrait envisager de mettre en place des outils qui permettraient aux cadres de recevoir des commentaires anonymes de leurs subordonnés directs, collègues et superviseurs sur leur style de gestion et de communication.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Au cours de l'année écoulée, la Division des ressources humaines a mené 360 processus de retour d'information anonyme pour 131 cadres à travers le monde. Il s'agit aujourd'hui d'une approche sur mesure qui nécessite un suivi et un accompagnement personnalisés des cadres et des unités concernées. Les commentaires formulés à propos de ce processus et de ses résultats sont très positifs et les demandes pour ce service se multiplient.</p> <p>La Division des ressources humaines s'emploie déjà à systématiser cette approche en intégrant dans sa refonte du système d'évaluation annuelle de la performance des moyens supplémentaires d'obtenir et d'utiliser des retours d'information sur la performance et les compétences provenant de sources plus nombreuses. Pour les cadres, ces sources comprendront les subordonnés directs, les pairs et les superviseurs.</p>

Harcèlement sexuel

4. La tendance à la hausse de la dénonciation de toutes les formes de comportements répréhensibles, notamment le harcèlement sexuel, est vue comme un signe encourageant de la confiance croissante dans la capacité du PAM à gérer efficacement ces cas. Étant donné que tous les employés ne souhaitent pas forcément déposer une plainte officielle, la politique révisée de 2018 sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité et la discrimination et les initiatives de sensibilisation qui en découlent mettent l'accent sur les moyens complémentaires de signaler ces comportements, à savoir: les superviseurs ou autres cadres, les administrateurs des ressources humaines et les coordonnateurs désignés des ressources humaines, les conseillers du personnel, l'Ombudsman, les conseillers pour le respect au travail, les volontaires pour l'entraide entre collègues, les représentants du personnel, les membres de l'équipe de sécurité et tout autre collègue de confiance. Depuis 2018, bon nombre de ces personnes ont observé une forte augmentation du nombre d'employés faisant appel à eux.
5. Il reste encore beaucoup à faire s'agissant d'améliorer la communication avec les parties concernées lorsqu'une procédure disciplinaire est lancée. À cet égard, la Division des ressources humaines organise dans le cadre d'une campagne de portée mondiale des sessions de sensibilisation destinées aux employés de tous les niveaux, qui présente une vue générale de la procédure disciplinaire. Les employés y apprennent notamment que cette procédure est confidentielle et pourquoi elle prend du temps. L'Inspectrice générale envisagera également de fournir dans le cadre des activités de sensibilisation menées par le Bureau des inspections et des enquêtes des informations sur la durée des enquêtes et les étapes à suivre.

Recommandation de l'Ombudsman	Réponse de la direction
<p>S'agissant de l'écoute des victimes de harcèlement sexuel, l'Ombudsman recommande de créer une <i>base de données confidentielle</i> à l'intention des employés. Cet outil permettrait à un employé de donner des détails au sujet d'un incident, sans formuler d'allégation officielle.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>La direction a consulté l'Inspectrice générale à ce sujet. Le Bureau des inspections et des enquêtes assure déjà la fonction relative à l'établissement d'une base de données confidentielle concernant les plaintes de harcèlement sexuel (lorsque les victimes fournissent des informations aux enquêteurs ou les consultent mais ne veulent pas qu'une enquête soit menée). Cela étant, d'aucuns ayant exprimé la crainte que cette pratique ne soit pas bien connue des employés du PAM, l'Inspectrice générale envisagera d'intégrer dans le nouveau système d'assistance directe du PAM, dont l'entrée en service est prévue en 2019, la fonction relative à l'établissement d'une base de données confidentielle. Le Bureau des inspections et des enquêtes pourrait alors analyser cette base de données confidentielle pour repérer les récidivistes et contacter les victimes afin de leur demander si elles souhaitent déposer une plainte officielle en groupe.</p>
<p>S'agissant de l'écoute des plaignants qui signalent officiellement à la Division des ressources humaines un cas de harcèlement sexuel ou de violence sexuelle, l'Ombudsman recommande que l'Organisation investisse dans une <i>personne chargée d'apporter un soutien confidentiel</i>, qui sera capable d'expliquer le processus d'enquête et de répondre aux questions pendant toute la durée de l'enquête.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>La direction a consulté l'Inspectrice générale, qui propose qu'un fonctionnaire du Bureau des inspections et des enquêtes assure la liaison avec les parties lors de l'enquête. Ce fonctionnaire tiendrait le plaignant et la personne faisant l'objet de l'allégation (après qu'elle aura été avisée de l'allégation ou qu'elle aura été suspendue pendant l'enquête) informés de l'évolution de l'affaire. Il ne pourrait fournir que des informations très limitées et ne pourrait pas communiquer des informations susceptibles de nuire à l'enquête ou de créer des risques juridiques.</p> <p>Une fois le rapport d'enquête établi et l'affaire transmise à la Division des ressources humaines, la Sous-Division des relations avec le personnel jouerait le même rôle pour le reste de la procédure disciplinaire.</p>
<p>S'agissant de l'écoute des fonctionnaires qui quittent le PAM, l'Ombudsman recommande de mettre en place un protocole permettant à tous les fonctionnaires concernés de bénéficier d'un <i>entretien de départ</i> confidentiel.</p>	<p>La recommandation est partiellement acceptée.</p> <p>La Division des ressources humaines mène occasionnellement des entretiens de départ avec les employés qui quittent le PAM et est également d'avis que ces entretiens peuvent être bénéfiques. La systématisation de ces entretiens n'est cependant pas réaliste. Entre 3 000 et 5 000 employés quittent le PAM chaque année et la Division des ressources humaines ne dispose pas des capacités nécessaires pour mener des entretiens de départ à cette échelle. Néanmoins, d'autres moyens de recueillir des informations sur l'expérience de travail des employés au PAM seront étudiés.</p>

