



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

Conseil d'administration
Première session ordinaire
Rome, 16-17 avril 2020

Distribution: générale

Point 9 de l'ordre du jour

Date: 15 avril 2020

WFP/EB.1/2020/9-A/2/Rev.1

Original: anglais

Questions diverses

Pour examen

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

Mesures concrètes en vue de l'application des recommandations du groupe de travail conjoint du Conseil d'administration et de la direction sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination

Résumé

Le présent document expose les étapes concrètes de l'élaboration d'un plan d'action détaillé visant à renforcer les efforts que déploie le PAM pour lutter contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination sur le lieu de travail, et donne un aperçu de ce plan.

L'élaboration du plan d'action détaillé a débuté en janvier 2020 après la nomination d'une conseillère principale pour la culture organisationnelle auprès du Directeur exécutif. Le travail a commencé par des consultations du personnel, notamment à l'occasion de la réunion mondiale des cadres organisée par le PAM en janvier, ainsi que des organes représentatifs du personnel et des réseaux internes tels que celui des jeunes. Des discussions préliminaires sont en cours avec des experts extérieurs potentiels et les principales parties prenantes du PAM au sein de la Division des ressources humaines, du Bureau de l'Inspecteur général, du Bureau de la déontologie, du Bureau de l'Ombudsman et du Bureau des services juridiques. Afin de tirer pleinement parti des constatations et des recommandations des évaluations et des audits, le Bureau de l'évaluation et le Bureau de l'audit interne sont également consultés. Des efforts seront faits pour tenir le Comité d'audit dûment informé des progrès réalisés.

Coordonnatrice responsable:

Mme. G. Casar
Conseillère principale pour la culture organisationnelle
Bureau du Directeur exécutif
tél.: 066513-2238

Conformément aux recommandations du groupe de travail conjoint du Conseil d'administration et de la direction sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination (ci-après, le "groupe de travail conjoint"), le plan d'action détaillé comprend six grands domaines, définis sur la base des "discussions menées au sein du groupe de travail conjoint et au sein de ses sous-groupes de travail, des résultats de l'examen externe et de l'enquête mondiale auprès du personnel, d'autres documents consultés et des avis formulés par les experts du groupe de soutien"¹. Compte tenu des difficultés liées aux méthodologies utilisées et à la comparabilité des résultats des diverses évaluations, entre autres l'examen indépendant de la culture organisationnelle et du respect des règles déontologiques au PAM réalisé par la société de conseil Willis Towers Watson en septembre 2019² et l'enquête mondiale auprès du personnel, le plan d'action détaillé se fonde sur les recommandations du groupe de travail conjoint relatives aux mesures que le PAM doit prendre dans les six domaines essentiels suivants: réaffirmation des valeurs, encadrement, mobilisation des employés, révision des politiques et des systèmes, procédures disciplinaires et communication.

La mise en œuvre du plan d'action détaillé repose sur trois éléments clés: la situation recherchée dans chaque domaine essentiel; les activités menées par le PAM dans chaque domaine essentiel; et un ensemble d'indicateurs propres à chaque domaine essentiel. Par situation recherchée, on entend un résumé de la situation à laquelle le PAM souhaite aboutir une fois que toutes les recommandations du groupe de travail conjoint auront été pleinement mises en œuvre. Par exemple, s'agissant de la réaffirmation des valeurs, la situation recherchée est la suivante: "Le PAM a clairement défini et réaffirmé ses valeurs, qui sont parfaitement acceptées, communiquées et activement appliquées dans l'ensemble de l'Organisation". Les indicateurs – qui seront définis dans le rapport intérimaire devant être présenté au Conseil d'administration à sa session annuelle de juin 2020 – permettront de mesurer la progression du PAM vers les situations recherchées. Les activités décrivent les mesures engagées par le PAM dans chaque domaine essentiel pour parvenir à la situation recherchée correspondante. Afin d'éviter tout chevauchement des activités et de faire mieux connaître les meilleures pratiques et les principales initiatives menées par le PAM, le plan d'action détaillé est conçu en tenant compte de toutes les activités, qu'elles soient achevées, en cours ou prévues, telle l'élaboration en cours de la politique du PAM en matière de personnel.

Le premier rapport intérimaire sur la mise en œuvre du plan d'action détaillé, qui sera soumis au Conseil en juin 2020, fera le point sur l'ensemble des progrès accomplis et décrira plus en détail les grandes étapes envisagées pour la mise en œuvre de ce plan, au regard d'indicateurs assortis de valeurs de référence et de valeurs cibles. Le rapport donnera en outre des informations au Conseil sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des activités, sur l'obtention des résultats attendus ainsi que sur les conclusions d'une analyse approfondie des lacunes constatées dans les activités du PAM. Pour éviter tout chevauchement et assurer l'institutionnalisation des activités, il est proposé de présenter un bilan de la situation dans le rapport annuel sur les résultats du PAM, à compter de 2021. Des consultations informelles seront programmées en fonction des besoins.

¹ Rapport du groupe de travail conjoint du Conseil d'administration et de la direction sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination (WFP/EB.2/2019/9-A).

² <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000110426/download/>.

Outre qu'il prévoit un ensemble complet de mesures qui permettront au PAM de lutter contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination, le plan de travail détaillé vise à compléter les autres initiatives menées par le PAM aux fins d'améliorer la culture organisationnelle. Le plan sera mis en œuvre selon le principe directeur suivant:

"Toute personne travaillant au PAM a le droit d'être traitée avec dignité et respect, et d'exercer ses fonctions dans un environnement sûr exempt de harcèlement, de maltraitance et de discrimination. Tous les employés du PAM ont aussi la responsabilité correspondante d'œuvrer activement en faveur d'un environnement de ce type. Cette responsabilité part du sommet de l'organisation et se propage par l'intermédiaire des cadres aux niveaux du Siège, des bureaux régionaux, des bureaux de pays et des bureaux auxiliaires. "³

Projet de décision*

Le Conseil:

- i) se félicite de la nomination auprès du Directeur exécutif d'une conseillère principale pour la culture organisationnelle chargée de conduire l'élaboration d'un plan d'action détaillé et d'en superviser la mise en œuvre;
- ii) salue tous les efforts déployés pour élaborer le plan en étroite consultation avec les principales parties prenantes, notamment les organes représentatifs du personnel;
- iii) accueille favorablement le présent rapport sur les mesures concrètes prises pour élaborer un plan d'action détaillé (WFP/EB.1/2020/9-A/2/Rev.1);
- iv) prend note avec satisfaction de l'approche consistant à intégrer la mise en œuvre des activités et l'obtention des résultats attendus du plan d'action détaillé dans l'organisation hiérarchique et les plans de travail habituels du PAM;
- v) décide de rester saisi des questions relatives au harcèlement, au harcèlement sexuel, à l'abus de pouvoir, à la discrimination ainsi qu'à l'exploitation et aux atteintes sexuelles au PAM; et
- vi) demande au Secrétariat de lui présenter: a) une version complète du plan d'action détaillé à sa session annuelle de 2020 ainsi qu'un point sur les progrès accomplis dans sa mise en œuvre; b) une version révisée du plan d'action détaillé, selon qu'il conviendra, compte tenu de la nature évolutive de ce document; c) un rapport intérimaire à sa deuxième session ordinaire de 2020, puis par la suite des informations à ce sujet dans le rapport annuel sur les résultats du PAM; et d) des exposés oraux trimestriels, destinés aux membres du Conseil, pendant toute la durée du mandat de la Conseillère spéciale.

³ Rapport du groupe de travail conjoint du Conseil d'administration et de la direction sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination (WFP/EB.2/2019/9-A).

