



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

Conseil d'administration
Session annuelle
Rome, 29 juin-3 juillet 2020

Distribution: générale	Point 12 de l'ordre du jour
Date: 5 juin 2020	WFP/EB.A/2020/12-A
Original: anglais	Questions diverses
	Pour examen

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

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

Résumé

Le présent document expose le plan d'action détaillé que le PAM mettra en œuvre pour lutter contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination sur le lieu de travail.

Les travaux d'élaboration de ce plan ont débuté en janvier 2020, après la présentation d'un rapport d'étape 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 discrimination¹ (ci-après le groupe de travail conjoint) et la nomination de la Conseillère principale auprès du Directeur exécutif pour la culture organisationnelle. Un rapport sur les mesures concrètes en vue de l'application des recommandations du groupe de travail conjoint² a été présenté au Conseil lors de sa première

¹ WFP/EB.2/2019/9-A.

² WFP/EB.1/2020/9-A/2/Rev.1.

Coordonnateurs responsables:

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

Mme M. Taalas
Responsable, Bureau de gestion des projets,
Changement de culture
Bureau du Directeur exécutif
tél.: 066513-2226

M. R. Mota
Assistant spécial de la Conseillère principale
Bureau de gestion des projets,
Changement de culture
Bureau du Directeur exécutif
tél.: 066513- 2278

session ordinaire, tenue sous une forme abrégée en avril 2020. Le rapport indiquait les grandes lignes de la conception du plan d'action détaillé et en exposait les principaux éléments.

Le plan est construit autour des six domaines essentiels recommandés par le groupe de travail conjoint: réaffirmation des valeurs, rôle de l'encadrement, mobilisation des employés, révision des politiques et des systèmes, procédures disciplinaires et communication. Pour chaque domaine essentiel, le plan précise la situation recherchée, les initiatives que le PAM mène ou prévoit de mener et une série d'indicateurs d'effets directs. Par situation recherchée, on entend la situation à laquelle le PAM souhaite être parvenu lorsque le plan d'action détaillé aura été intégralement mis en œuvre. S'agissant des initiatives et des activités correspondantes, le plan décrit de manière détaillée la façon concrète dont le PAM entend parvenir aux situations recherchées. Les indicateurs mesurent les progrès accomplis au regard des situations recherchées et, en dernier ressort, au regard des effets directs attendus de la mise en œuvre du plan d'action détaillé.

Les 16 indicateurs qui ont été définis couvrent les six domaines essentiels du plan et sont fondés sur des paramètres précédemment utilisés dans le contexte des enquêtes mondiales auprès du personnel du PAM. L'emploi de ces paramètres favorise la participation active des employés et permet au PAM de se concentrer sur les effets directs de haut niveau et les incidences du plan sur sa culture organisationnelle: lorsque le plan aura été intégralement mis en œuvre, le PAM devrait offrir un environnement de travail amélioré favorisant l'inclusion et le respect, où tous les problèmes de harcèlement, de harcèlement sexuel, d'abus de pouvoir et de discrimination sont pris à bras-le-corps. Par ailleurs, les indicateurs choisis favoriseront l'homogénéité des évaluations quantitatives. Étant donné que la prochaine enquête mondiale approfondie auprès du personnel ne sera menée que début 2021, le premier rapport d'étape relatif au plan d'action détaillé, qui sera soumis au Conseil d'administration en novembre 2020, sera fondé sur les valeurs des indicateurs recueillies en octobre, dans le cadre d'une opération intitulée "réaffirmer les valeurs et les mettre en pratique".

Outre les indicateurs d'effets directs, le plan d'action détaillé comprend une liste actualisée des initiatives que le PAM mène ou prévoit de mener concernant la culture organisationnelle. À l'issue d'une analyse approfondie des lacunes, cette liste compte maintenant 19 initiatives supplémentaires du Siège, de bureaux régionaux et de bureaux de pays, outre les 20 initiatives majeures énumérées dans le rapport sur les mesures concrètes présenté en avril. En ce qui concerne le Siège, les initiatives récemment ajoutées concernent surtout les mesures visant à combler les lacunes constatées dans le domaine essentiel de l'encadrement (par exemple, mise en place d'un contrat d'objectifs pour le Groupe de direction), les questions liées aux nouvelles modalités de travail dans le contexte de la pandémie de COVID-19, et la communication interne. Sur le terrain, les initiatives visent à répondre aux besoins psychosociaux du personnel pendant la pandémie, ou ont trait à la collaboration et à la communication internes. L'ajout de ces nouvelles initiatives n'a pas modifié la répartition globale des activités entre les six domaines essentiels: la plupart des initiatives se rapportent au domaine essentiel de la révision des politiques et des systèmes. Cette répartition transparaît d'ailleurs dans l'allocation des ressources. Depuis 2018, 37 pour cent des crédits en faveur des initiatives liées à la culture organisationnelle, d'un montant total de 13,2 millions de dollars É.-U. (mobilisé par l'intermédiaire du Comité du PAM pour l'affectation stratégique des ressources et au titre d'initiatives internes d'importance primordiale), ont été alloués au domaine essentiel de la révision des politiques et des systèmes.

Malgré les problèmes que pose la COVID-19, des progrès ont été accomplis dans le cadre de la plupart des initiatives liées à la culture organisationnelle présentées dans le plan d'action détaillé. Par exemple, la consultation mondiale sur les valeurs du PAM suit son cours normalement et la révision des procédures disciplinaires a été achevée comme prévu. Cependant, certaines initiatives ont subi des retards, dus en grande partie à la réorganisation des activités et aux difficultés rencontrées en matière de participation des employés, compte tenu de la pandémie.

Le premier rapport d'étape sur la mise en œuvre du plan d'action détaillé sera présenté au Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2020; par la suite, un point sur l'état d'avancement de la mise en œuvre sera présenté chaque année dans le rapport annuel sur les résultats du PAM. Le présent document propose un projet de modèle de rapport sur le plan d'action détaillé, structuré autour des six domaines essentiels.

