



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

## Conseil d'administration

Session annuelle

Rome, 20-24 juin 2022

---

Distribution: générale

Point 4 de l'ordre du jour

Date: 23 mai 2022

WFP/EB.A/2022/4-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>).

---

## Note de la direction sur le Rapport annuel du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation pour 2021

### 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 2021" (WFP/EB.A/2022/4-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 2021. Le Bureau continue d'apporter une contribution essentielle à la réalisation des objectifs du PAM liés 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.
2. De plus, la direction juge particulièrement précieuse la contribution que l'Ombudsman apporte aux travaux du comité interdisciplinaire chargé d'appuyer la mise en œuvre de la circulaire actualisée du Directeur exécutif (OED2022/004) sur la prévention et la lutte contre les comportements abusifs (le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité et la discrimination).

---

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

---

### Coordonnateurs responsables:

Mme J. Luma  
Directrice  
Division des ressources humaines  
et Fonctionnaire responsable  
Département de la culture organisationnelle  
courriel: joyce.luma@wfp.org

M. D. Marzano  
Chef  
Sous-Division des relations avec le personnel  
courriel: davide.marzano@wfp.org

3. La direction observe que le nombre de personnes qui ont fait appel aux services du Bureau a augmenté de 8 pour cent, passant de 397 en 2020 à 433 en 2021. La demande relative aux services du Bureau témoigne d'un bon niveau d'information de l'ensemble des employés du PAM sur les services offerts, appuyé par les initiatives de communication interne et le réseau mondial de conseillers pour le respect au travail supervisé par le Bureau, qui est bien implanté et ne cesse de se développer.
4. La direction observe également qu'une proportion plus élevée d'employées de sexe féminin recourent aux services du Bureau, puisque leur proportion est passée de 50 pour cent en 2016 à 62 pour cent en 2021. Ces chiffres sont cohérents avec les résultats de la dernière enquête mondiale annuelle menée auprès du personnel, qui laissent penser que les femmes sont plus enclines à dénoncer les problèmes potentiels touchant le lieu de travail.
5. Le PAM met la dernière main à diverses initiatives visant à améliorer sa culture organisationnelle. Le nombre de dossiers relatifs au harcèlement, au harcèlement sexuel, à l'abus d'autorité et à la discrimination (ou "comportements abusifs") portés à l'attention du Bureau au cours des deux dernières années a continué de baisser, et leur proportion est passée de 44 pour cent de l'ensemble des dossiers soumis au Bureau en 2018 à 20 pour cent en 2021. Cette baisse peut également résulter des mesures prises par le PAM pour sensibiliser aux attentes en matière de comportement et prévenir les comportements abusifs.
6. La direction se félicite de la contribution du Bureau à la détermination des problèmes systémiques potentiels, ainsi que de ses recommandations sur la façon de s'y attaquer. Cependant, il convient de souligner que certaines des observations du Bureau concernant les problèmes systémiques semblent se rapporter à des tendances globales et à des informations externes et ne pas être fondées sur des données recueillies dans le cadre des visites qu'il a reçues.

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

7. Comme indiqué dans sa réponse au Rapport annuel du Bureau pour 2020, la direction est consciente que les employés du PAM ont considérablement souffert de la pandémie de COVID-19, tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel.

Recommandation de l'Ombudsman	Réponse de la direction
<p>1. <i>Le PAM gagnerait à mettre en place des mesures de planification stratégique liées à son devoir de vigilance à l'égard de ses employés, qui sont appelés à faire face à des situations d'urgence multiples dans un contexte de financement de plus en plus précaire et sont, de ce fait, exposés à une charge de travail excessive. La pression qui résulte d'une telle situation n'est pas seulement stressante et épuisante sur le plan physique; il est également difficile psychologiquement, pour les employés du PAM, de constater qu'ils ne sont pas en mesure de fournir aux bénéficiaires les services dont ceux-ci ont tant besoin.</i></p>	<p><b>La recommandation est acceptée.</b></p> <p>La direction s'est évertuée à tenir compte des difficultés rencontrées par les employés et à soutenir ces derniers pendant la pandémie.</p> <p>La direction a régulièrement et 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.</p> <p>Les besoins créés par la pandémie ont suscité une collaboration sans précédent entre employés et entre équipes, indépendamment des fonctions et des lieux d'affectation.</p>