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

Contexte et progrès accomplis

1. Les dernières évaluations – notamment les enquêtes mondiales auprès du personnel de 2015 et de 2018, l'examen indépendant mené par la société de conseil Willis Towers Watson, le rapport intérimaire du groupe de travail conjoint⁴, l'évaluation de la stratégie du PAM en matière de personnel⁵, l'audit interne de la gestion de la performance et l'audit portant sur l'exemplarité de la hiérarchie – montrent que des progrès restent à faire concernant la culture organisationnelle et le respect des règles déontologiques au PAM. Ayant pris acte de ces constatations, le PAM met en place des mesures pour s'attaquer aux problèmes recensés, notamment en élaborant et en mettant en œuvre un plan d'action détaillé, à la demande du Conseil d'administration.
2. Ainsi que le reconnaît le groupe de travail conjoint, le PAM a déployé des efforts considérables pour évaluer la culture organisationnelle et le respect des règles déontologiques depuis l'entrée en fonction du Directeur exécutif en avril 2017. Au début de son mandat, ce dernier s'est employé avant tout à obtenir les ressources indispensables pour mener à bien des opérations de plus en plus complexes et à se rendre sur des sites d'interventions du PAM ravagés par la guerre afin de comprendre les difficultés rencontrées par les fonctionnaires au quotidien. Il a commandé en 2018 une enquête mondiale auprès du personnel qui devait fournir des critères de référence et servir aux initiatives futures destinées à améliorer la culture organisationnelle. Cette enquête comportait cinq volets: encadrement et orientation, principes fondamentaux (normes de conduite et respect des règles déontologiques, bien-être, sûreté et sécurité, satisfaction), moyens d'action, progression et perfectionnement, et collaboration en équipe.
3. L'enquête de 2018 a été bien accueillie et a confirmé une évolution profonde de la mobilisation des employés du PAM: le taux de participation à l'enquête mondiale auprès du personnel est passé de 44 pour cent en 2012, à 70 pour cent en 2015, puis à 85 pour cent en 2018. Ce taux accru, qui reflète à ce jour la plus forte participation à l'enquête mondiale, est le taux de participation le plus élevé relevé pour toute enquête de ce type de tous les organismes des Nations Unies. En outre, 87 pour cent des personnes interrogées ont indiqué que la mission ou l'objectif du PAM leur donnait le sentiment d'accomplir un travail important, et 88 pour cent ont dit être fiers d'y travailler. Cela étant, l'enquête a aussi mis en lumière des sujets de préoccupation majeurs et des progrès relativement lents dans des domaines clés: en 2012, 23 pour cent des personnes interrogées avaient signalé avoir été victimes de harcèlement au cours des 12 mois précédents et, en 2018, ce pourcentage n'avait diminué que de 5 points et était de 18 pour cent. Ces observations et quelques autres, auxquelles se sont ajoutés les cas signalés dans d'autres organismes d'aide humanitaire et de développement, ont conduit à la création du groupe de travail conjoint au printemps 2018.
4. Dans ce contexte, et comme le reconnaît le groupe de travail conjoint, le PAM a depuis 2018 pris des mesures décisives pour s'attaquer aux problèmes mis en évidence par les précédentes enquêtes auprès de son personnel et par les données d'expérience d'autres organisations internationales. Des mesures ont été prises au niveau de l'élaboration des politiques, à travers des campagnes et des initiatives menées à l'échelle institutionnelle et dans le cadre de la gestion ordinaire et du programme de travail du PAM.

⁴ Rapport du groupe de travail conjoint du Conseil d'administration et de la direction sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination (WFP/EB.2/2019/9-A).

⁵ WFP/EB.1/2020/5-B.

5. Pour ce qui est du cadre de politique générale, la nouvelle et solide politique en matière de protection contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité et la discrimination⁶ supprime le délai de six mois prévu pour le signalement de toute allégation de comportement répréhensible, permet au dénonciateur de garder l'anonymat, donne aux témoins et aux victimes directes la possibilité de se manifester et renforce les mesures de protection ainsi que les moyens de recours et de réparation. L'attribution au Bureau de l'Inspecteur général d'un montant supplémentaire de 1,3 million de dollars É.-U. par an, le doublement du nombre d'enquêteurs spécialement formés, qui passe à 22, et l'augmentation du nombre de postes au sein de la Division des ressources humaines et du Bureau des services juridiques afin de favoriser la responsabilisation sont autant de mesures allant dans le même sens. Les politiques fondamentales sont en outre appliquées de manière plus rigoureuse: l'attachement personnel du Directeur exécutif à atteindre des objectifs ambitieux en matière de parité femmes-hommes, ainsi que l'introduction de plans d'action pour la parité des sexes dans les bureaux de pays et un suivi plus rapide des résultats, ont fait avancer les choses. Si des progrès importants restent à faire dans ce domaine, l'engagement de l'ensemble du PAM est un élément important du plan d'action détaillé et de sa mise en œuvre étant donné que la parité femmes-hommes est une "étape essentielle vers l'instauration d'un environnement de travail sûr et respectueux et l'atténuation des risques de harcèlement sexuel et de violences sexuelles."⁷
6. Le lancement en 2018 d'une campagne en faveur du respect mutuel est un exemple d'initiative efficace menée à l'échelle du PAM pour améliorer la culture organisationnelle. La campagne, conçue en étroite collaboration avec des experts externes, a été étendue à plus de 40 bureaux du PAM sur le terrain et au Siège, et offre des moyens d'instaurer un lieu de travail respectueux, ainsi qu'une contribution précieuse à des discussions plus larges à l'échelle de l'organisation. L'un des exercices proposés dans le cadre de la campagne invite les membres du personnel à définir les types de comportement qu'ils souhaiteraient voir chez leurs responsables et supérieurs hiérarchiques. Les cinq principales qualités recherchées par les participants sont l'honnêteté, la gentillesse, le soutien, l'humilité et la bienveillance. Il s'agit là d'un point très intéressant au vu des conclusions de la récente réunion mondiale des cadres du PAM organisée sur le thème "*It's all about people*" (Les personnes avant tout), durant laquelle les 162 participants ont dit attendre des responsables qu'ils "traitent les autres avec respect, prennent vraiment le temps de rester avec le personnel et de l'écouter, tiennent leur parole et leurs engagements, dénoncent les comportements répréhensibles lorsqu'ils se produisent et y remédient, soient justes et traitent tout le monde sur un pied d'égalité". Le PAM a en outre lancé l'initiative mondiale de sensibilisation intitulée "*Speak up!*" (Prenez la parole!) qui propose des sessions en présentiel de sensibilisation aux normes de conduite et à la prévention des comportements abusifs, et a pour objectif d'aider les employés à prendre conscience de ce type de comportements, à s'en protéger et à les dénoncer. À ce jour, 5 000 employés de 25 bureaux de pays ont participé à ces sessions, et 10 000 employés au total devraient en bénéficier d'ici à la fin de 2020.
7. En vue de favoriser la prise en compte dans le plan de travail habituel des questions relatives à la culture organisationnelle, tous les bureaux du PAM ont été invités à élaborer des plans d'action pour donner suite aux constatations de l'enquête mondiale auprès du personnel les concernant et à suivre la mise en œuvre de ces plans dans le cadre de leur processus annuel de planification des résultats. Le Bureau régional pour l'Afrique de l'Est, qui a consenti des efforts importants et qui a notamment créé un comité pour le bien-être et le respect du personnel, offre un exemple de pratiques optimales dans ce domaine. Le Bureau

⁶ Politique publiée en tant que circulaire du Directeur exécutif OED2018/007.