Projet de décision*

Le Conseil accueille avec satisfaction le plan d'action détaillé figurant dans le document WFP/EB.A/2020/12-A et prie le Secrétariat:

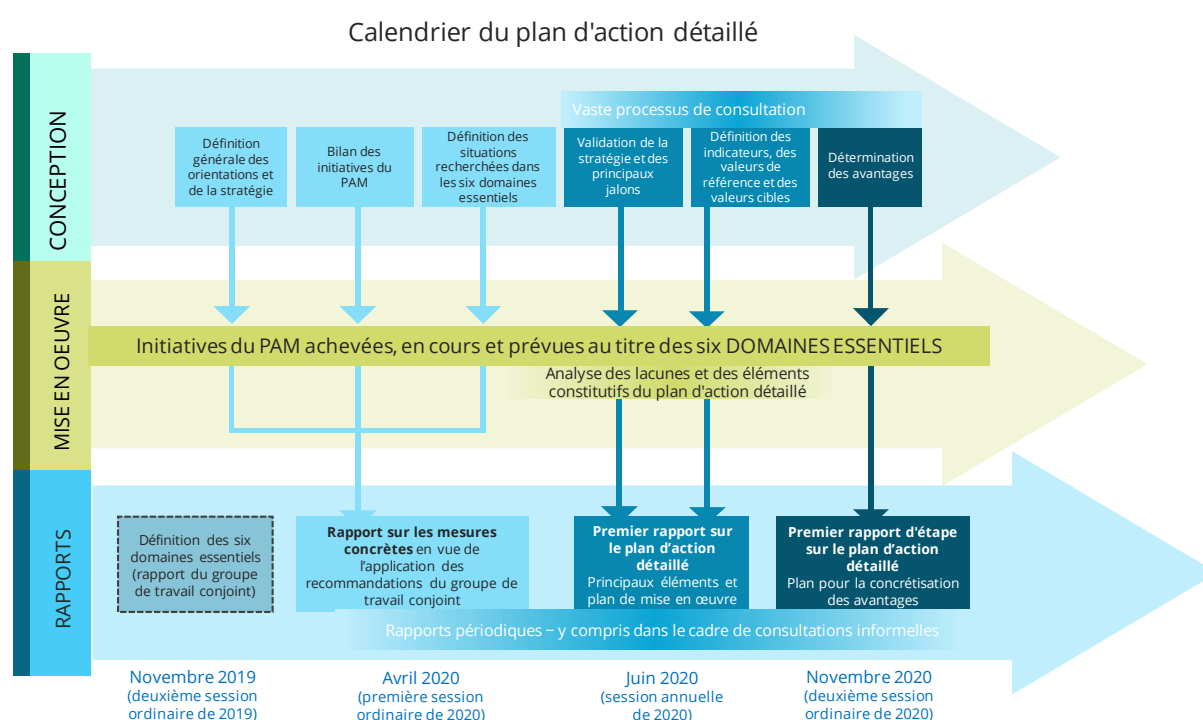
- i) de lui présenter chaque trimestre, pendant toute la durée du mandat de la Conseillère principale auprès du Directeur exécutif pour la culture organisationnelle, un exposé oral sur la mise en œuvre de ce plan et sur toute éventuelle révision; et
- ii) de présenter un rapport d'étape en bonne et due forme sur la mise en œuvre du plan à la deuxième session ordinaire de 2020 du Conseil, puis chaque année dans le cadre du rapport annuel sur les résultats du PAM.

* 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.

Plan d'action détaillé: conception, mise en œuvre et rapports

1. Les travaux d'élaboration de ce plan d'action détaillé ont débuté en janvier 2020, après la présentation d'un rapport d'étape³ 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 la nomination de la Conseillère principale auprès du Directeur exécutif pour la culture organisationnelle. Un rapport de la Conseillère principale sur les mesures concrètes en vue de l'application des recommandations du groupe de travail conjoint⁴ a été présenté au Conseil lors de sa première session ordinaire, tenue sous une forme abrégée en avril 2020. Le rapport indiquait les grandes lignes de la structure du plan et ses principaux éléments.
2. La figure 1 illustre le déroulement de l'élaboration de l'architecture du plan d'action détaillé.

Figure 1: Plan d'action détaillé: conception, mise en œuvre et rapports



3. Les premières étapes de la conception du plan d'action détaillé ont consisté à recueillir les avis des parties prenantes, à définir les situations recherchées et à dresser un bilan des initiatives en cours menées par le PAM. Les étapes finales précédant la mise au point définitive de la structure du plan ont consisté à analyser dans le détail les lacunes nécessitant le lancement de nouvelles initiatives, à déterminer les indicateurs d'effets directs envisageables et à conduire de nouvelles consultations des parties prenantes (essentiellement sur le terrain). Les observations formulées par le Conseil d'administration et recueillies dans le cadre d'une consultation électronique informelle concernant le rapport sur les mesures concrètes en vue de l'application des recommandations du groupe de travail conjoint⁵ ont également été prises en compte.
4. À l'avenir, les priorités seront la mise en œuvre du plan, la présentation des rapports d'étape et la détermination des avantages à long terme.

³ WFP/EB.2/2019/9-A.

⁴ WFP/EB.1/2020/9-A/2/Rev.1.

