



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

Conseil d'administration
Session annuelle
Rome, 21-25 juin 2021

Distribution: générale

Point 4 de l'ordre du jour

Date: 28 mai 2021

WFP/EB.A/2021/4-C/Add.1*

Original: anglais

Rapports annuels

* *Nouvelle parution pour raisons techniques
le 16 juin 2021*

Pour examen

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

Note de la direction sur le Rapport annuel du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation pour 2020

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Note de la direction sur le Rapport annuel du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation pour 2020" (WFP/EB.A/2021/4-C/Add.1).

1. La direction accueille avec intérêt le Rapport annuel du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation (ci-après, le Bureau) pour 2020. Le Bureau apporte une contribution essentielle à la réalisation des objectifs du PAM relatifs à la culture organisationnelle et à la justice interne, notamment en signalant dans son rapport annuel les problèmes systémiques et en mettant à la disposition des employés un mécanisme informel et confidentiel de traitement des conflits, des différends et des plaintes. De plus, la direction juge très précieuse la contribution de l'Ombudsman aux travaux du comité permanent interdivisions, qui est chargé d'appuyer la mise en œuvre de la circulaire du Directeur exécutif (OED2018/007) sur la protection contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité et la discrimination, en mettant plus particulièrement l'accent sur la protection des personnes touchées.
2. La direction observe que le nombre de personnes qui ont fait appel aux services du Bureau est resté stable, bien que de nombreuses consultations aient eu lieu à distance en 2020 et que le Bureau n'ait pas été à même de déployer régulièrement des missions sur le terrain en raison des restrictions de déplacements. Cette stabilité montre que la proportion d'employés du PAM qui connaissent les services que propose le Bureau et en sont satisfaits est satisfaisante, grâce à plusieurs années de missions sur le terrain réalisées avant la pandémie et à des campagnes de communication interne, ainsi qu'aux activités du réseau mondial de conseillers pour le respect au travail supervisé par le Bureau, qui est désormais solidement implanté.

* 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.

Coordonnatrice responsable:

Mme J. Luma
Directrice
Division des ressources humaines
courriel: joyce.luma@wfp.org

3. Le PAM a entrepris d'améliorer considérablement sa culture organisationnelle. Une grande partie du personnel est en télétravail, ce qui est susceptible d'expliquer partiellement la baisse sensible du nombre de signalements de faits de harcèlement, de harcèlement sexuel, d'abus d'autorité et de discrimination reçus par le Bureau en 2020. Cela étant, cette baisse constitue peut-être aussi un premier résultat tangible des mesures prises par le PAM pour faire prendre davantage conscience des attentes en matière de comportement et pour s'attaquer aux principaux problèmes recensés par le groupe de travail conjoint du Conseil d'administration et de la direction sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité et la discrimination. À cela s'ajoutent les investissements humains et financiers importants réalisés afin d'améliorer les mécanismes de signalement et de protection [par exemple, par l'intermédiaire du Bureau des inspections et des enquêtes, de la Sous-Division des relations avec le personnel (Division des ressources humaines), et des conseillers du personnel].
4. La direction est bien consciente qu'il faut continuer à améliorer la culture organisationnelle au PAM. Comme le souligne le rapport annuel du Bureau et comme il ressort de plusieurs consultations menées avec les membres du Conseil d'administration sur le thème du harcèlement, du harcèlement sexuel, de l'abus d'autorité et de la discrimination, de nombreux employés continuent à signaler des comportements irrespectueux et des actes de harcèlement et d'abus d'autorité, de sorte qu'il est indispensable de continuer à faire de la lutte contre ce type de comportements une priorité. Le rapport annuel du Bureau et les discussions tenues avec la direction à son sujet entérinent le choix des objectifs des initiatives prises par le Département de la culture organisationnelle à cet égard et permettent de déterminer les domaines dans lesquels le champ d'action pourrait être élargi et complété par les connaissances spécialisées et les services qu'offre le Bureau, comme la formule innovante "d'évaluation du climat qui règne dans les équipes".
5. Les employés du PAM ont considérablement souffert de la COVID-19, tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel. Il ne faut pas sous-estimer les répercussions sur les employés et leurs familles. La direction s'est évertuée à tenir compte des difficultés rencontrées et à soutenir les employés pendant la pandémie. De leur côté, les employés se sont efforcés de s'adapter à ces difficultés et ont fait preuve d'une résilience et d'une implication remarquables durant toute cette période. Ni les inquiétudes concernant leur propre santé, ni la distanciation physique, ni les mesures de restriction des déplacements n'ont détourné les employés de leur travail et n'ont empêché le PAM de s'employer à atteindre ses objectifs relatifs à l'amélioration de la culture organisationnelle. Pour tenir compte des nouvelles modalités de travail et des bouleversements mondiaux, le PAM a adapté ses politiques et ses initiatives, notamment en publiant des directives sur la gestion des membres du personnel et des employés non-fonctionnaires pendant la pandémie et en envoyant régulièrement des messages à ses cadres partout dans le monde pour les inviter à faire preuve de souplesse. Face aux besoins créés par la pandémie, une collaboration sans précédent entre employés et équipes, quelles que soient les fonctions et les régions, a été observée, notamment entre les équipes de la Division chargée du bien-être du personnel et de la Division des ressources humaines. La direction a fréquemment dialogué avec les employés, tant directement que par l'entremise de leurs organes de représentation, pour analyser les nouveaux problèmes et définir la réponse à apporter par le PAM. Des efforts considérables ont également été déployés dans le cadre du Plan d'action détaillé pour 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 (ci-après, le plan d'action détaillé) et des initiatives et activités qui s'y rapportent.