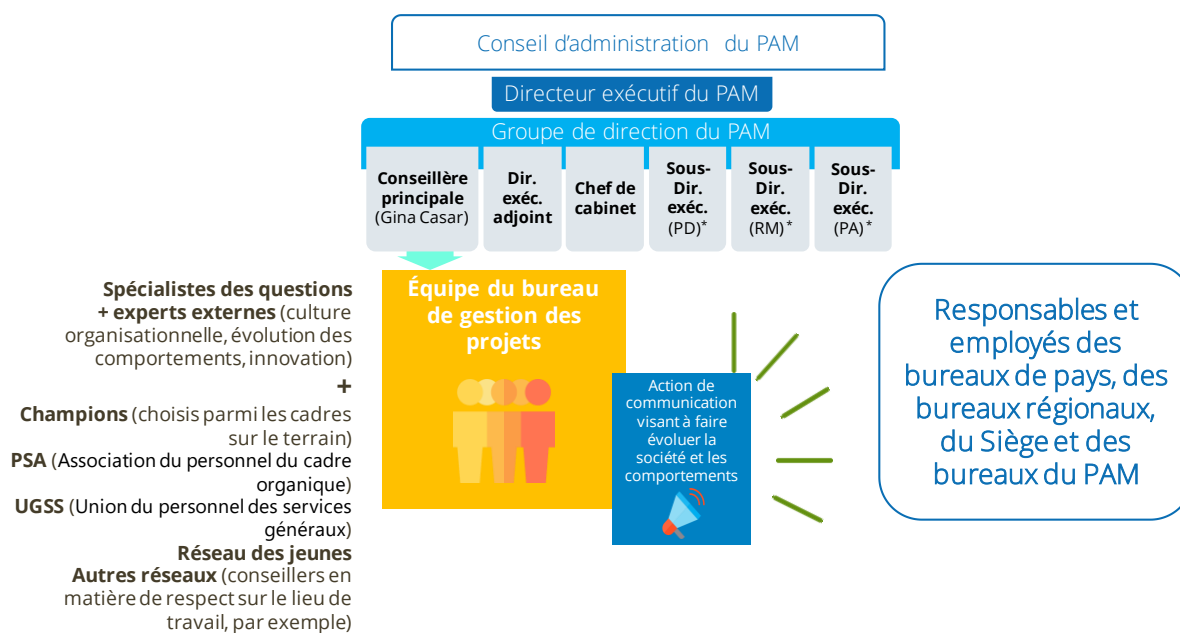
⁷ Rapport du groupe de travail conjoint du Conseil d'administration et de la direction sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination (WFP/EB.2/2019/9-A).

du PAM en République arabe syrienne a lui aussi considérablement progressé dans l'amélioration de la culture organisationnelle en facilitant la communication interne et en mettant en place des services d'accompagnement. Il est attendu de l'ensemble des bureaux de pays, des bureaux régionaux, des unités du Siège et des bureaux de liaison du PAM qu'ils prennent des mesures similaires. Outre ces mesures découlant de l'enquête mondiale auprès du personnel, des progrès importants ont également été réalisés par les divisions chargées de la gestion des ressources humaines, du bien-être du personnel et de la sécurité. Citons, à titre d'exemple, la mise en place d'un outil amélioré de gestion des prestations professionnelles (PACE 2.0), le rétablissement au début de 2020 d'un programme de formation à l'intention des nouveaux directeurs de pays, ainsi que le développement et le lancement en cours de nouvelles applications numériques destinées à aider les membres du personnel à reconnaître, traiter et signaler les cas de harcèlement sexuel.

8. Afin de poursuivre sur cette voie et de donner une nouvelle impulsion en faveur du changement, le groupe de travail conjoint a chargé la société de conseil Willis Towers Watson de procéder à un examen externe de la culture organisationnelle et du respect des règles déontologiques au PAM. Si l'examen externe comme les recommandations du groupe de travail conjoint confirment que le PAM avance dans la bonne direction, notamment grâce aux efforts qu'il entreprend actuellement pour donner suite aux résultats des précédentes enquêtes mondiales menées auprès du personnel, le groupe de travail conjoint a recommandé au PAM dans son rapport sur l'examen externe de "mettre en œuvre des mesures énergiques dans les domaines prioritaires relevés" - encadrement, gestion des talents, responsabilisation et communication de l'information. Le rapport souligne que 29 pour cent des personnes interrogées ont été témoins ou victimes de harcèlement au cours de leur carrière au PAM, le plus souvent sous forme de cris, de remarques désobligeantes ou de rumeurs. En outre, 8 pour cent des personnes interrogées ont déclaré avoir été témoins ou avoir subi un harcèlement sexuel à un moment donné de leur carrière, le plus souvent sous forme de commentaires ou de "plaisanteries" à caractère sexuel. À titre de comparaison, selon l'enquête des Nations Unies sur ce sujet publiée en janvier 2019, 38,7 pour cent des personnes interrogées ont été victimes de harcèlement sexuel à un moment ou à un autre de leur carrière aux Nations Unies.
9. À la suite de l'examen externe, et sur la base de consultations, de discussions et d'analyses complémentaires approfondies, le groupe de travail conjoint a invité le PAM à concevoir et à mettre en œuvre un plan d'action détaillé fondé sur six grands domaines: réaffirmation des valeurs, encadrement, mobilisation des employés, révision des politiques et des systèmes, procédures disciplinaires et communication. Les mesures recommandées par le groupe de travail conjoint dans ces six domaines essentiels constituent la base de ce plan. Afin de mettre à profit toutes les évaluations récentes, le plan d'action détaillé sera également conçu en tenant compte des constatations et des recommandations issues de la récente évaluation de la stratégie du PAM en matière personnel, de l'audit interne de la gestion de la performance et de l'audit portant sur l'exemplarité de la hiérarchie.

Cadre organisationnel pour l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du plan d'action détaillé

10. Le 1^{er} janvier 2020, le Directeur exécutif a nommé une conseillère principale pour la culture organisationnelle et l'a chargée de diriger les travaux du PAM liés au plan d'action détaillé. La conseillère principale relève directement du Directeur exécutif et fait partie du groupe de direction du PAM. Elle est épaulée par un petit bureau de gestion des projets, qui bénéficie du soutien d'experts extérieurs, et a pour mission d'élaborer le plan d'action détaillé, d'en suivre la mise en œuvre et de rendre compte des progrès réalisés.

Figure 1: Organigramme pour l'élaboration et la mise en œuvre du plan d'action détaillé

* PD = Département de l'élaboration des programmes et des politiques; RM = Département de la gestion des ressources; PA = Département des partenariats et de l'action de sensibilisation

11. Le bureau de gestion des projets travaillera en étroite collaboration avec le groupe de direction et les cadres pour s'assurer que les rôles et responsabilités sont clairs et correspondent à la structure organisationnelle adoptée par le PAM. Le groupe de direction sera officiellement chargé du pilotage des travaux concernant le plan d'action détaillé, mais la conseillère principale a créé un groupe informel de "champions" attachés aux mêmes principes qui sont des cadres du PAM. Un processus inclusif d'élaboration et de mise en œuvre du plan d'action détaillé est prévu en organisant de nombreuses consultations avec les organes représentatifs du personnel (Union du personnel des services généraux et Association du personnel du cadre organique), le réseau des jeunes et d'autres réseaux internes du personnel, entre autres le réseau des conseillers en matière de respect sur le lieu de travail. Depuis la nomination de la conseillère principale, les premières activités de sensibilisation et de consultation ont déjà eu lieu, et des consultations approfondies se tiendront tout au long de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi du plan. Pour le groupe de travail conjoint, qui recommande que "[l]es employés [soient] pleinement informés des évolutions relatives aux domaines couverts dans le [...] rapport"⁸, ces consultations font partie intégrante du domaine essentiel que constitue la mobilisation des employés.
12. Comme le montre la figure 1, le bureau de gestion des projets collaborera directement avec la direction au sein du groupe de direction et avec les spécialistes nommés par les unités du PAM chargées des fonctions concernées. Des groupes de réflexion ad hoc seront créés pour faciliter le travail interdivisions et la collaboration avec les bureaux régionaux, les bureaux de pays et les bureaux de liaison. Grâce à cette structure, les responsabilités et les obligations seront claires et pleinement conformes à la structure organisationnelle du PAM, les travaux sur le plan d'action détaillé seront d'emblée pris en compte, et les compétences et les effectifs nécessaires seront toujours disponibles.