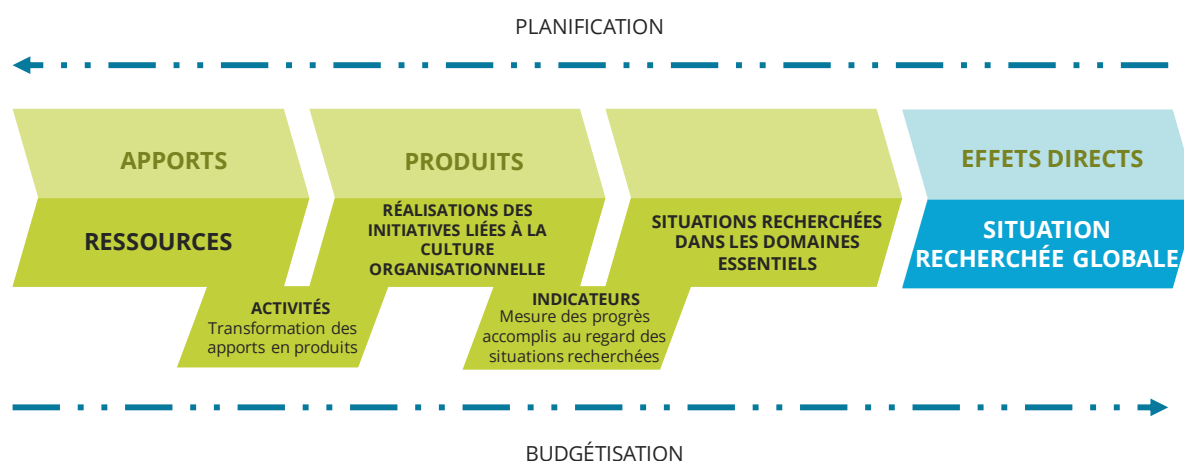
⁵ *Ibid.*

Plan d'action détaillé

Définition des six domaines essentiels et des indicateurs d'effets directs

5. Comme l'a demandé le Conseil, le plan d'action détaillé est structuré autour de six domaines essentiels: réaffirmation des valeurs, rôle de l'encadrement, mobilisation des employés, révision des politiques et des systèmes, procédures disciplinaires et communication.
6. Dans chacun des domaines essentiels, la mise en œuvre du plan d'action détaillé est fondée sur trois éléments clés: la situation recherchée, les initiatives et les activités du PAM achevées, en cours ou prévues, et une série d'indicateurs d'effets directs. Par situation recherchée, on entend la situation à laquelle le PAM souhaite être parvenu lorsque le plan aura été intégralement mis en œuvre. S'agissant des initiatives et des activités correspondantes, le plan décrit la façon concrète dont le PAM s'efforce de parvenir aux situations recherchées. Les indicateurs mesurent les progrès accomplis au regard des situations recherchées et, en dernier ressort, au regard des effets directs attendus de la mise en œuvre du plan d'action détaillé.

Figure 2: Articulations entre les éléments du plan d'action détaillé



7. Les indicateurs d'effets directs sont axés sur les résultats et l'impact de haut niveau du plan d'action détaillé; il s'agit d'évaluer dans quelle mesure le PAM a fait connaître et intégré les avantages découlant de la réaffirmation de ses valeurs, renforcé le rôle de l'encadrement, stimulé la mobilisation des employés, révisé les politiques et les systèmes et amélioré les procédures disciplinaires, parvenant à mettre en place un environnement de travail amélioré favorisant l'inclusion et le respect, où tous les problèmes de harcèlement, de harcèlement sexuel, d'abus de pouvoir et de discrimination sont pris à bras-le-corps.
8. Sur la base d'une analyse des indicateurs de performance du PAM relatifs à la gestion, certains paramètres des dernières enquêtes mondiales auprès du personnel ont été choisis pour mesurer les progrès accomplis au regard des situations recherchées définies dans le plan d'action détaillé. Étant donné qu'en 2018, le taux de réponse à l'enquête mondiale auprès du personnel s'est élevé à 85 pour cent, les données recueillies dans ce cadre constituent une évaluation satisfaisante de la manière dont les employés perçoivent la culture organisationnelle du PAM. L'utilisation d'indicateurs de l'enquête mondiale auprès du personnel garantit en outre l'homogénéité de la mesure de la performance, facilite l'établissement des valeurs de référence et des valeurs cibles et évite de refaire un travail analogue et d'alourdir les tâches administratives. Par exemple, les progrès accomplis sur le plan de la réaffirmation des valeurs seront mesurés par le pourcentage des effectifs qui considèrent que "tous les employés du PAM sont traités avec respect, quels que soient leur

- emploi, leur âge, leur race, leur religion, leur orientation et leur identité sexuelles, leur appartenance ethnique et leurs aptitudes physiques" (voir le tableau 1).
9. Les valeurs de référence des indicateurs correspondent aux résultats de l'enquête mondiale auprès du personnel menée en 2018. Pour plupart des indicateurs, les valeurs cibles pour 2020 ont été fixées de manière à représenter une amélioration statistiquement significative (10 pour cent) par rapport à 2018; si les cibles sont atteintes, cela démontrera que les employés sont conscients que le PAM prend des mesures et oriente la culture organisationnelle dans la bonne direction. Dans le cas de deux indicateurs relatifs à la mobilisation des employés (CA3.1 et 3.2), les valeurs cibles sont identiques aux valeurs de référence car le PAM a déjà enregistré des résultats relativement satisfaisants pour ces indicateurs en 2018. La valeur cible égale à "0" de l'indicateur relatif aux employés victimes de harcèlement (CA5.1) traduit la politique de tolérance zéro adoptée par le PAM à l'égard des inconduites.
 10. Une fois que la mise en œuvre du plan d'action détaillé aura été menée à bien, toutes les valeurs des indicateurs devraient confirmer que le PAM a parfaitement fait connaître et intégré les avantages découlant de la réaffirmation de ses valeurs, renforcé le rôle de l'encadrement, stimulé la mobilisation des employés, révisé les politiques et les systèmes et amélioré les procédures disciplinaires, parvenant à mettre en place un environnement de travail amélioré qui favorise l'inclusion et le respect. Néanmoins, la situation exceptionnelle qui découle de la pandémie de COVID-19 (notamment les perspectives externes défavorables, les incertitudes plus marquées, les contacts et les interactions directs limités avec les collègues et l'impossibilité de quitter les lieux d'affectation éloignés ou de prendre des congés) risque d'influer sur les résultats des enquêtes internes auprès du personnel dans toutes les institutions et d'avoir des incidences sur l'aptitude du PAM à atteindre les cibles fixées dans le plan d'action détaillé.
 11. On trouvera au tableau 1 les indicateurs retenus pour chacun des domaines essentiels ainsi que leurs valeurs de référence et valeurs cibles.