Conclusion

6. La direction tient à améliorer le respect dans la communication, l'écoute et le retour d'information au sein du PAM, non seulement parmi les cadres supérieurs mais aussi parmi les employés de tous les niveaux. Les mesures prises depuis l'enquête mondiale menée en 2018 auprès du personnel, notamment le lancement de la campagne Respect et la communication de messages plus forts concernant le fait que les cadres étaient tenus de créer un environnement de travail empreint de respect et d'y contribuer, témoignent du surcroît d'attention accordé à ces éléments de la culture du PAM et constituent des premiers pas prometteurs. Le PAM est déterminé à continuer de mettre l'accent sur le respect dans la communication, l'écoute et le retour d'information, comme fondement d'un environnement de travail empreint de respect.
7. Les progrès réalisés en ce qui concerne la dénonciation des comportements répréhensibles, notamment le harcèlement sexuel, sont également encourageants et la direction accueille favorablement la recommandation de l'Ombudsman qui préconise la création d'une base de données confidentielle où les employés pourraient insérer des informations, et la recommandation concernant la création d'une fonction de liaison tout au long de la procédure disciplinaire afin de mieux informer les plaignants et les personnes visées par les enquêtes.

ANNEXE I

Formations pertinentes disponibles sur WeLearn

Écoute active

Titre	Type
<i>Enhance your listening skills</i> (Améliorer sa capacité d'écoute)	Apprentissage interactif
<i>Active listening</i> (Écoute active)	Apprentissage interactif
<i>Interpersonal Communication: Listening Essentials</i> (Communication interpersonnelle: les bases de l'écoute)	Apprentissage interactif
<i>Practising active listening</i> (Pratique de l'écoute active)	Document à lire
<i>Encouraging active listening in your team</i> (Encourager l'écoute active dans son équipe)	Document à lire
<i>Listen before you answer</i> (Écouter avant de répondre)	Vidéodiffusion
<i>Develop the ability to listen effectively</i> (Développer sa capacité d'écoute efficace)	Vidéodiffusion
<i>Mastering the power of listening</i> (Maîtriser le pouvoir de l'écoute)	Conseil
<i>You'll learn more by listening than talking</i> (Vous apprendrez plus en écoutant qu'en parlant)	Vidéodiffusion
<i>The Listening Leader</i> (Le leader qui écoute)	Document à lire
<i>The Importance of Listening</i> (L'importance de l'écoute)	Apprentissage interactif

Communication

Titre	Type
<i>Developing an Interpersonal Communication Strategy</i> (Élaborer une stratégie de communication interpersonnelle)	Apprentissage interactif
<i>Getting to know the different levels of communication</i> (Connaître les différents niveaux de communication)	Apprentissage interactif
<i>Interpersonal Communication: Communicating with Confidence</i> (Communication interpersonnelle: communiquer en toute confiance)	Apprentissage interactif
<i>The Three Pillars of Interpersonal Excellence</i> (Les trois piliers de l'excellence interpersonnelle)	Apprentissage interactif
<i>Remote Communication across cultures</i> (La communication à distance entre les cultures)	Document à lire
<i>High-impact communication: shaping your message</i> (Communication à fort impact: façonner son message)	Apprentissage interactif
<i>Key principles of communication</i> (Principes clés de la communication)	Apprentissage interactif
<i>Identify the different styles of communication</i> (Reconnaître les différents styles de communication)	Apprentissage interactif
<i>Improve communication within your team</i> (Améliorer la communication dans son équipe)	Vidéodiffusion