Recommandation de l'Ombudsman	Réponse de la direction
<p>2. <i>Une gestion axée sur les personnes est essentielle pour assurer la résilience des effectifs. Les responsables et les superviseurs doivent s'engager à promouvoir un environnement de travail sain, équilibré et bienveillant. Il s'agira en premier lieu de veiller au respect des jours et heures de travail établis – le télétravail n'implique pas une disponibilité constante; d'assurer une répartition équilibrée des tâches; de reconnaître et, si possible, de satisfaire les besoins de chaque employé; et de veiller à ce que les employés prennent des pauses et des congés.</i></p>	<p>La Division du bien-être du personnel a organisé plus de 400 séminaires aux niveaux local et mondial pour aborder un large éventail de problèmes liés aux incidences de la pandémie, notamment l'école à la maison, le télétravail et l'isolement. L'agent de liaison auprès des familles a coordonné plusieurs séminaires mondiaux visant à aider les employés et les personnes à leur charge concernant des thèmes comme élever des enfants de la troisième culture ou la neurodiversité. Toutes ces activités démontrent que la complexité à laquelle les employés sont confrontés tant dans le secteur humanitaire que dans leur famille, et pas seulement durant la pandémie, est reconnue.</p>
<p>3. <i>Il est essentiel que les responsables et les superviseurs réfléchissent à leurs propres besoins en matière de santé mentale et qu'ils agissent en conséquence. Ils doivent prendre soin d'eux-mêmes et montrer l'exemple, en effectuant régulièrement des pauses et en prenant du recul. Sans l'énergie nécessaire pour écouter les autres et engager le dialogue, il leur est difficile d'être suffisamment efficaces et réactifs pour réussir à incarner les valeurs du PAM et à soutenir leurs équipes.</i></p>	<p>Des programmes de formation destinés aux responsables, qui traitent en détail de la nécessité de prendre soin de soi-même et du devoir de protection à l'égard des autres employés sont également en cours de déploiement.</p>
<p>4. <i>Les employés du PAM ont l'obligation de se conformer aux Normes de conduite de la fonction publique internationale et aux valeurs d'intégrité, d'inclusion, de collaboration, d'engagement et d'humanité du PAM, et doivent incarner ces valeurs au travail comme en dehors, y compris dans des circonstances exceptionnelles.</i></p>	<p>La direction a continué de travailler sur la prévention dans le cadre de la campagne visant à briser le silence ("<i>Speak Up!</i>") dirigée par la Division des ressources humaines, qui vise à sensibiliser aux normes de comportement et à la protection contre les comportements abusifs. Au titre des activités menées dans ce cadre, la direction a également diffusé du matériel de sensibilisation destiné aux responsables, conçu pour inciter ces derniers à adopter un comportement modèle et pour promouvoir largement l'exemplarité de la hiérarchie (voir la réponse dans la partie ci-après intitulée "Sécurité psychologique au sein des équipes").</p> <p>La direction a récemment mis à jour son approche de la prévention et de la lutte contre les comportements abusifs et a créé des outils pour aider les employés à comprendre comment briser le silence et ce qui se passe lorsqu'ils le font. Le matériel comprend une boîte à outils, des infographies, des vidéos et des modules en ligne concernant la résolution des problèmes rencontrés au travail. Ce matériel est disponible dans toutes les langues de travail officielles du PAM sur un site Web spécial.</p> <p>Ces outils ont pour objectif de sensibiliser, de favoriser les changements de comportement et de donner aux employés les moyens de briser le silence lorsqu'ils sont témoins de comportements inappropriés ou abusifs, notamment la discrimination.</p>