Tableau 1: Indicateurs d'effets directs du plan d'action détaillé

Domaines essentiels du plan d'action détaillé	Situations recherchées	Indicateurs	Indicateurs de l'enquête mondiale auprès du personnel	Valeurs de référence (%) (enquête mondiale auprès du personnel 2018)	Valeurs cibles (%) (enquête mondiale auprès du personnel 2020)
Domaine essentiel 1: Réaffirmation des valeurs	Le PAM a clairement défini et réaffirmé ses valeurs, qui sont parfaitement acceptées, communiquées et activement appliquées dans l'ensemble de l'institution.	CA1.1	Tous les employés du PAM sont traités avec respect, quels que soient leur emploi, leur âge, leur race, leur religion, leur orientation et leur identité sexuelles, leur appartenance ethnique et leurs aptitudes physiques.	61	71
		CA2.1	Mon superviseur dirige efficacement son équipe.	65	75
Domaine essentiel 2: Rôle de l'encadrement	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'institution.	CA2.2	Au PAM, les employés sont responsables de la bonne exécution de leur travail.	56	66
		CA2.3	La direction du PAM est un modèle d'engagement actif en faveur de nos valeurs fondamentales.	66	76
		CA3.1	Je suis fier(fière) de travailler pour le PAM	88	88
Domaine essentiel 3: Mobilisation des employés	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.	CA3.2	La mission ou l'objectif du PAM me donnent le sentiment que mon travail est important.	87	87
		CA3.3	Je me sens soutenu(e) pendant la restructuration du PAM.	49	59
		CA4.1	Au travail, j'ai la possibilité de faire ce que je fais le mieux chaque jour.	69	79
Domaine essentiel 4: Révision des politiques et des systèmes	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'apprendre et de progresser.	CA4.2	Je peux affirmer que mon superviseur prendra les mesures nécessaires au cas où notre équipe rencontre des problèmes récurrents de performance.	66	76
		CA4.3	Au PAM, l'avancement est fondé essentiellement sur le mérite.	38	48
		CA4.4	Le PAM met en œuvre toutes les mesures possibles pour assurer la sûreté et la sécurité du personnel.	70	80
		CA5.1	J'ai été victime de harcèlement au travail au cours des 12 derniers mois.	18	0
Domaine essentiel 5: Procédures disciplinaires	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.	CA5.2	Je suis convaincu(e) que le PAM me défendra si je dénonce des agissements incorrects.	48	58
		CA5.3	Je crois que tous les employés du PAM, quel que soit leur grade, sont tenus responsables des comportements répréhensibles ou contraires à la déontologie.	63	73
		CA6.1	Je suis satisfait(e) des informations que je reçois sur ce qu'il se passe au PAM.	59	69
Domaine essentiel 6: Communication	Le PAM a pleinement mis en œuvre tous les aspects de ses actions de communication destinées à faire évoluer la société et les comportements, améliorant ainsi la transparence, et les membres du personnel à tous les niveaux comprennent et encouragent la responsabilité dans tous leurs actes, notamment en cas de comportements abusifs, de harcèlement et de discrimination.	CA6.2	Au PAM, il existe un dialogue ouvert et franc.	44	54

Initiatives et indicateurs d'effets directs liés à la culture organisationnelle

12. L'annexe I présente des informations actualisées sur les initiatives que le PAM mène ou prévoit de mener en lien avec la culture organisationnelle. Toutes ces initiatives sont répertoriées dans une nouvelle base de données qui contient notamment, pour chacune, des informations sur les activités correspondantes, les dates de début et de fin et les bureaux responsables. Cette base de données facilite l'analyse structurée des initiatives et l'analyse approfondie des lacunes et concourt au respect de l'obligation redditionnelle. À cet égard, il convient de noter que le présent rapport ne présente pas l'intégralité de ces données.
13. À partir de février 2020, le PAM a procédé à une analyse des lacunes qui s'est déroulée en trois temps: tout d'abord confirmer les données détaillées relatives aux initiatives initialement retenues, puis détecter les lacunes dans les initiatives initialement retenues, et enfin recenser les lacunes dans les activités relevant de chaque domaine essentiel au regard des recommandations formulées par le groupe de travail conjoint. À l'issue d'une évaluation approfondie, la base de données compte maintenant 19 initiatives supplémentaires du Siège, de bureaux régionaux et de bureaux de pays, outre les 20 initiatives majeures énumérées dans le rapport relatif aux mesures concrètes présenté en avril⁶.
14. Les initiatives du Siège récemment ajoutées se rapportent notamment aux mesures visant à combler les lacunes concernant la réaffirmation des valeurs, la responsabilité de l'encadrement (par exemple, mise en place d'un contrat d'objectifs pour le Groupe de direction), les nouvelles modalités de travail dans le contexte de la pandémie de COVID-19, et la communication interne. L'analyse des lacunes a également entraîné l'ajout de deux nouvelles initiatives liées à la problématique femmes-hommes; l'une vise à mieux sensibiliser aux facteurs de diversité au PAM, en particulier la parité des sexes, grâce à l'organisation de manifestations et à la publication de documents, et l'autre a pour objet d'adopter des normes favorisant l'équité entre les sexes applicables aux programmes, aux opérations humanitaires, aux environnements de travail et aux effectifs du PAM, en vue d'améliorer l'inclusion. L'initiative de sensibilisation à la problématique femmes-hommes repose sur l'engagement pris personnellement par le Directeur exécutif d'améliorer la parité des sexes parmi les employés du PAM; 1 462 femmes supplémentaires⁷ ont rejoint les effectifs de terrain recrutés sur le plan national depuis que le Directeur exécutif a pris ses fonctions en mars 2017.
15. De nouvelles initiatives et activités lancées par les bureaux régionaux et les bureaux de pays appuient les initiatives du Siège. Leurs initiatives (comptant plus de 200 activités), qui relèvent des domaines essentiels 1, 3 et 4, sont axées sur l'amélioration de l'environnement de travail et des relations entre membres du personnel. Certains bureaux régionaux, comme ceux du Caire, de Dakar et de Panama, mènent des initiatives visant à répondre aux besoins psychosociaux du personnel pendant la crise de la COVID-19 (voir le tableau 4 à l'annexe II).
16. L'analyse des initiatives a aussi permis d'en distinguer plusieurs qui pourraient être étendues à l'ensemble du PAM. Par exemple, la Division des technologies de l'information a mené une campagne de communication afin de recruter davantage d'informaticiennes. Les moyens informels d'améliorer la culture organisationnelle revêtent également une grande importance pour obtenir des évolutions durables; il peut s'agir simplement d'encourager les membres du personnel à inviter les collègues qu'ils connaissent peu à prendre un café ou à partager un déjeuner, mais aussi d'organiser des tournois de football interservices auxquels participent des membres du personnel à tous les échelons. L'inventaire des nouvelles idées

⁶ WFP/EB.1/2020/9-A/2/Rev.1.

⁷ Fin avril 2020.