Communication

Titre	Type
<i>The importance of face-to-face communication</i> (L'importance de la communication face à face)	Vidéodiffusion
<i>Understanding the basics of communication</i> (Comprendre les bases de la communication)	Apprentissage interactif
<i>Improving Communication Skills</i> (Améliorer ses compétences en communication)	Apprentissage interactif
<i>Intercultural Communication and Conflict Resolution</i> (Communication interculturelle et résolution de conflits)	Apprentissage interactif
<i>Humanitarian communication: Addressing key challenges</i> (Communication humanitaire: régler les principaux problèmes)	Apprentissage interactif
<i>Three Routes to Good Communication</i> (Trois voies pour une bonne communication)	Apprentissage interactif
<i>Interpersonal Communication</i> (Communication interpersonnelle)	Chaîne d'apprentissage
<i>Analysing the effectiveness of your communication efforts</i> (Analyser l'efficacité de ses efforts de communication)	Document à lire

Gestion des conflits

Titre	Type
<i>Conflict Management Project</i> (Projet de gestion des conflits)	Apprentissage interactif
<i>Conflict Management</i> (Gestion des conflits)	Apprentissage interactif
<i>Introduction to Negotiation and Conflict Management</i> (Introduction à la négociation et à la gestion des conflits)	Apprentissage interactif
<i>Spotting ineffective attitudes in the case of a conflict</i> (Repérer les attitudes inefficaces en cas de conflit)	Conseil
<i>Understanding the process of conflict</i> (Comprendre le processus de conflit)	Séance
<i>Conducting a conflict resolution meeting</i> (Conduite d'une réunion de résolution de conflit)	Conseil
<i>Developing a long-term plan for dealing with conflict</i> (Élaboration d'un plan à long terme pour faire face aux conflits)	Conseil
<i>When conflicts arise, "slow" communication is best!</i> (En cas de conflit, rien ne vaut la communication "lente"!)	Vidéodiffusion
<i>Asking yourself the right questions when conflict arises</i> (Se poser les bonnes questions en cas de conflit)	Vidéodiffusion
<i>How to use constructive conflict to boost social learning</i> (Comment utiliser les conflits constructifs pour stimuler l'apprentissage social)	Vidéodiffusion
<i>Neutralise conflict</i> (Neutraliser les conflits)	Vidéodiffusion
<i>Establishing conflict norms for your team</i> (Établir des normes concernant les conflits dans son équipe)	Vidéodiffusion
<i>Resolving conflicts</i> (Résoudre les conflits)	Vidéodiffusion

Gestion des conflits

Titre	Type
<i>5 techniques for solving conflicts</i> (5 techniques pour résoudre les conflits)	Conseil
<i>How to Avoid and Manage Conflict</i> (Comment éviter et gérer les conflits)	Apprentissage interactif
<i>Handling Conflicts in High-Value Relationships</i> (Gérer les conflits dans les relations de grande valeur)	Apprentissage interactif
<i>Conflict Resolution Skills</i> (Compétences en résolution de conflits)	Apprentissage interactif
<i>Negotiation, Mediation, and Conflict Resolution - Capstone Project</i> (Négociation, médiation et résolution de conflits - Projet Capstone)	Apprentissage interactif
<i>Types of Conflict</i> (Types de conflits)	Apprentissage interactif
<i>Intercultural Communication and Conflict Resolution</i> (Communication interculturelle et résolution de conflits)	Apprentissage interactif
<i>Mediation and Conflict Resolution</i> (Médiation et résolution de conflits)	Apprentissage interactif
<i>Resolving conflicts</i> (Résoudre les conflits)	Apprentissage interactif

Compétences interculturelles

Titre	Type
<i>How can you reconcile a cultural dilemma?</i> (Comment régler un dilemme culturel?)	Vidéodiffusion
<i>How to implement solutions to reconcile cultural differences</i> (Comment mettre en œuvre des solutions pour concilier les différences culturelles)	Vidéodiffusion
<i>No intercultural skills, no international business</i> (Pas de compétences interculturelles, pas de commerce international)	Vidéodiffusion
<i>Home, work, travel: develop your intercultural mindset</i> (À la maison, au travail, en voyage: développer son esprit interculturel)	Vidéodiffusion
<i>Be aware of cultural nuances</i> (Avoir conscience des nuances culturelles)	Vidéodiffusion
<i>Intercultural Management</i> (Management interculturel)	Apprentissage interactif
<i>Intercultural Communication and Conflict Resolution</i> (Communication interculturelle et résolution de conflits)	Apprentissage interactif