A. Diversité, équité, inclusion et sentiment d'appartenance

6. En 2018, afin d'intensifier l'action menée pour parvenir à la parité femmes-hommes, le PAM a élaboré un plan d'action en la matière, axé sur quatre domaines d'action privilégiés: le recrutement de talents, le développement des capacités et la gestion des carrières, l'engagement et le bien-être, et la responsabilité. Cette démarche correspondait bien à l'appel du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies à agir pour la parité comme énoncé dans la Stratégie sur la parité des sexes applicable à l'ensemble du système des Nations Unies. Des progrès importants ont été accomplis, notamment du point de vue de la représentation des femmes au PAM. En 2017, les femmes représentaient 34 pour cent de l'ensemble du personnel du PAM, un pourcentage qui s'élève actuellement à 40 pour cent. Parmi les employés recrutés localement, il y avait 30,3 pour cent de femmes en 2017, alors que l'on en compte actuellement 37 pour cent. Les femmes représentent 45 pour cent du personnel recruté sur le plan international, contre 42 pour cent en 2017. Au PAM, la représentation des femmes et des hommes est en voie de rééquilibrage, grâce à l'attention prioritaire portée sans relâche et d'un commun accord à ce

domaine au cours des dernières années. Certains problèmes demeurent toutefois, comme la nécessité d'améliorer la part des femmes d'un point de vue géographique et aux échelons supérieurs. Il n'en reste pas moins que les progrès accomplis sont remarquables.