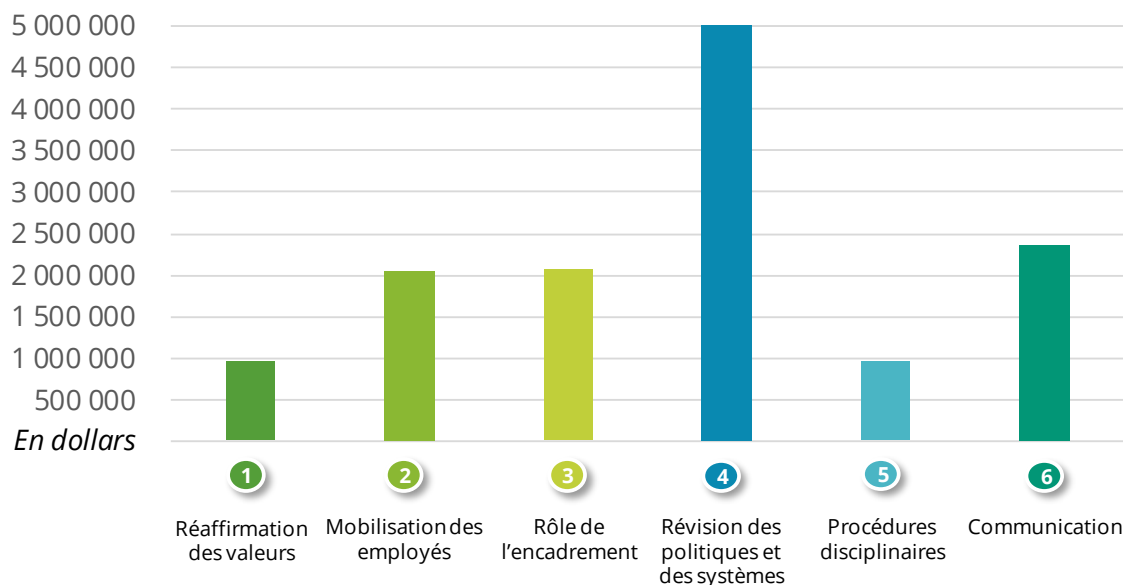
et initiatives est en cours, et certaines sont compatibles avec le respect de la distanciation sociale. Les résultats seront communiqués à tous les bureaux dans le cadre de campagnes de communication sur la culture organisationnelle.

17. La planification, la mise en œuvre et le suivi de chacune des initiatives feront partie intégrante des activités ordinaires de gestion de la performance du PAM, qui reposent sur le plan de gestion, les plans annuels de performance, les rapports annuels par pays et le rapport annuel sur les résultats. Les informations ainsi obtenues éclaireront les ajustements de la conception du plan d'action détaillé ainsi que son suivi et l'établissement des rapports. Le fait d'utiliser les outils de gestion de la performance existants permettra d'éviter de refaire un travail analogue et d'alourdir les tâches administratives (voir à l'annexe IV les indicateurs pertinents dont le Rapport annuel sur les résultats de 2019 rend compte et les indicateurs de performance relatifs à la gestion mentionnés dans le Plan de gestion du PAM pour 2020-2022, dont il sera rendu compte dans les rapports annuels sur les résultats). À cet égard, il convient de noter que, outre ses propres outils, le PAM utilisera autant que possible les mécanismes permettant de rendre compte de son action qui existent déjà à l'échelle du système des Nations Unies. Par exemple, le PAM doit rendre compte de la mise en œuvre de la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap, qui fera partie intégrante du rapport que le Secrétaire général présentera à l'Assemblée générale à sa soixante-quinzième session, en septembre 2020. Ce rapport aura pour objet d'évaluer dans quelle mesure le handicap est pris en compte de manière systématique dans les activités du système, de mettre en relief les bonnes pratiques et de recenser les principaux domaines où il serait utile, par exemple, d'améliorer les connaissances et les capacités du personnel, les ressources techniques et l'assistance.

Affectation des ressources aux six domaines essentiels et aux initiatives

18. Les ressources consacrées à la mise en œuvre des initiatives liées au plan d'action détaillé comprennent les fonds alloués aux divisions du Siège et aux bureaux de terrain dans le cadre du budget administratif et d'appui aux programmes et des plans stratégiques de pays (au titre des coûts d'appui directs), et les fonds spécifiques alloués par le Comité pour l'affectation stratégique des ressources du PAM ou au titre d'initiatives internes d'importance primordiale. Entre 2018 et fin mai 2020, le montant total des crédits à investir en faveur des initiatives liées à la culture organisationnelle alloués par le Comité pour l'affectation stratégique des ressources ou au titre d'initiatives internes d'importance primordiale s'est élevé à 13,2 millions de dollars, une somme qui traduit l'importance de la culture organisationnelle pour la planification stratégique et les priorités du PAM. Il sera possible d'évaluer l'efficacité de ces investissements en mesurant les progrès accomplis sur la voie de l'obtention des effets directs du plan d'action détaillé.
19. Le premier rapport d'étape relatif au plan d'action détaillé qui sera soumis au Conseil d'administration présentera une évaluation initiale des ressources employées pour obtenir les résultats. Ces ressources sont réparties comme l'indique le graphique 1.

Graphique 1: Répartition des crédits en faveur des initiatives liées à la culture organisationnelle entre les domaines essentiels (2018–2020)



Note: les fonds spécifiques correspondent à des financements en faveur de propositions d'investissement et d'initiatives internes d'importance primordiale. Le graphique ne tient compte que des fonds alloués aux initiatives internes (qui sont menées par le Siège). Pour procéder aux estimations, les fonds ont été répartis à parts égales entre les domaines essentiels concernés par une initiative donnée. Par exemple, si une initiative financée au titre d'une proposition d'investissement porte sur les domaines essentiels 1 et 2, le financement de la proposition d'investissement est réparti à parts égales entre ces deux domaines essentiels.

20. Les allocations présentées dans le graphique 1 tiennent compte de l'enveloppe de 5 millions de dollars affectée à l'initiative interne d'importance primordiale relative à la culture organisationnelle dans le Plan de gestion du PAM pour 2020-2022. Outre l'allocation annuelle, d'un montant de 0,9 million de dollars, destinée à prendre en charge la rémunération de la Conseillère principale et les frais de personnel du bureau chargé de la gestion du projet, cette enveloppe servira surtout à engager des experts extérieurs.
21. Comme l'a souligné le groupe de travail conjoint, le recours à des experts extérieurs est déterminant si l'on veut parvenir à modifier durablement la culture organisationnelle. Le PAM fait appel aux services d'experts extérieurs dans des domaines tels que la communication visant à faire évoluer la société et les comportements, la psychologie organisationnelle et la culture organisationnelle. Pour 2020, l'enveloppe de 5 millions de dollars allouée à l'initiative interne d'importance primordiale permettra de financer: les activités et initiatives techniques relevant des six domaines essentiels dont le financement n'est pas assuré au titre du budget administratif et d'appui aux programmes ou des propositions d'investissements supplémentaires pour 2020 (par exemple, l'initiative visant à réaffirmer les valeurs du PAM et les mettre en pratique); les produits et campagnes de communication liés au plan d'action détaillé non pris en charge au titre du budget administratif et d'appui aux programmes (par exemple, la campagne pour le respect mutuel); et d'autres activités de gestion du changement directement liées au plan d'action détaillé, notamment des formations et des ateliers. Les montants alloués seront confirmés une fois que les experts auront été sélectionnés et recrutés et qu'un examen approfondi des fonds disponibles pour le financement des nouvelles initiatives recensées à l'issue de l'analyse des lacunes aura été réalisé. Tout sera fait pour satisfaire les besoins dans la limite des ressources disponibles.