Recommandation de l'Ombudsman	Réponse de la direction
	Enfin, la Division des ressources humaines a également investi dans les capacités d'intervention du PAM en renforçant le soutien apporté aux responsables qui sont confrontés à des problèmes de comportement abusif ou d'autres types de comportements inappropriés dans leurs équipes.
5. <i>Compte tenu de la nouvelle réalité dans laquelle nous opérons, il est plus important que jamais de promouvoir une culture d'inclusion et de compréhension, en donnant le ton au sommet d'une manière cohérente et préventive, pour souligner qu'il est important de respecter les différences et les choix individuels, sans aucun jugement.</i>	La direction continue de prendre des mesures globales pour assurer aux employés un lieu de travail favorisant le respect et l'inclusion. Les employés ont fait part de leur satisfaction concernant les efforts déployés pour faciliter la vaccination, en particulier à l'intention des membres du personnel affectés en dehors de leurs pays d'origine. Le PAM est tenu de respecter les décisions des autorités sanitaires gouvernementales concernant les questions comme le port du masque, les espaces de bureaux ou les passeports vaccinaux. Dans les directives qu'il a émises, le Service médical du PAM a toujours fait fond sur les meilleures données empiriques relatives aux mesures de santé publique.

## Sécurité psychologique au sein des équipes

8. Dans le cadre de son action visant la mise en place d'un lieu de travail favorisant l'inclusion et le respect, le PAM a intégré la mise en œuvre 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). Un riche éventail d'initiatives et d'activités liées au plan d'action détaillé ont été menées à bien. Par exemple, la circulaire du Directeur exécutif récemment actualisée sur la prévention et la lutte contre les comportements abusifs, de même que le modèle d'encadrement, mentionnent la sécurité psychologique. Des travaux visant à améliorer la compréhension du concept de sécurité psychologique au PAM sont en cours.

Recommandation de l'Ombudsman	Réponse de la direction
6. <i>Les responsables doivent s'employer activement à créer des liens avec les membres de leurs équipes, virtuellement comme au bureau, sachant que les moments propices à des rencontres imprévues avec les subordonnés se font maintenant plus rares et que, de ce fait, les possibilités de communication avec un responsable sont moindres.</i>	<p><b>La recommandation est acceptée.</b></p> <p>Des initiatives de sensibilisation relatives à la sécurité psychologique ont été mises au point avec l'aide d'un psychologue du travail venant de l'extérieur. Elles se présentent sous deux formes: un module en ligne mis à la disposition de l'ensemble des employés et obligatoire pour le personnel de la classe P-5 et des catégories supérieures; et des sessions en présentiel fondées sur le module en ligne, qui visent à stimuler la connaissance de soi. Ce type de session a déjà été organisé à titre pilote dans trois bureaux de pays, et pour les directeurs de pays dans une région. Des tests psychométriques relatifs aux traits du "côté sombre" de la personnalité accompagneront ce travail de sensibilisation.</p>
7. <i>Les responsables doivent s'efforcer d'encourager la collaboration et l'apprentissage entre les équipes et au sein de celles-ci, et cela en offrant aux employés des espaces et des moyens, aussi bien physiques que virtuels, qui leur permettent de dialoguer et de partager des informations et des idées.</i>	