7. En 2020, le PAM s'est associé à un prestataire extérieur qu'il a chargé d'élaborer un cadre relatif à la diversité et à l'inclusion, afin de contribuer à définir plus précisément ce que l'inclusion et la diversité signifient pour le PAM. Ce cadre doit également permettre d'harmoniser et d'intégrer les initiatives en cours en la matière, notamment le plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies, la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap et la politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes, le plan d'action du PAM pour la parité des sexes, la feuille de route pour la prise en compte du handicap au PAM et le plan d'action du PAM contre le racisme.
8. Le Département de la culture organisationnelle s'emploie à recueillir des données relatives aux perceptions du personnel et aux cas confirmés en matière de discrimination raciale ou ethnique au travail; ces données étayeront l'élaboration du plan d'action contre le racisme. En 2020, le PAM a mené une réflexion de groupe avec de nombreux employés sur la diversité, l'inclusion et les perceptions du racisme; il a rencontré à plusieurs reprises les organes de représentation du personnel; il a collecté des informations sur la nature des allégations de discrimination signalées au Bureau des inspections et des enquêtes; et il a consulté des experts des questions de diversité et d'inclusion pour recueillir leurs avis. Confronté à un problème complexe à multiples facettes qui n'avait pas été pris suffisamment en considération auparavant, pas plus au sein du système des Nations Unies que par le PAM, ce dernier s'est avant tout attaché à établir un diagnostic approfondi concernant ces questions. Sur la base de ce diagnostic, le PAM s'efforcera ensuite de déterminer les mesures correctives et préventives qu'il convient de prendre. Il pourra être nécessaire d'adopter une approche analogue s'agissant des préoccupations relatives à la santé mentale et à la neurodiversité exprimées par le Bureau. Le Service de conseil au personnel du PAM, qui relève de la Division chargée du bien-être du personnel, s'est étoffé au cours des dernières années et compte actuellement 22 conseillers intervenant au Siège et sur le terrain; outre qu'ils favorisent le bien-être général des employés et animent des activités de sensibilisation, leur rôle consiste également à apporter un soutien à certaines personnes.

i) Préjugés sexistes et préjugés raciaux; égalité et équité

Recommandation de l'Ombudsman	Réponse de la direction
<p>1. <i>L'Ombudsman a conscience qu'il faudra du temps pour mener à terme le changement envisagé à l'échelle du PAM, notamment en ce qui concerne l'évolution des mentalités et des comportements. Néanmoins, des efforts supplémentaires pourraient être faits pour sensibiliser davantage aux préjugés sexistes et raciaux en particulier, tant sur le plan des comportements individuels que sur celui des politiques; de plus, des mesures pourraient être prises afin d'éviter que ce type de préjugés n'influe sur les décisions.</i></p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>En 2020, des progrès majeurs ont été accomplis s'agissant de réaffirmer les valeurs du PAM, c'est-à-dire l'intégrité, la collaboration, l'engagement, l'humanité et l'inclusion. La définition des moyens à employer pour sensibiliser à ces valeurs et les intégrer dans les activités professionnelles et les comportements quotidiens est en cours, et de nouvelles avancées sont prévues en 2021.</p> <p>En 2020, le Département de la culture organisationnelle a conduit plusieurs séances de réflexion en groupe ("jam-sessions") avec de nombreux employés afin de collecter des éléments susceptibles d'éclairer les futures initiatives de lutte contre le racisme. En attendant, diverses sessions de formation ont été menées au Siège (par exemple, réunions "casse-croûte" sur la problématique femmes-hommes animées par la Division des services de gestion) et sur le terrain, avec les conseillers pour le respect au travail et les partenaires opérationnels chargés des ressources humaines. D'autres modules de formation ont récemment été lancés et seront étoffés au cours des prochains mois sur les thèmes suivants: Formation sur les préjugés inconscients à l'intention des coordonnateurs chargés de la dotation en personnel, Introduction à la notion de préjugés inconscients, Introduction aux notions de diversité et d'inclusion, Traiter les micro-agressions, Neurodiversité, sécurité psychologique et "Allyship" (alliance inclusive), et Diversité et inclusion</p>