Évaluation des progrès accomplis dans les six domaines essentiels et dans le cadre des initiatives

Progrès accomplis au regard des situations recherchées définies dans le plan d'action détaillé

22. Étant donné que les indicateurs d'effets directs du plan d'action détaillé viennent seulement d'être définis, de même que les valeurs de référence et valeurs cibles correspondantes, toute évaluation des progrès accomplis est indicative. L'état d'avancement des initiatives en cours permet indirectement d'avoir une bonne indication des valeurs des indicateurs proprement dits. Dans la présente analyse, les initiatives sont rattachées à un seul principal domaine essentiel, alors que toutes les initiatives contribuent à plusieurs domaines essentiels.
23. Comme on peut le constater à l'annexe II, les progrès enregistrés dans le domaine essentiel de la réaffirmation des valeurs et celui des procédures disciplinaires semblent plus importants que dans les quatre autres domaines essentiels. Les retards sont dus en grande partie à la réorganisation des activités entraînée par la pandémie de COVID-19 et aux problèmes de participation des employés qui en découlent. Cependant, des progrès sensibles ont été accomplis dans la plupart des domaines essentiels.

Domaine essentiel 1: réaffirmation des valeurs

24. Ainsi que l'indique la figure 3, les initiatives en cours liées à la réaffirmation des valeurs se déroulent comme prévu. À l'issue de l'analyse des lacunes, une initiative supplémentaire a été ajoutée.

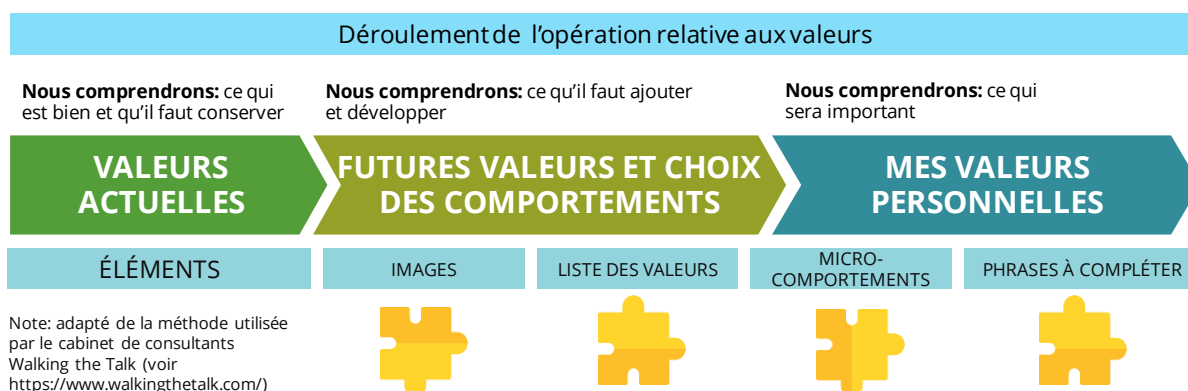
**Figure 3: Domaine essentiel 1 du plan d'action détaillé:
situation recherchée, initiatives, activités et état d'avancement**

TABLEAU 1. DOMAINE ESSENTIEL 1: RÉAFFIRMATION DES VALEURS						
Situation recherchée:						
Le PAM a clairement défini et réaffirmé ses valeurs, qui sont parfaitement acceptées, communiquées et activement appliquées dans l'ensemble de l'institution.						
Initiative	Responsable	Activité	2020			
			Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre
Conception et mise en œuvre d'une opération mondiale relative à la réaffirmation des valeurs du PAM	Bureau de gestion des projets axés sur le changement de culture	Concevoir et utiliser un outil sur mesure pour réaffirmer les valeurs et les comportements dans le cadre d'une consultation menée à l'échelle mondiale auprès de l'ensemble du personnel				
		Tester les valeurs auprès des responsables, des principales parties prenantes et des réseaux clés (conseillers pour le respect au travail et réseau des jeunes), en associant à parts égales entretiens et ateliers				
		Élaborer un plan de mobilisation des personnes d'une durée de 18 mois afin de déterminer les symboles et systèmes ayant besoin d'être améliorés pour permettre au personnel de mettre les valeurs et les comportements en pratique à tous les niveaux de l'institution				→
Révision de la circulaire de la Directrice exécutive sur le Code de conduite du PAM et activités connexes	Bureau de la déontologie	Élaborer et mettre en œuvre un Code de conduite révisé				
Initiative spécifique des bureaux régionaux						
Formation du personnel sur le comportement au travail et les questions connexes Nouveau	RBN RBP	Organiser des sessions de sensibilisation à l'intelligence émotionnelle visant à aider les membres du personnel à mieux maîtriser les émotions qui influent sur la gestion du comportement	←			

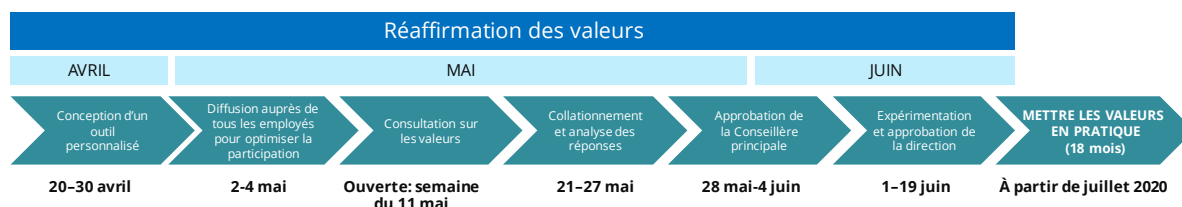
Aujourd'hui

RBN = Bureau régional pour l'Afrique de l'Est; RPB = Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes

25. Les activités relatives à la réaffirmation des valeurs sont fondamentales si l'on veut faire du PAM un environnement de travail amélioré favorisant le respect; une consultation sur les valeurs du PAM intitulée "Faites la différence" a donc débuté en priorité. Cette initiative a été présentée à l'occasion de la réunion mondiale des cadres du PAM organisée en janvier 2020 sur le thème "*It's All About The People*" (ce sont les personnes qui comptent). Depuis lors, la Conseillère principale et son équipe ont consulté toutes les principales parties prenantes ainsi que des experts extérieurs afin d'élaborer un plan et de concevoir l'opération de réaffirmation des valeurs, qui se compose des éléments présentés à la figure 4.