Recommandation de l'Ombudsman	Réponse de la direction
	De plus, les programmes de formation destinés aux directeurs de pays, aux directeurs de pays adjoints et aux responsables de bureaux de terrain, de même que le programme de formation aux fonctions de direction de haut niveau, comportent des instructions relatives à la sécurité psychologique.
8. <i>Les responsables sont appelés à créer un climat de valorisation et de reconnaissance au sein de leurs équipes, en saluant les réalisations et les contributions de tous les membres et en leur montrant que leurs opinions comptent, en donnant l'exemple et en encourageant les employés à partager les réactions positives les uns avec les autres.</i>	Les responsables sont encouragés à valoriser le travail bien fait, tant dans les évaluations annuelles de la performance que de manière informelle. Il existe une fonction dans l'outil d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences utilisé pour évaluer la performance du personnel, qui permet l'échange d'avis dans les deux sens entre tous les collègues.
9. <i>Dans un monde du travail virtuel ou hybride, les employés doivent avoir la possibilité d'entretenir des relations sociales afin de pouvoir se détendre et passer de bons moments ensemble. Ces occasions d'interaction peuvent prendre des formes diverses: narrations, jeux-questionnaires, cafés en présentiel ou à distance, déjeuners, rencontres et, si possible, activités de plein air. Les responsables doivent être attentifs aux limites liées à la participation, virtuelle ou physique, et planifier les activités en tenant dûment compte des fuseaux horaires.</i>	Le PAM conduit un projet pilote de travail "hybride". Le projet tient compte de l'importance que revêtent les interactions sociales et permet de suivre plusieurs indicateurs concernant des questions liées à la souplesse et à la collaboration (parmi d'autres données) qui serviront à orienter ce à quoi ressemblera le futur lieu de travail au PAM.
10. <i>Les attentes des employés quant aux modalités d'un retour au bureau varient. La souplesse et la collaboration seront des facteurs essentiels pour mettre en place un modèle de travail hybride, qui permet d'associer le télétravail et le travail en présentiel. Les responsables doivent être conscients de cette transition et apprendre à gérer les attentes tout en faisant preuve d'une patience et d'une tolérance accrues; et tout le monde sera appelé à manifester une empathie et une attention particulières au regard des besoins des autres.</i>	

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

9. La direction souhaiterait disposer d'un complément d'examen concernant les données qui sous-tendent la recommandation relative au recrutement afin que le contexte et l'ampleur possible du problème soient pleinement précisés.

Recommandation de l'Ombudsman	Réponse de la direction
<p>11. Afin d'instaurer une culture d'acquisition de talents, le PAM doit procéder à un examen approfondi et à la refonte de ses processus de recrutement, pour faire en sorte que ceux-ci soient conformes à l'objectif de sa politique en matière de personnel, à ses valeurs et aux critères définis dans le modèle d'encadrement, ce qui lui permettra de mieux répondre à ses besoins actuels et futurs.</p>	<p><b>La recommandation est acceptée.</b></p> <p>Sous le parrainage de hauts responsables, un groupe de travail sur l'acquisition de talents a été créé en avril 2022 pour examiner les processus actuels de recrutement du personnel. Le groupe thématique se compose de spécialistes des talents de la Division des ressources humaines, de directeurs de pays, de coordonnateurs chargés de la dotation en effectifs et de responsables des ressources humaines affectés sur le terrain. Les domaines examinés par le groupe de travail sont notamment les suivants: le temps nécessaire pour pourvoir les postes, la qualité des sélections, les évaluations, la diversité et l'expérience des candidats. L'examen devrait être achevé en juin 2022.</p> <p>Les outils standard d'évaluation des candidats sont déjà intégrés dans les procédures de sélection du PAM utilisées dans les bureaux de pays pour les administrateurs recrutés sur le plan international et le vivier des talents internationaux de demain. Ces évaluations comportent des tests techniques sous la forme de divers supports de questions, sont conduites dans un environnement surveillé et font l'objet d'un examen anonyme par des spécialistes du domaine entrant en ligne de compte, pour garantir un processus juste.</p> <p>Les travaux sur les tests psychométriques ont débuté, et un accord à long terme est en passe d'être conclu avec une société spécialisée en la matière. Le PAM s'efforcera d'intégrer ces outils dans son processus de recrutement.</p> <p>Il est envisagé d'allouer un financement en faveur d'une formation mondiale destinée aux responsables du recrutement et aux membres des jurys.</p>
<p>12. Le PAM doit former les responsables du recrutement et les membres des jurys aux méthodes et outils d'évaluation, notamment les tests d'aptitude, qui sont efficaces pour apprécier les niveaux de compétence potentiels et effectifs ainsi que les compétences en matière d'encadrement au PAM. Les résultats des évaluations et des tests doivent être mesurés au regard des définitions d'emploi et de profils d'emploi bien conçus, surtout lorsqu'il s'agit de sélectionner des candidats à des postes de supervision et d'encadrement.</p>	