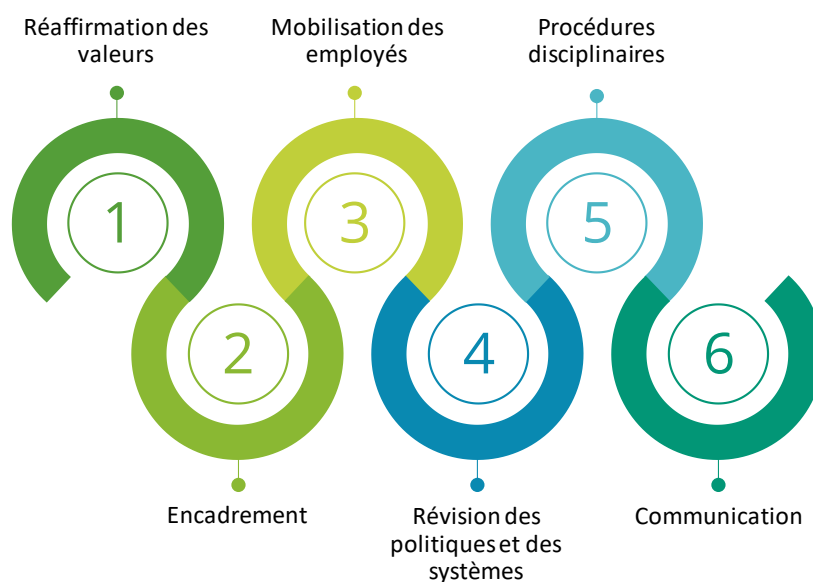
⁸ Rapport du groupe de travail conjoint du Conseil d'administration et de la direction sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination (WFP/EB.2/2019/9-A).

13. Ainsi que le souligne le groupe de travail conjoint, le recours à des experts extérieurs est un facteur clé pour un changement réussi et durable de la culture organisationnelle. Des experts extérieurs seront recrutés par la conseillère principale et le bureau de gestion des projets en fonction des besoins: les décisions relatives aux domaines d'expertise externe spécifiques requis seront prises en étroite collaboration avec le groupe de direction et les spécialistes des questions désignés. Parmi les domaines dans lesquels l'avis d'experts extérieurs est susceptible d'être sollicité figurent la communication visant à faire évoluer la société et les comportements, la psychologie organisationnelle et la gestion du changement organisationnel.
14. Dans l'ensemble, ce dispositif organisationnel vise à répondre aux besoins de compétences techniques élargies et à disposer de la capacité de gestion du changement de culture souhaité. Ainsi, pour ce qui est de la révision des politiques et des systèmes, domaine essentiel proposé par le groupe de travail conjoint, la mise en œuvre du plan d'action détaillé devrait aboutir à une révision des systèmes et des processus concernant le personnel pour "appuyer les mécanismes de prévention et de recours, favoriser la mise en place d'environnements de travail sûrs et respectueux et s'assurer que la gestion des ressources humaines est bel et bien fondée sur le mérite"⁹. Ce dispositif permettra de multiplier par deux les efforts de ce type entrepris dans les six domaines d'action essentiels proposés.

Structure et processus d'élaboration du plan d'action détaillé

15. À la demande du Conseil, le plan d'action détaillé sera structuré autour de six domaines essentiels – réaffirmation des valeurs, encadrement, mobilisation des employés, révision des politiques et des systèmes, procédures disciplinaires et communication – et reposera sur les recommandations figurant dans le rapport du groupe de travail conjoint.

Figure 2: Les six domaines essentiels



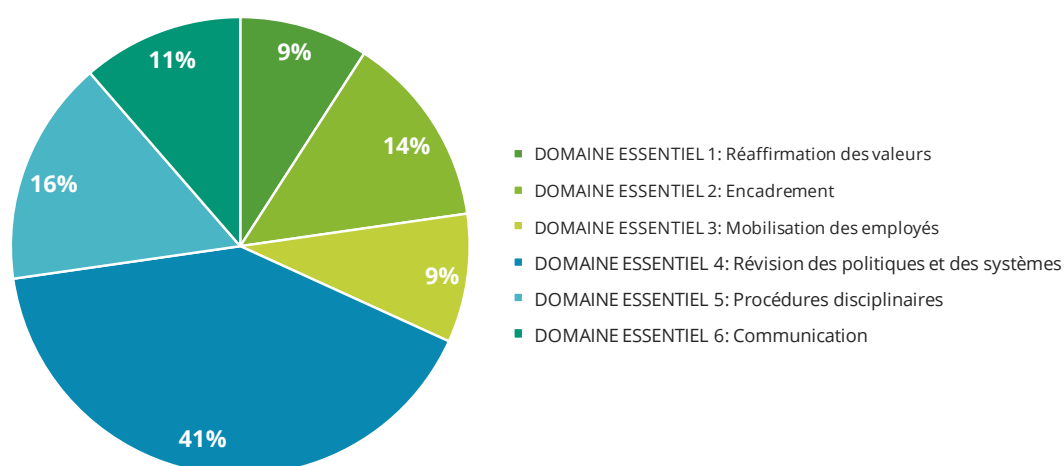
2

16. La mise en œuvre du plan d'action détaillé repose sur trois éléments clés: la situation recherchée dans chaque domaine essentiel; les activités du PAM achevées, en cours ou prévues dans chaque domaine essentiel; et un ensemble d'indicateurs propres à chaque domaine essentiel.

⁹ *Ibid.*

17. La situation recherchée dans chaque domaine essentiel est déterminée sur la base des recommandations du groupe de travail conjoint relatives aux mesures à prendre dans le domaine concerné¹⁰. Par exemple, s'agissant de la réaffirmation des valeurs, la situation recherchée est la suivante: "Le PAM a clairement défini et réaffirmé ses valeurs, qui sont parfaitement acceptées, communiquées et activement appliquées dans l'ensemble de l'organisation". La situation recherchée est donc un résumé de la situation à laquelle le PAM souhaite aboutir une fois que toutes les recommandations du groupe de travail conjoint auront été pleinement mises en œuvre.
18. Il ressort de l'analyse des recommandations du groupe de travail conjoint que la plupart des mesures recommandées portent sur le domaine de la révision des politiques et des systèmes. Un nombre relativement important des mesures recommandées porte également sur la communication, et un nombre moins important de recommandations concerne les autres domaines essentiels. Il convient toutefois de noter que le nombre de mesures recommandées ne reflète pas nécessairement la complexité, la charge de travail et les ressources nécessaires dans chaque domaine essentiel. L'annexe I montre les liens entre les domaines essentiels définis par le groupe de travail conjoint et les domaines prioritaires issus de l'examen externe et classe les recommandations devant être mises en œuvre dans le cadre du plan d'action détaillé en fonction de ces derniers.