Figure 4: Opération de réaffirmation des valeurs

26. Ces éléments sont conçus pour assurer une démarche particulièrement inclusive et consultative. À cette fin, une application numérique – disponible en arabe, en anglais, en espagnol, en français et en portugais – a été transmise à l'ensemble des 18 000 employés du PAM en vue de recueillir leurs avis sur les valeurs du PAM. Cette application a été conçue à partir des contributions des 162 participants à la réunion mondiale des cadres de 2020, de la campagne sur le respect mutuel conduite dans 40 bureaux, des opérations relatives aux valeurs précédemment menées dans certains bureaux régionaux et bureaux de pays et au Siège, et des entretiens menés avec les membres de l'équipe de direction et du Conseil de direction du PAM. Les points de vue des instances de représentation du personnel, du réseau des jeunes et des conseillers pour le respect au travail sont également pris en compte. Enfin, les valeurs auxquelles le PAM aspire depuis 2008 et les valeurs et les compétences prônées par certains organismes du système des Nations Unies ont également été prises en considération lors de l'élaboration de cette opération.
27. Comme l'illustre la figure 5, la consultation numérique relative à la réaffirmation des valeurs sera suivie d'étapes visant à inscrire les valeurs dans les comportements. Il est capital de "mettre les valeurs en pratique" si l'on veut mettre en place un environnement de travail amélioré favorisant l'inclusion et le respect; cela suppose de concevoir et de mettre en œuvre un "plan de mobilisation des personnes" d'une durée de 18 mois, en invitant les principales parties prenantes à participer à des plateformes de discussion en ligne ("*culture jams*") permettant de recueillir et de hiérarchiser les idées susceptibles de susciter un changement culturel durable au PAM.

Figure 5: Calendrier de l'opération de réaffirmation des valeurs

28. Le Conseil d'administration sera informé du déroulement et des résultats de la consultation sur la réaffirmation des valeurs à mesure que les informations à ce sujet seront disponibles. L'objectif primordial de l'initiative est de garantir que "le PAM a clairement défini et réaffirmé ses valeurs, qui sont parfaitement acceptées, communiquées et activement appliquées dans l'ensemble de l'institution".

Domaine essentiel 2: rôle de l'encadrement

29. Ainsi que le montre le tableau 2 présenté à l'annexe II, les initiatives en cours liées au domaine essentiel de l'encadrement se déroulent comme prévu. Sur la base de l'analyse des lacunes, une initiative supplémentaire a été ajoutée, qui concerne notamment la conception et la mise en œuvre d'un contrat d'objectifs entre les membres du Groupe de direction et le Directeur exécutif, la mise en place d'évaluations à 180 degrés pour tous les responsables et l'organisation de formations axées sur la fonction d'encadrement.
30. Ces nouvelles initiatives, en particulier la mise en place du contrat d'objectifs, résultent en partie des observations issues d'un audit récent portant sur l'exemple montré par les responsables, dont une des recommandations préconisait de renforcer la responsabilité de la haute direction. Ce contrat d'objectifs, qui comprend un engagement personnel à l'égard du plan d'action détaillé visant à en accélérer la mise en œuvre, doit entrer en vigueur le 1^{er} juin 2020. Les autres nouvelles initiatives relevant de ce domaine essentiel sont la publication d'une circulaire du Directeur exécutif concernant le mandat et la composition des comités de hauts responsables, et plus particulièrement les réunions du Groupe de direction et des hauts responsables.
31. À mesure qu'elles seront disponibles, les premières observations ayant trait à ces nouvelles initiatives seront communiquées au Conseil d'administration. Les initiatives menées dans le domaine essentiel de l'encadrement visent à garantir que les hauts responsables du PAM 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 appliquée dans toute l'institution.

Domaine essentiel 3: mobilisation des employés

32. Le tableau 3 présenté à l'annexe II récapitule les initiatives en cours dans le domaine essentiel 3 (mobilisation des employés). Des progrès ont été accomplis dans ce domaine, mais plus lentement que prévu en raison de la pandémie de COVID-19. Sur la base de l'analyse des lacunes, huit initiatives supplémentaires ont été ajoutées, notamment la conception et le lancement d'un projet relatif à l'identité des jeunes au PAM.
33. Malgré la situation difficile due à la COVID-19, un certain nombre d'activités très importantes ont été menées en lien avec ce domaine essentiel. La Conseillère principale et son équipe ont tenu plusieurs réunions avec les deux instances de représentation officielles du personnel et avec l'équipe de la Division des ressources humaines chargée des relations avec le personnel, pour les tenir informés des initiatives, en particulier la consultation sur la réaffirmation des valeurs. Tous les membres du personnel peuvent visionner la vidéo de la série "*Tea with the ED*" (un thé avec le Directeur exécutif) dans laquelle la Conseillère principale évoque la culture organisationnelle; un autre enregistrement vidéo analogue d'un entretien sur la COVID-19 et la culture organisationnelle a été mis en ligne en mai. Une réunion-débat virtuelle mondiale concernant la culture organisationnelle, prévue en mars et reportée en raison de la COVID-19, se tiendra en juin.
34. Plusieurs réunions avec le réseau des jeunes du PAM (qui compte plus de 700 membres) ont aussi été organisées, tant avec l'équipe spéciale du réseau qu'avec l'ensemble des membres. Plus de 80 d'entre eux ont assisté à l'une des réunions mondiales, qui portait sur la problématique femmes-hommes; une autre réunion a été consacrée aux enjeux de la culture organisationnelle liés aux jeunes. Les participants à cette deuxième réunion ont mis en avant les enjeux liés à la sécurité de l'emploi, au type de contrat et à la capacité des jeunes à contribuer au mandat du PAM (sauver des vies et changer la vie) grâce à l'innovation et à de nouvelles modalités de travail. À l'issue de ces échanges, et avec l'appui de la Conseillère principale et de son équipe, le réseau mettra en place l'initiative relative à l'identité des jeunes au PAM dont il a été question plus haut; l'objectif de cette initiative, qui comprendra trois étapes, est d'intégrer pleinement les jeunes en tant qu'artisans d'évolutions positives

qui représentent les effectifs à venir du PAM. Une réunion virtuelle entre le réseau des jeunes du PAM et le Directeur exécutif est prévue en juin.