Recommandation de l’Ombudsman	Réponse de la direction
	<p>dans le contexte du recrutement, de la performance et de la gestion. En outre, l’enregistrement d’un podcast sur le vécu d’employés du PAM qui sont handicapés est en cours.</p> <p>Un appel à propositions a été lancé afin de sélectionner des spécialistes du renforcement de capacités et des consultants dans les domaines suivants: lutte contre le racisme, diversité et inclusion, problématique femmes-hommes et inclusion du handicap. Des contrats de longue durée devraient être établis d’ici la fin mai 2021 avec les prestataires sélectionnés.</p> <p>Le PAM est déterminé à lutter contre toutes les formes de discrimination raciale ou sexiste et contre l’intolérance qui les accompagne. En 2018, pour réaffirmer cette volonté, la circulaire du Directeur exécutif sur la protection contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l’abus d’autorité et la discrimination a fait de cette dernière une forme de comportement répréhensible à part entière. La révision de cette circulaire est en cours et ses dispositions actualisées devraient permettre de renforcer les mécanismes établis par le PAM pour prévenir tout comportement inapproprié ou abusif ou, s’il y a lieu, prendre les mesures qui s’imposent; elles devraient également donner plus de force à l’engagement pris par le PAM, qui est déterminé à centrer son approche sur les victimes et à appliquer une politique de tolérance zéro face aux comportements de ce type – dont la discrimination raciale ou ethnique fait explicitement partie.</p> <p>La diversité, l’inclusion et la parité femmes-hommes constituent des priorités fondamentales dans la politique du PAM en matière de personnel, qui est soumise au Conseil pour approbation à sa session annuelle de 2021. Cette politique accorde une large place à la culture organisationnelle et à la diversité et à l’inclusion, notamment en lien avec la problématique femmes-hommes, la question raciale et celle du handicap, et elle énonce de nouvelles orientations en la matière.</p> <p>Parallèlement, les capacités de l’équipe de la Division des ressources humaines chargée de la diversité et de l’inclusion sont actuellement renforcées par le recrutement, en qualité de chef d’équipe, d’un consultant qui travaillera bientôt avec le reste de l’équipe pour conduire un examen des politiques du PAM et détecter d’éventuels préjugés raciaux.</p> <p>Le PAM met également l’accent sur la sensibilisation et la prévention à l’échelle mondiale, avec la poursuite des sessions de sensibilisation “<i>Speak Up!</i>” (Brisez le silence) organisées par la Division des ressources humaines concernant les normes en matière de comportement et la protection contre les conduites abusives. Depuis 2020, ces sessions se tiennent par visioconférence en raison de la poursuite de la fermeture des bureaux et des restrictions de déplacement.</p> <p>Dans le cadre des initiatives prises au titre du plan d’action détaillé, la Division des ressources humaines crée des vidéos d’animation et des modules en ligne consacrés au traitement des problèmes liés au lieu de travail, qui seront mis en ligne en 2021 à l’intention de l’ensemble des employés du PAM. Ces outils visent à sensibiliser, à faire</p>

Recommandation de l'Ombudsman	Réponse de la direction
	évoluer les comportements et à donner aux employés les moyens de dénoncer les comportements inappropriés ou abusifs, y compris la discrimination, s'il leur arrive d'en être témoin.
<p>2. <i>La parité femmes-hommes constitue en elle-même un bon point de départ, en particulier si elle est réalisée à tous les niveaux du PAM; en effet, dans l'ensemble du système des Nations Unies, les femmes sont sous-représentées aux échelons supérieurs et surreprésentées aux échelons inférieurs.</i></p> <p><i>Au demeurant, le problème du traitement inégal des femmes au travail n'est pas résolu par la parité femmes-hommes, l'hypothèse sous-jacente étant que l'arrivée d'un plus grand nombre de femmes contribuera à faire changer la culture. Ce raisonnement fait endosser aux femmes la responsabilité du changement alors que c'est l'encadrement, la culture et les systèmes qui doivent évoluer. Il est plus probable que ce soit l'équité femmes-hommes, un objectif plus ambitieux et équilibré, qui permette d'aboutir à l'égalité et en dernier ressort au changement de culture souhaités.</i></p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le PAM considère que la parité et l'égalité femmes-hommes sont interdépendantes. Dans ce domaine, tout changement culturel important passe par la réalisation de progrès dans ces deux dimensions qui se renforcent mutuellement, comme le montrent les recherches menées sur la question. Tout en s'attachant à assurer une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans l'ensemble du PAM et aux différents échelons de la hiérarchie, le PAM a entrepris de revoir ses politiques et ses pratiques pour faire en sorte que celles-ci favorisent l'équité femmes-hommes. L'enquête mondiale auprès du personnel conduite en février 2021 a été conçue pour appréhender l'efficacité avec laquelle le PAM dialogue avec les femmes et les hommes dans toutes les dimensions de la diversité comme l'âge, l'identité et l'orientation sexuelles, les origines ethniques et les aptitudes et les besoins particuliers. Les résultats de l'enquête devraient permettre de dégager des éléments susceptibles d'être utiles pour répondre aux besoins particuliers et faire en sorte que le PAM soit plus inclusif dans toutes ces dimensions.</p>