## Respect des obligations

10. La direction est consciente de l'importance de la gouvernance, comme en témoigne l'opération de réaffirmation des valeurs conduite au début de la mise en œuvre du plan d'action détaillé. Dans un organisme aussi vaste que le PAM, il est également important d'appliquer des principes, des règlements et des politiques clairement définis afin que les employés comprennent ce que l'on attend d'eux et que la cohérence soit garantie à l'échelle institutionnelle.

Recommandation de l'Ombudsman	Réponse de la direction
<p>13. <i>Le respect des obligations est un élément important de ce qui rend une organisation efficace et résiliente. Toutefois, cela ne doit pas être un objectif en soi. Le PAM doit donc engager une concertation afin d'établir comment motiver les employés, promouvoir une réflexion indépendante et innovante tenant compte des facteurs humains et encourager la responsabilité individuelle.</i></p>	<p><b>La recommandation est acceptée.</b></p> <p>Dans la circulaire du Directeur exécutif récemment actualisée sur la prévention et la lutte contre les comportements abusifs, le PAM a reconnu la nécessité de gérer en partageant les valeurs plutôt que de gérer en menant des enquêtes. Le PAM a créé les interventions des responsables, ce qui représente une autre option en remplacement de la fonction d'enquête et un moyen pour les employés de signaler les problèmes de comportement au travail. Les interventions de la direction sont menées par les responsables et par le personnel chargé de la gestion des ressources humaines, soit à la Division des ressources humaines soit sur le terrain, et visent à garantir le respect de l'obligation de rendre des comptes au moyen de la gestion active de la performance professionnelle des employés dont le comportement est potentiellement inapproprié ou abusif.</p> <p>La Division des ressources humaines a mis à jour la formation obligatoire pour l'ensemble des employés concernant la prévention et la lutte contre les comportements abusifs au PAM et continue d'organiser des sessions de sensibilisation afin de rappeler aux employés les responsabilités qui leur incombent personnellement au PAM et la façon dont ils peuvent se manifester lorsqu'ils sont touchés par un comportement inapproprié ou abusif.</p>

## Conclusion

11. Le PAM est déterminé à mettre en place un environnement de travail favorisant le respect et l'inclusion. Des efforts considérables ont été déployés dans le cadre du plan d'action détaillé pour appliquer les 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 et mettre en œuvre les initiatives et activités qui s'y rapportent.
12. La politique du PAM en matière de personnel approuvée par le Conseil d'administration en 2021 fournit à la direction du PAM des indications sur la façon d'administrer les effectifs. Comme énoncé dans la politique, le PAM a défini pour ses employés une vision d'avenir selon laquelle des équipes diverses, dévouées, qualifiées et performantes sont sélectionnées en fonction de leurs mérites, interviennent dans un environnement de travail sain et inclusif et incarnent les valeurs du PAM. La politique du PAM en matière de personnel accorde une large place à la gestion des personnes, notamment au moyen d'engagements spécifiques concernant les responsables et les superviseurs; la direction veille à ce que cette orientation soit maintenue.
13. Le rapport annuel du Bureau représente une précieuse source d'informations, de conseils et d'encouragements dans laquelle la direction peut puiser pour continuer à progresser sur la voie qu'elle a empruntée afin d'améliorer la culture organisationnelle du PAM.