Figure 3 Répartition du nombre de recommandations du groupe de travail conjoint par domaine essentiel



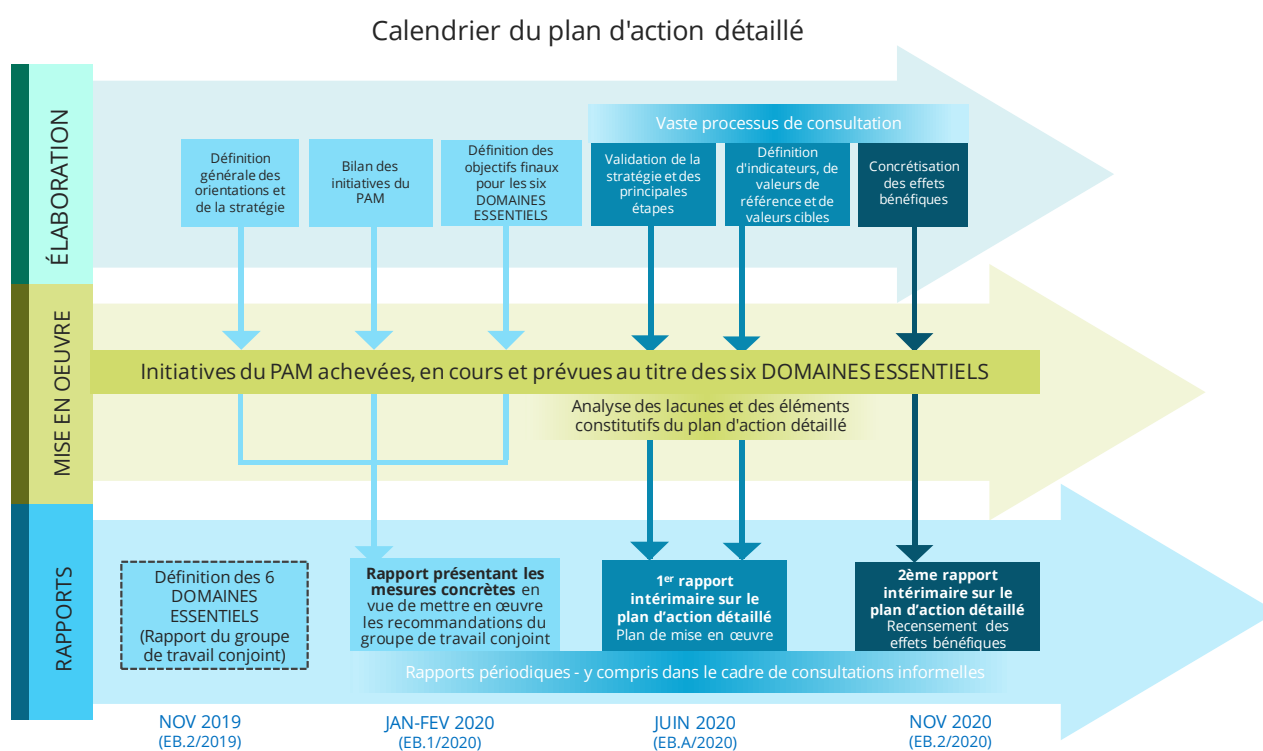
19. Les mesures recommandées par le groupe de travail conjoint seront prises en compte par le PAM dans le cadre des activités achevées, en cours ou prévues. Ainsi, en ce qui concerne la réaffirmation des valeurs, le PAM a notamment lancé une initiative à l'échelle institutionnelle pour réaffirmer ses valeurs, sous la conduite du groupe de direction, ainsi qu'une campagne interne de communication visant à faire évoluer la société et les comportements pour faciliter l'institutionnalisation de ces valeurs et leur mise en application par l'ensemble du personnel du PAM.
20. Conformément aux recommandations du groupe de travail conjoint, toutes les activités du PAM, qu'elles soient achevées, en cours ou prévues, sont prises en compte dans le plan d'action détaillé afin d'éviter tout chevauchement et de mieux faire connaître les pratiques optimales. La liste des activités prévues dans le cadre du plan d'action détaillé sera modifiée sur la base d'une analyse approfondie des lacunes au cours du deuxième trimestre de 2020

¹⁰ *Ibid.*

et, en fonction des besoins, tout au long de la mise en œuvre du plan. L'accent sera mis sur les initiatives pouvant être menées à différentes échelles au PAM et sur les activités liées à la communication. Si la communication est un domaine essentiel distinct du plan d'action détaillé, qui précise les activités spécifiques achevées, en cours ou prévues par le PAM, il faudra également prévoir pour chaque autre domaine essentiel des activités de communication, un moyen indispensable de promouvoir la responsabilisation et la transparence à l'échelle du PAM.

21. Les activités sont susceptibles d'être adaptées en fonction du plan de travail définitif de l'audit interne. Le plan actuel prévoit notamment pour 2020 des audits du processus de promotion et de la gestion des consultants et, pour 2021, des audits de la procédure de réaffectation et du cycle de suivi du comportement professionnel. La possibilité de réaliser ces deux derniers audits en 2020 est actuellement à l'étude et le Bureau de l'Inspecteur général pourrait en outre être amené à donner des assurances dans des domaines se rapportant au plan d'action détaillé.
22. La progression vers la situation recherchée dans chacun des domaines essentiels sera mesurée à l'aide d'indicateurs de performance. Dans un souci de continuité et de comparabilité, les indicateurs seront essentiellement définis sur la base de l'enquête mondiale auprès du personnel de 2018, à laquelle 85 pour cent de tous les membres du personnel ont répondu. Pour pouvoir effectuer des analyses et des comparaisons plus détaillées, les indicateurs et les valeurs de référence proposés seront définis et décrits en détail dans le premier rapport intérimaire qui sera présenté au Conseil à sa session annuelle en juin. Il faudra, pour choisir les indicateurs les plus appropriés, procéder à une analyse et à des comparaisons minutieuses si l'on veut faire concorder avec précision les six domaines essentiels du groupe de travail conjoint et les sujets retenus dans le cadre de l'enquête mondiale auprès du personnel de 2018.
23. La figure 4 ci-dessous décrit le processus global de mise en place de la structure du plan d'action détaillé.

Figure 4: Processus d'élaboration, de mise en œuvre et de présentation de rapports dans le cadre du plan d'action détaillé



24. Les premières mesures concrètes d'élaboration du plan d'action détaillé ont consisté à recueillir les observations des parties prenantes, à définir les grandes orientations (les situations recherchées) et à dresser un bilan des initiatives en cours du PAM. Les prochaines étapes consisteront essentiellement à valider la stratégie et le plan global, en définissant les indicateurs de performance et les grandes étapes et en effectuant une analyse approfondie des lacunes observées dans l'action du PAM. Par la suite, l'accent sera mis sur le suivi du plan, la présentation de rapports sur les progrès accomplis et le recensement des effets bénéfiques à long terme.

Le plan d'action détaillé

25. Concrètement, l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du plan d'action détaillé comprendront notamment la préparation d'un plan général pour parvenir aux situations recherchées et d'un plan de mise en œuvre des activités du PAM requises à cette fin.
26. Le tableau 1 donne un aperçu des principaux éléments du plan d'action détaillé par domaine essentiel.