ii) Action contre le racisme

Recommandation de l'Ombudsman	Réponse de la direction
<p>3. <i>En attendant le plan d'action contre le racisme, et étant entendu qu'il faut du temps pour décider des bonnes mesures à prendre, les cadres et les responsables doivent s'éduquer eux-mêmes et éduquer leurs équipes. Cela signifie savoir écouter sans juger. Pour apaiser et sensibiliser, il est essentiel de ménager un espace sûr où les collègues noirs, autochtones ou de couleur et tous les autres collègues qui sont confrontés à la discrimination raciale pourront s'épancher et partager leur vécu. Les responsables et administrateurs recrutés sur le plan international doivent devenir des modèles d'antiracisme et s'efforcer de prendre conscience de leurs propres partis pris et préjugés raciaux et de la façon dont ceux-ci influent sur leur comportement, leurs décisions et leurs interactions avec leurs collègues noirs, autochtones ou de couleur, les autres groupes vulnérables ou les bénéficiaires.</i></p> <p><i>Les préjugés raciaux ne transparaissent pas seulement dans les comportements; ils peuvent aussi se retrouver dans les systèmes comme les processus de recrutement, de promotion, d'évaluation et de réaffectation du personnel. Pour mieux comprendre la</i></p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Outre les activités décrites au paragraphe 8 et la réponse donnée par la direction à la recommandation 1, le PAM investit du temps et des ressources dans l'examen approfondi des problèmes de racisme au travail qui pourraient se poser. Un élément clé de cet examen, défini en concertation avec les organes de représentation du personnel, consiste à recueillir une somme considérable d'informations par divers canaux, comme la dernière enquête auprès du personnel, qui comportait pour la première fois des questions portant sur la race et l'appartenance ethnique.</p> <p>Le PAM élaborera un plan d'action contre le racisme en tenant compte des informations recueillies dans divers cadres: discussions de groupes thématiques, conversations en ligne, entretiens individuels et données de la Division des ressources humaines. Le PAM suivra également les discussions menées à l'échelle du système des Nations Unies sur ce thème.</p>

façon dont ces préjugés peuvent influencer les décisions en matière de gestion du personnel et dont on peut apporter des changements tangibles, la collecte et le partage des données connexes (mentionnées dans la recommandation 6 ci-après) sont indispensables dans le contexte d'un plan d'action contre le racisme.