Tableau 1: Principaux aspects du plan d'action détaillé, par domaine essentiel

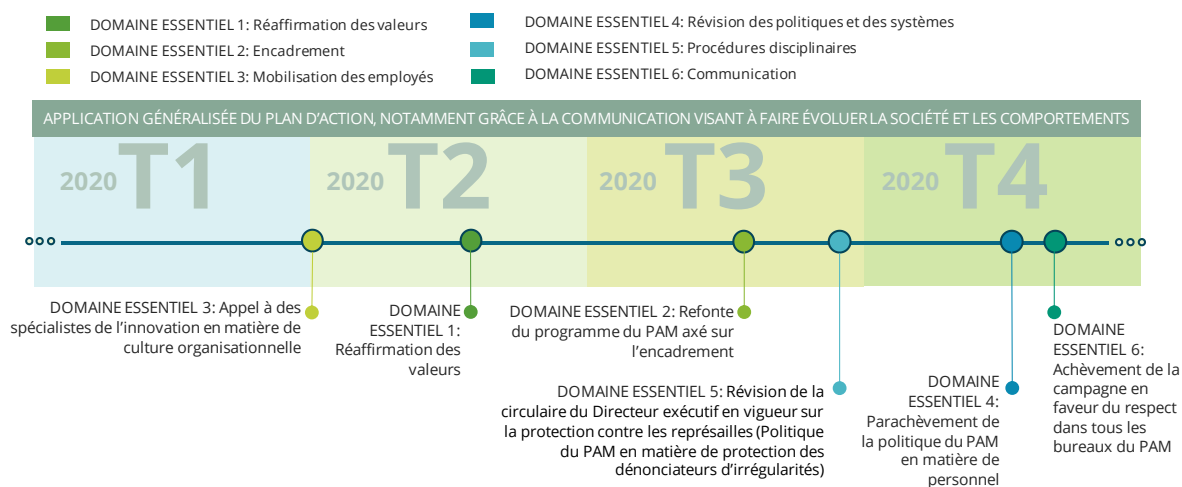
Culture organisationnelle	Situation recherchée globalement: Le PAM a fait connaître et a internalisé les effets bénéfiques découlant de la réaffirmation de ses valeurs, du renforcement du rôle des cadres, de la mobilisation accrue des employés, de la révision des politiques et des systèmes et du renforcement des procédures disciplinaires, qui ont permis l'instauration d'un environnement de travail amélioré, inclusif et respectueux		Indicateur de performance clé
Domaine essentiel 1	Descriptif du groupe de travail conjoint *	Situation recherchée	Les indicateurs, assortis de valeurs de référence et de valeurs cibles, seront définis dans le premier rapport intérimaire qui sera soumis au Conseil d'administration (juin 2020)
Réaffirmation des valeurs	"[L]e PAM devrait poursuivre et accroître ses efforts visant à aboutir à une compréhension commune des valeurs, normes de conduite et règles internes dans l'ensemble de l'organisation, notamment en poursuivant ses initiatives de sensibilisation à l'échelle mondiale et en recherchant dans le même temps les moyens de les renforcer dans la pratique quotidienne."	Le PAM a clairement défini et réaffirmé ses valeurs, qui sont parfaitement acceptées, communiquées et activement appliquées dans l'ensemble de l'organisation.	
Domaine essentiel 2	Descriptif du groupe de travail conjoint	Situation recherchée	
Encadrement	"[E]n partant du sommet, à savoir le Directeur exécutif et le groupe de direction, et en se propageant à tous les niveaux de l'organisation, les principales normes de conduite du PAM doivent être entendues et vues, et les qualités d'encadrement doivent être répertoriées, cultivées et mesurées."	Le groupe de direction du PAM, ainsi que les hauts responsables et les cadres de niveau intermédiaire, respectent les principales normes de conduite du PAM et inspirent une vision commune du respect et de l'engagement qui est largement diffusée et activement adoptée dans toute l'organisation.	
Domaine essentiel 3	Descriptif du groupe de travail conjoint	Situation recherchée	
Mobilisation des employés	"[P]our amener un changement de comportement dans une grande organisation décentralisée et dispersée telle que le PAM, tous les employés devraient avoir le sentiment que les dirigeants ainsi que les cadres qui se trouvent en première ligne les encouragent et les aident à participer au processus de changement."	Les employés du PAM, à tous les niveaux, estiment avoir les moyens de s'exprimer et sont encouragés à le faire et à cultiver un esprit d'ouverture et d'inclusion dans leur travail.	
Domaine essentiel 4	Descriptif du groupe de travail conjoint	Situation recherchée	
Révision des politiques et des systèmes	"[L]e PAM devrait réviser les systèmes et les procédures concernant le personnel pour appuyer les mécanismes de prévention et de recours, favoriser la mise en place d'environnements de travail sûrs et respectueux et s'assurer que la gestion des ressources humaines est bel et bien fondée sur le mérite. Cette révision devrait aussi consister à remédier aux inégalités et aux vulnérabilités, y compris s'agissant de questions comme la problématique femmes-hommes ou les différences entre les fonctionnaires et les non-fonctionnaires ou entre les cadres et les membres des équipes qu'ils supervisent "	Le PAM a mis en place des politiques, des procédures et des systèmes permettant de procéder à une planification structurée des effectifs et d'adopter une philosophie de gestion de la performance favorable à l'égalité et au respect et fondée sur le mérite, en offrant aux employés de toutes les catégories des outils, des conseils et des possibilités d'apprentissage et de progression.	

Domaine essentiel 5	Descriptif du groupe de travail conjoint	Situation recherchée	
Procédures disciplinaires	"[L]e PAM devrait s'employer à renforcer la confiance de ses employés dans son système de justice interne. Il faudrait continuer de prendre des mesures disciplinaires à l'encontre des auteurs avérés, tandis que les personnes qui font des signalements ou qui sont témoins devraient être protégées contre les représailles et obtenir des assurances sérieuses que le signalement d'un comportement abusif ne nuira pas à leur carrière."	Le PAM s'est doté de politiques, de procédures et de systèmes qui garantissent un système de justice interne très efficace permettant de rendre justice à toutes les victimes et de protéger les membres du personnel contre les représailles.	
Domaine essentiel 6	Descriptif du groupe de travail conjoint	Situation recherchée	
Communication	"[L]e PAM a besoin de communiquer ses valeurs et la façon dont elles s'appliquent aux différentes fonctions et responsabilités à tous les niveaux de l'organisation. Il devrait également s'assurer que les politiques et procédures relatives aux comportements abusifs, notamment les mécanismes de signalement, sont faciles à comprendre, en élaborant, par exemple, un guide de poche, des vidéos pédagogiques, des articles et d'autres supports faciles d'accès sur la réaction à adopter et la réponse à apporter en cas d'abus."	Le PAM a pleinement mis en œuvre tous les aspects de ses actions de communication destinée à faire évoluer la société et les comportements, améliorant ainsi la transparence, et le personnel à tous les niveaux comprend qu'il est responsable de tous ses actes et favorise la responsabilisation, notamment en cas de comportements abusifs, de harcèlement et de discrimination.	

* Rapport du groupe de travail conjoint du Conseil d'administration et de la direction sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination, page 3 (WFP/EB.2/2019/9-A).

27. Comme le montre le tableau 1 ci-dessus, le PAM espère, grâce à la mise en œuvre du plan d'action détaillé, faire pleinement connaître et internaliser les effets bénéfiques découlant de la réaffirmation de ses valeurs, du renforcement du rôle des cadres, de la mobilisation accrue des employés, de la révision des politiques et des systèmes ainsi que du renforcement des procédures disciplinaires, ce qui se traduira par une nette amélioration de la culture organisationnelle.
28. L'annexe II présente un résumé des principales initiatives du PAM qui contribuent à la réalisation des situations recherchées dans les six domaines essentiels. Le plan figurant dans le premier rapport intérimaire qui sera soumis en juin 2020 comprendra ensuite la liste complète des activités achevées, en cours et prévues par les départements, les divisions et les bureaux du PAM. Ce plan présentera également de manière détaillée le calendrier, les rôles et les responsabilités. Pour que ces rôles et responsabilités restent clairs tout au long du processus et pour éviter tout double emploi ou chevauchement avec des processus en cours, le plan de mise en œuvre détaillé suivra la structure organisationnelle du PAM. Les domaines essentiels seront utilisés dans le plan et pour sa mise en œuvre afin que les activités ne soient pas menées en vase clos au niveau des départements, mais plutôt en étroite collaboration avec toutes les parties prenantes.
29. Le calendrier de mise en œuvre du plan d'action détaillé et les délais fixés pour parvenir aux situations recherchées dépendent de la définition d'indicateurs et de valeurs de référence, mais on trouvera ci-après, à titre indicatif, quelques étapes importantes à l'horizon 2020.

Figure 5: Quelques étapes de la mise en œuvre du plan d'action détaillé en 2020



30. Il ressort toutefois, à titre indicatif, des résultats d'une première analyse que des avancées plus importantes ont été réalisées dans les domaines essentiels de la révision des politiques et des systèmes et des procédures disciplinaires, par rapport aux quatre autres domaines essentiels qui ont trait à un changement des comportements. La révision des principales politiques devrait en grande partie aboutir en 2020, après quoi l'organisation devra davantage se concentrer sur la gestion du changement afin de veiller à la bonne application des politiques, des systèmes et des outils. La réaffirmation des valeurs du PAM étant une condition préalable essentielle à ces efforts, il est prévu de s'y atteler en priorité.

Présentation de rapports

31. Le premier rapport intérimaire sur le plan d'action détaillé sera soumis au Conseil en juin 2020 et présentera en détail les indicateurs de performance, assortis de valeurs de référence, établis sur la base de l'enquête mondiale auprès du personnel pour chaque domaine essentiel. Il fera le point sur les progrès accomplis dans le cadre des activités du PAM achevées, en cours ou prévues et récapitulera les résultats d'une analyse des lacunes constatées dans le cadre des activités du PAM.
32. Les rapports intérimaires rendront en outre compte des fonds utilisés pour l'élaboration, le suivi et la mise en œuvre du plan d'action détaillé. Le montant total du budget approuvé pour cette initiative, une initiative interne d'importance primordiale figurant dans le plan de gestion pour 2020-2022, s'élève à 5,0 millions de dollars, et couvrira:
 - les dépenses de personnel afférentes au poste de conseiller principal et au bureau de gestion des projets;
 - les travaux techniques et les initiatives prévus dans les six domaines essentiels qui ne sont pas financés par le budget administratif et d'appui aux programmes ou d'autres propositions d'investissement en 2020;
 - les produits et campagnes de communication liés au plan d'action détaillé qui ne sont pas financés au titre du budget administratif et d'appui aux programmes; et
 - les autres actions de gestion du changement directement liées au plan d'action détaillé, notamment les formations et les ateliers.
33. Afin d'éviter tout chevauchement d'activités et d'intégrer le plan d'action détaillé dans les plans de gestion et de travail habituels, la direction propose de faire le point, à compter de 2021, sur la mise en œuvre de ce plan dans le rapport annuel sur les résultats du PAM qui est présenté chaque année au Conseil. Des consultations informelles seront programmées en fonction des besoins.
34. La possibilité de procéder à une évaluation à un stade ultérieur de la mise en œuvre du plan d'action détaillé est à l'étude, compte tenu des conclusions pertinentes et substantielles de la récente évaluation de la stratégie du PAM en matière de personnel, présentée au Conseil à sa première session ordinaire de 2020.

Conclusions

35. La mise en œuvre du plan d'action détaillé devrait faire évoluer durablement la culture organisationnelle du PAM, et permettre ainsi d'instaurer un environnement de travail exempt de harcèlement, de harcèlement sexuel, d'abus de pouvoir et de discrimination. Cela suppose un travail d'encadrement, l'engagement personnel de chaque employé à tous les niveaux, le soutien du Conseil et un calendrier réaliste.
36. À long terme, les retombées positives du changement de la culture organisationnelle contribueront à l'action plus large que mène le PAM pour s'adapter à l'augmentation de sa taille et à la complexité croissante de ses opérations. Le PAM doit mettre en place de nouvelles modalités de travail s'il veut s'acquitter de son mandat de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible, et la mise en œuvre du plan d'action détaillé facilitera les transformations plus profondes qui s'imposent.

ANNEXE I**Liens entre les domaines essentiels définis par le groupe de travail conjoint
et les domaines prioritaires issus de l'examen externe**

Groupe de travail conjoint Domaine essentiel	Examen externe Domaine prioritaire
<ul style="list-style-type: none"> • Réaffirmation des valeurs 	
<ul style="list-style-type: none"> • Encadrement 	<ul style="list-style-type: none"> • Encadrement
<ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation des employés 	
<ul style="list-style-type: none"> • Révision des politiques et des systèmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des talents
<ul style="list-style-type: none"> • Procédures disciplinaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Signalement
<ul style="list-style-type: none"> • Communication 	<ul style="list-style-type: none"> • Obligation redditionnelle

* Relève de deux domaines essentiels.

** Relève de trois domaines essentiels du groupe de travail conjoint.

ANNEXE II

RÉSUMÉ DES PRINCIPALES INITIATIVES MENÉES PAR LE PAM DANS LES SIX DOMAINES ESSENTIELS*

Unités responsables ou d'appui	Initiatives ou mesures prises par le PAM	État d'avancement des activités (phase)	Réalisation des activités (période)	Cible pour la concrétisation des effets bénéfiques des initiatives (à déterminer)	Activités contribuant aux domaines essentiels					
					Réaffirmation des valeurs (1)	Encadrement (2)	Mobilisation des employés (3)	Révision des systèmes et des politiques (4)	Procédures disciplinaires (5)	Communication (6)
Bureau des services juridiques/Bureau de gestion des projets	Conception et mise en œuvre d'un processus global visant à réaffirmer les valeurs du PAM	En cours - prévue	Premier trimestre 2020 au premier trimestre 2021	À déterminer	x	x	x			x
Bureau de gestion des projets/ Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing	Élaboration et lancement d'actions de communication visant à faire évoluer la société et les comportements pour favoriser le changement de la culture organisationnelle	En cours - prévue	Deuxième trimestre 2020 au quatrième trimestre 2021	À déterminer	x	x	x			x
Bureau de gestion des projets/ interdivisions	Rationalisation des systèmes de coordination et des réseaux de conseillers (conseillers en matière de respect sur le lieu de travail, ambassadeurs de la déontologie, réseau des jeunes, etc.) en rapport avec la culture organisationnelle.	Prévue	Deuxième au quatrième trimestres 2020	À déterminer			x			x
Interdivisions	Renforcement accru du Comité permanent interdivisions afin qu'il puisse conseiller le Directeur exécutif sur la manière de lutter contre les comportements abusifs et de promouvoir la prévention et la prise de mesures rapides en cas de comportement abusif	En cours	Premier au troisième trimestres 2020	À déterminer				x	x	x