iii) Santé mentale et neurodiversité

Recommandation de l'Ombudsman	Réponse de la direction
<p>4. <i>Le PAM est encouragé à continuer de promouvoir l'ouverture d'esprit à l'égard des difficultés liées à la santé mentale et à multiplier les messages positifs à ce sujet, afin de démystifier ces questions et de briser le tabou qui leur est associé. Il importe en particulier de sensibiliser davantage les employés occupant des postes de responsabilité à la prévalence et aux facteurs de risque.</i></p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>La plateforme de promotion du bien-être permet à tous les employés d'accéder à une large gamme d'informations sur le bien-être, notamment des vidéos dans lesquelles des membres du personnel évoquent la façon dont ils gèrent les défis (et les satisfactions) liés à leur travail au PAM. L'adoption d'une approche "fondée sur le vécu", avec des membres du personnel actuellement en poste qui parlent ouvertement de la santé mentale, constitue un moyen efficace de réduire la stigmatisation. Sur la plateforme de promotion du bien-être, les employés peuvent évaluer leur propre santé mentale grâce à une section consacrée à l'auto-évaluation, dont le résultat peut, au choix, être communiqué ou non à un conseiller du personnel. À ce jour, plus de 8 500 employés se sont connectés à cette plateforme. Le nombre de contacts pris par des employés avec des conseillers du personnel a augmenté de 40 pour cent entre 2019 et 2020, ce qui montre que le personnel est de plus en plus disposé à demander de l'aide. L'augmentation du nombre de séminaires demandés et proposés en 2020 est un autre indicateur – un grand nombre de ces demandes émanaient de hauts responsables qui souhaitaient que des sessions soient organisées à l'intention des équipes sur la gestion du stress engendré par la COVID-19, ce qui laisse penser que les responsables sont de plus en plus conscients des problèmes rencontrés par les employés et s'efforcent d'y remédier.</p>
<p>5. <i>Le PAM est encouragé à intégrer la question de la neurodiversité dans son action visant à favoriser la diversité et l'inclusion, à informer sur son existence et sa prévalence dans le cadre d'initiatives de formation et de perfectionnement et à étudier les moyens d'améliorer les compétences et les outils permettant de soutenir et d'accueillir les employés ayant des besoins neurodivergents. Les superviseurs, les responsables et les chargés des ressources humaines devraient être dotés des outils et des compétences nécessaires pour être en mesure de mieux repérer, soutenir et accueillir les employés ayant des besoins différents, souvent invisibles.</i></p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>L'équipe chargée du bien-être et l'équipe chargée de la diversité et de l'inclusion ont mené des consultations sur le thème de la neurodiversité et sont déterminées à travailler en partenariat pour sensibiliser à cette question (et à d'autres, également en rapport avec la diversité). Le médiateur familial (en partenariat avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés) a commencé à élaborer à leur intention une liste répertoriant les écoles qui acceptent les enfants aux besoins neurodivergents et offrent des programmes adaptés.</p>

B. Transparence

9. La direction souscrit à l'observation de l'Ombudsman, qui souligne que la transparence est capitale si l'on veut susciter la confiance des employés et les mobiliser. Aux termes du projet de politique en matière de personnel, il est prévu que les responsables s'engagent à respecter les principes fondamentaux d'intégrité et de transparence dans leurs décisions et que le Département de la culture organisationnelle coordonne et contrôle les activités transversales mises en œuvre à l'échelle de l'organisation pour préciser les rôles et les responsabilités, donner aux équipes les moyens de participer plus activement à la façon dont leur lieu de travail fonctionne, renforcer la confiance grâce à une plus grande transparence des processus de prise de décisions, et améliorer le suivi afin de favoriser une clarification des responsabilités dans le domaine des ressources humaines. Il est également prévu que la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing appuie la mobilisation des employés et l'efficacité de la communication dans le cadre d'une stratégie du PAM relative à la communication interne.
10. En accord avec ce qui précède, "des évaluations et des prises de décisions fondées sur des critères justes, transparents et objectifs et sur les normes déontologiques les plus rigoureuses en matière d'efficacité, de compétence et d'intégrité" joueraient le rôle de catalyseurs clés pour la réalisation de l'objectif stratégique de la politique en matière de personnel, à savoir, "la performance et l'amélioration".

Recommandation de l'Ombudsman	Réponse de la direction
<p>6. <i>Pour mieux appréhender le déséquilibre qui existe actuellement au PAM au regard de l'égalité femmes-hommes et de l'égalité raciale, sensibiliser à ce problème et permettre de prendre des mesures efficaces en connaissance de cause, il faut collecter et diffuser davantage de données. Les données intéressantes à cet égard sont notamment les suivantes: la répartition par sexe et par race des candidats à un poste comparée à celle des candidats présélectionnés; leur taux de rotation une fois recrutés; la ventilation par sexe, par race et par fonction des appréciations portées lors des évaluations de la performance afin de repérer les a priori (par exemple, on s'est aperçu dans une autre organisation que les femmes recevaient systématiquement des appréciations moins élogieuses de leur performance lorsqu'elles exerçaient des fonctions dominées par les hommes); et le nombre moyen d'années écoulées avant une promotion, ventilé par sexe et par race.</i></p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>En ce qui concerne l'égalité femmes-hommes, prière de se reporter aux paragraphes 6 et 7 ci-dessus. Comme expliqué plus haut, au paragraphe 8, l'analyse de l'ampleur des problèmes de discrimination raciale au PAM est en cours. Les données pertinentes sont actuellement recueillies et seront communiquées en toute transparence et sans retard. Les données ventilées par sexe sont suivies en permanence et transmises aux responsables. Une analyse complémentaire sera réalisée pour clarifier les décisions susceptibles d'avoir des incidences sur l'équilibre entre les femmes et les hommes et l'équilibre racial.</p>
<p>7. <i>Pour susciter un changement culturel propice à un environnement de travail amélioré favorisant l'inclusion et le respect, il serait utile de chercher à savoir ce qui ne fonctionne pas à cet égard et de déterminer les modèles qui conduisent à exclure certaines personnes, à dévaloriser les résultats qu'elles obtiennent et à ignorer leurs besoins. En privilégiant la transparence et en communiquant des données et des informations sur ces modèles, on introduit une dimension humaine essentielle dans les processus de changement et on contribue à améliorer leurs chances de succès.</i></p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>La direction renvoie à sa réponse à la recommandation 6 ci-dessus, ainsi qu'aux initiatives et aux activités liées au plan d'action détaillé, qui sont actuellement menées – et font l'objet d'une campagne de communication – dans l'ensemble des principaux domaines recensés par le groupe de travail conjoint du Conseil d'administration et de la direction.</p>

C. Système de justice interne

11. Dans le cadre des efforts qu'il déploie pour créer un environnement de travail favorisant l'inclusion et le respect, le PAM intégrera la mise en œuvre du plan d'action détaillé pour l'application des recommandations du groupe de travail conjoint. Une multitude d'initiatives et d'activités liées au plan d'action détaillé sont en cours. Par exemple, le projet de politique en matière de personnel mentionne, parmi les catalyseurs, la tolérance zéro à l'égard des comportements abusifs, l'adoption rapide de mesures énergiques en cas de non-respect des normes de conduite du PAM, et le renforcement des capacités de règlement des différends et des mécanismes de justice interne, notamment la médiation, l'accompagnement et les évaluations d'équipes.
12. En février 2021, à l'issue d'une large concertation entre la Division des ressources humaines, le Bureau des services juridiques et le Bureau des inspections et des enquêtes, et de consultations avec d'autres parties prenantes du PAM et les organes de représentation du personnel, le PAM a considérablement amélioré son système de justice interne, lorsque le Directeur exécutif a approuvé la révision des procédures disciplinaires et pris d'autres mesures afin de permettre au PAM de mieux assurer la responsabilisation et la protection individuelles au travail. Avec ces révisions, le cadre réglementaire du PAM prévoit désormais explicitement la possibilité de suspendre un membre du personnel ou un consultant en attendant la conduite d'une enquête ou d'une procédure disciplinaire, notamment lorsque la poursuite de leur présence au bureau est susceptible de troubler l'harmonie du lieu de travail, ou qu'il existe un risque que la conduite répréhensible se poursuive ou se répète. En partie pour éviter les conséquences négatives des lenteurs de la justice, la révision des procédures disciplinaires officialise également la pratique qui consiste à poursuivre les examens disciplinaires concernant les personnes visées par des allégations d'exploitation et d'atteintes sexuelles ou de comportement abusif et qui cessent leurs fonctions au PAM avant la fin de l'enquête ou de la procédure disciplinaire. De cette manière, le PAM peut communiquer de nouvelles informations aux personnes touchées, décider de prendre des mesures administratives comme l'interdiction de tout recrutement ultérieur, et inscrire les auteurs avérés de harcèlement sexuel ou d'exploitation et d'atteintes sexuelles dans la base de données ClearCheck des Nations Unies.