RÉSUMÉ DES PRINCIPALES INITIATIVES MENÉES PAR LE PAM DANS LES SIX DOMAINES ESSENTIELS*

Unités responsables ou d'appui	Initiatives ou mesures prises par le PAM	État d'avancement des activités (phase)	Réalisation des activités (période)	Cible pour la concrétisation des effets bénéfiques des initiatives (à déterminer)	Activités contribuant aux domaines essentiels					
					Réaffirmation des valeurs (1)	Encadrement (2)	Mobilisation des employés (3)	Révision des systèmes et des politiques (4)	Procédures disciplinaires (5)	Communication (6)
Bureau de l'Inspecteur général	Conception et lancement de nouveaux outils pour améliorer les prestations de services du Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle (nouvelle ligne d'assistance téléphonique EthicSphere et système de gestion des dossiers traités par le Bureau de l'Inspecteur général, etc.)	En cours - prévue	Premier au deuxième trimestres 2020	À déterminer				x	x	x
Bureau de l'Inspecteur général	Amélioration de toutes les étapes de la gestion des plaintes traitées par le Bureau de l'Inspecteur général et perfectionnement et amélioration des fonctions de liaison avec les parties prenantes	En cours - prévue	Premier au quatrième trimestres 2020	À déterminer				x		x
Bureau de l'Inspecteur général	Audit des domaines pertinents pour l'amélioration de la culture organisationnelle du PAM (gestion des consultants, procédures de promotion et de réaffectation, etc.)	Prévue	Premier trimestre 2020 au deuxième trimestre 2021	À déterminer	x	x		x		x

RÉSUMÉ DES PRINCIPALES INITIATIVES MENÉES PAR LE PAM DANS LES SIX DOMAINES ESSENTIELS*

Unités responsables ou d'appui	Initiatives ou mesures prises par le PAM	État d'avancement des activités (phase)	Réalisation des activités (période)	Cible pour la concrétisation des effets bénéfiques des initiatives (à déterminer)	Activités contribuant aux domaines essentiels					
					Réaffirmation des valeurs (1)	Encadrement (2)	Mobilisation des employés (3)	Révision des systèmes et des politiques (4)	Procédures disciplinaires (5)	Communication (6)
Division des ressources humaines	Perfectionnement et révision des procédures et des systèmes de gestion des ressources humaines (modalités contractuelles et politiques en matière de recrutement, de réaffectation et de promotion, etc.)	Prévue	Premier trimestre 2021	À déterminer				x		
Division des ressources humaines	Développement des compétences des cadres à tous les niveaux et amélioration de la gestion du personnel et de la responsabilisation des cadres (nouveau système PACE 2.0, accompagnement individualisé des cadres de niveau intermédiaire, service d'assistance aux cadres et formation des cadres, etc.).	En cours – prévue	Premier au troisième trimestres 2020	À déterminer		x				
Division des ressources humaines	Mise en œuvre du plan d'action du PAM pour la parité des sexes	En cours	-	À déterminer				x		
Division des ressources humaines	Poursuite à l'échelle mondiale des sessions en présentiel de sensibilisation aux normes de conduite et à la prévention des comportements abusifs dans le cadre de l'initiative "Speak up!"	En cours	Quatrième trimestre 2020 et au-delà	À déterminer	x		x			

RÉSUMÉ DES PRINCIPALES INITIATIVES MENÉES PAR LE PAM DANS LES SIX DOMAINES ESSENTIELS*

Unités responsables ou d'appui	Initiatives ou mesures prises par le PAM	État d'avancement des activités (phase)	Réalisation des activités (période)	Cible pour la concrétisation des effets bénéfiques des initiatives (à déterminer)	Activités contribuant aux domaines essentiels					
					Réaffirmation des valeurs (1)	Encadrement (2)	Mobilisation des employés (3)	Révision des systèmes et des politiques (4)	Procédures disciplinaires (5)	Communication (6)
Division des ressources humaines	Renforcement de la prise en charge des comportements abusifs et irrespectueux, et amélioration de la visibilité et de la transparence des mécanismes officiels de signalement (maintien de la publication du rapport annuel sur les mesures disciplinaires, des bulletins électroniques et d'autres communications à l'intention des employés sur les faits nouveaux pertinents, etc.)	En cours - Prévus	-	À déterminer				x	x	x
Division des ressources humaines	Coopération interinstitutionnelle pour repérer les membres du personnel ayant des antécédents de harcèlement ou de faute	En cours	-	À déterminer				x		
Division chargée du bien-être du personnel	Amélioration des services de conseil au personnel (programme d'entraide et application mobile axée sur le bien-être, etc.)	En cours	Premier au troisième trimestres 2020	À déterminer			x	x		x
Division de la sécurité	Sensibilisation accrue des employés à la sécurité (formation et sensibilisation des femmes concernant la sécurité, programme d'initiation à la sécurité, etc.)	En cours	-	À déterminer			x	x		x

RÉSUMÉ DES PRINCIPALES INITIATIVES MENÉES PAR LE PAM DANS LES SIX DOMAINES ESSENTIELS*

Unités responsables ou d'appui	Initiatives ou mesures prises par le PAM	État d'avancement des activités (phase)	Réalisation des activités (période)	Cible pour la concrétisation des effets bénéfiques des initiatives (à déterminer)	Activités contribuant aux domaines essentiels					
					Réaffirmation des valeurs (1)	Encadrement (2)	Mobilisation des employés (3)	Révision des systèmes et des politiques (4)	Procédures disciplinaires (5)	Communication (6)
Bureau de la déontologie	Élaboration et lancement d'un concept amélioré de prestation de services au Bureau de la déontologie (nouveau système de gestion des dossiers I-sight et mécanismes de remontée de d'information des usagers, etc.)	En cours	Quatrième trimestre 2020	À déterminer				x		
Bureau de la déontologie	Révision de certaines circulaires du Directeur exécutif (sur le code de conduite du PAM, la protection contre les représailles et les politiques et procédures existantes en matière de conflits d'intérêts, etc.)	Prévue	Premier trimestre 2020	À déterminer	x			x	x	x
Bureau de la déontologie	Élaboration et lancement de programmes de communication, de sensibilisation et d'éducation (formation d'initiation à la déontologie et formation des ambassadeurs la déontologie, etc.)	En cours – prévue	-	À déterminer			x			x
Bureau de l'Ombudsman	Amélioration des services du Bureau de l'Ombudsman (extension du réseau de conseillers en matière de respect sur le lieu de travail au Siège et des services fournis en arabe)	En cours – prévue	Premier au quatrième trimestres 2020	À déterminer			x			x

RÉSUMÉ DES PRINCIPALES INITIATIVES MENÉES PAR LE PAM DANS LES SIX DOMAINES ESSENTIELS*

Unités responsables ou d'appui	Initiatives ou mesures prises par le PAM	État d'avancement des activités (phase)	Réalisation des activités (période)	Cible pour la concrétisation des effets bénéfiques des initiatives (à déterminer)	Activités contribuant aux domaines essentiels					
					Réaffirmation des valeurs (1)	Encadrement (2)	Mobilisation des employés (3)	Révision des systèmes et des politiques (4)	Procédures disciplinaires (5)	Communication (6)
Bureau de l'Ombudsman	Développement et lancement à l'échelle mondiale de la stratégie de renforcement des capacités du Bureau de l'Ombudsman (modules de formation sur la résolution des conflits, et accompagnement pour améliorer la performance professionnelle)	En cours – prévue	–	À déterminer			x			x
Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing	Amélioration de la transparence et de la sensibilisation aux questions et programmes relatifs à la culture organisationnelle (campagne en faveur du respect mutuel, etc.)	En cours	Quatrième trimestre 2018 au quatrième trimestre 2019	À déterminer			x	x		x

* Note: A des fins de présentation, les initiatives et les activités figurant dans le présent rapport ont été regroupées en grandes catégories. Une liste plus complète et plus détaillée des activités contribuant aux domaines essentiels sera établie à l'aide d'un outil de gestion de projets.