Recommandation de l'Ombudsman	Réponse de la direction
<p>8. <i>L'Ombudsman a observé chez les responsables et les superviseurs une volonté plus affirmée de lutter contre les comportements abusifs. Mais parfois, ils n'ont ni les informations, ni les compétences, ni les outils qui leur permettraient de faire face efficacement à ce type de situation. Il faut donner aux responsables et aux superviseurs les informations et les compétences dont ils ont besoin pour être en mesure de repérer précocement les relations de travail difficiles et d'intervenir efficacement lorsque des signes de comportement abusif sont perceptibles. Ils doivent aussi savoir vers qui se tourner pour obtenir de l'aide et des outils leur permettant d'agir.</i></p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Un certain nombre d'initiatives visant à sensibiliser les responsables et les superviseurs et à les doter de compétences spécifiques ont été mises en œuvre dans le cadre du plan d'action détaillé. Au nombre de ces initiatives figurent: la refonte du programme de perfectionnement des cadres, qui permet à ces derniers d'acquérir les connaissances dont ils ont besoin pour remplir leur rôle, et notamment devenir des modèles de comportement et promouvoir un environnement de travail favorisant le respect; la mise en œuvre d'un programme institutionnel visant à donner aux cadres de niveau intermédiaire les outils nécessaires à l'établissement d'interactions positives dans les équipes; l'organisation de formations à l'intention des nouveaux directeurs de pays, directeurs de pays adjoints et responsables de bureaux de terrain, sur la gestion efficace du personnel et la création d'environnements de travail favorisant le respect; et le lancement du système de gestion de la performance PACE 2.0 ainsi que l'examen de la politique relative à la gestion de l'insuffisance professionnelle afin que les responsables soient mieux armés pour faire face aux problèmes de comportement au travail.</p> <p>La mise au point de nouveaux outils que les responsables et les superviseurs pourront utiliser pour traiter les problèmes liés au lieu de travail et encourager l'évolution des comportements se poursuit; il s'agit notamment de modules en ligne sur la façon de susciter un sentiment de sécurité psychologique dans les équipes et un changement de comportement individuel, et</p>

	<p>d'une "boîte à outils" pratique visant à aider les employés et les responsables à faire face aux conduites inappropriées ou abusives.</p> <p>Une fois mise en œuvre, la politique du PAM en matière de personnel accorderait aussi une large place à la gestion des personnes, notamment au moyen d'engagements spécifiques concernant les responsables et les superviseurs.</p>
--	---

Conclusion

13. Le PAM est déterminé à mettre en place un environnement de travail favorisant le respect, la sécurité et l'inclusion. Les activités menées dans le cadre du plan d'action détaillé sont en cours, malgré les difficultés soulevées par la pandémie de COVID-19. Certaines activités ont pris du retard et la hiérarchie des priorités a parfois été modifiée, mais des progrès notables ont été accomplis concernant la réaffirmation des valeurs et les procédures disciplinaires.
14. La politique en matière de personnel, qui est soumise au Conseil d'administration pour approbation à sa session annuelle de 2021, représente la vision d'avenir du PAM pour ses employés, une vision dans laquelle les personnes sont sélectionnées en fonction de leurs mérites, et des équipes diversifiées, engagées, compétentes et performantes opèrent dans un environnement de travail sain et inclusif et incarnent les valeurs du PAM. L'approche adoptée par la direction comprendra des initiatives favorisant la diversité et l'inclusion progressives et sera tout particulièrement axée sur la façon dont les membres du personnel sont recrutés, mobilisés, soutenus, affectés, gérés, perfectionnés et incités à rester.
15. Le Rapport annuel du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation constitue une précieuse source d'informations, d'orientations et d'encouragements à l'appui de l'amélioration de la culture organisationnelle au PAM.