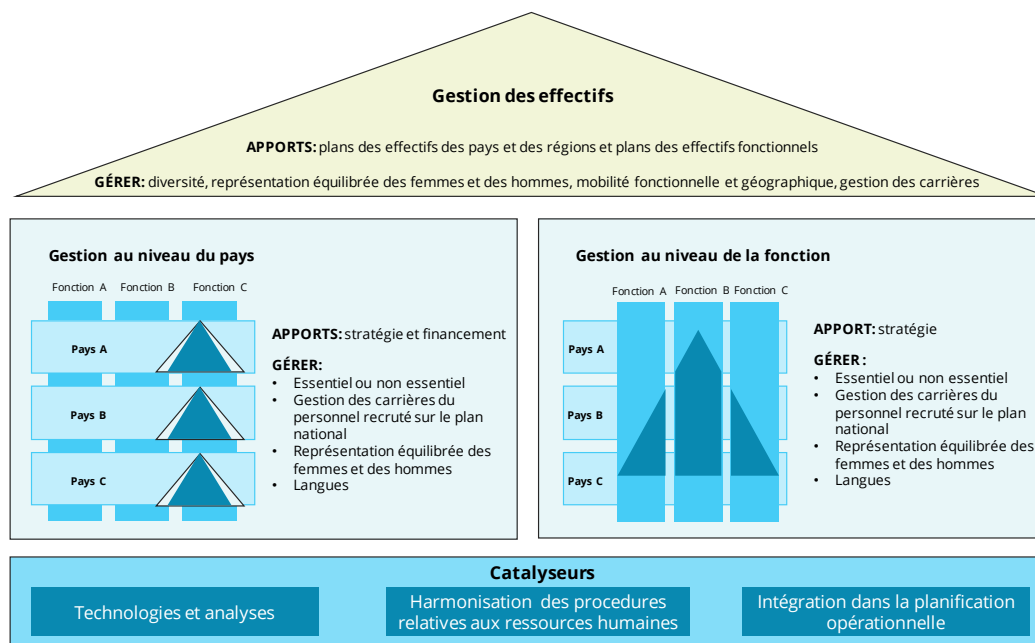
35. Des activités analogues ont été menées avec les conseillers pour le respect au travail. En avril 2020, lors d'une réunion mondiale virtuelle, plus de 50 d'entre eux ont reçu des informations sur le programme d'activités lié à la culture organisationnelle s'inscrivant dans le plan d'action détaillé et sur l'opération relative aux valeurs. Au cours des discussions, les participants ont mis en relief les problèmes rencontrés dans le cadre du travail sur le terrain et la nécessité de traiter de la question de la nature multiculturelle du PAM dans le cadre de la réaffirmation des valeurs. Le réseau de conseillers pour le respect au travail, qui compte 130 conseillers, est aujourd'hui actif dans l'ensemble des régions du PAM; ceux qui sont affectés sur le terrain sont quasiment toujours recrutés sur le plan national. Une initiative actuellement en cours a pour objet d'étendre ce programme au Siège et de porter à 150 le nombre de conseillers.
36. Les consultations des parties prenantes et la mobilisation des employés seront intensifiées à tous les niveaux dans le cadre des activités relatives à la réaffirmation des valeurs du PAM. Au terme de l'opération, les employés du PAM devraient avoir le sentiment qu'ils ont les moyens de s'exprimer et sont encouragés à le faire et à cultiver l'esprit d'ouverture et d'inclusion dans le cadre de leur travail.

Domaine essentiel 4: révision des politiques et des systèmes

37. Les initiatives en cours dans le domaine essentiel de la révision des politiques et des systèmes se déroulent comme prévu, ainsi que le montre le tableau 4 présenté à l'annexe II. Sur la base de l'analyse des lacunes, six initiatives supplémentaires y ont été ajoutées.
38. La planification des effectifs du PAM revêt une importance particulière, non seulement pour ce domaine essentiel mais aussi pour la réussite de la mise en œuvre du plan d'action détaillé: elle permet d'être à même de répondre aux besoins et aux priorités du PAM en disposant au bon endroit et au bon moment d'un personnel doté des compétences requises. L'initiative prévue dans le plan d'action détaillé s'inscrit dans le prolongement de l'initiative interne d'importance primordiale de planification des effectifs présentée dans le Plan de gestion du PAM pour 2019-2021 et approuvée en novembre 2018, dans le cadre de laquelle la Division des ressources humaines continue à concevoir et à mettre en service de nouveaux outils. Parmi ces outils figurent notamment des tableaux de bord faciles à utiliser que les directeurs de pays, les directeurs de division, les coordonnateurs chargés de la dotation en personnel et des responsables des ressources humaines peuvent employer pour contribuer à l'analyse des effectifs et aux prévisions et décisions en matière de gestion des talents, de révision des modalités contractuelles et de politiques de recrutement.

Figure 6: Initiative de planification des effectifs

Plan des effectifs – fusion des plans des bureaux de pays et des plans fonctionnels



Système appuyé par la **gestion du changement**, la **gestion des projets** en cours et le modèle défini en matière de **gouvernance et de prise en charge**

Note: Adapté de la Division des ressources humaines

39. En raison de priorités concurrentes et de la pandémie de COVID-19, certains aspects de cette initiative ont progressé plus lentement que prévu. Afin d'accélérer les activités, des ressources supplémentaires ont été allouées. Des audits internes portant sur les statuts contractuels et les réaffectations sont également planifiés pour faciliter le travail.
40. Globalement, les initiatives menées dans ce domaine essentiel visent à garantir que 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'apprendre et de progresser.

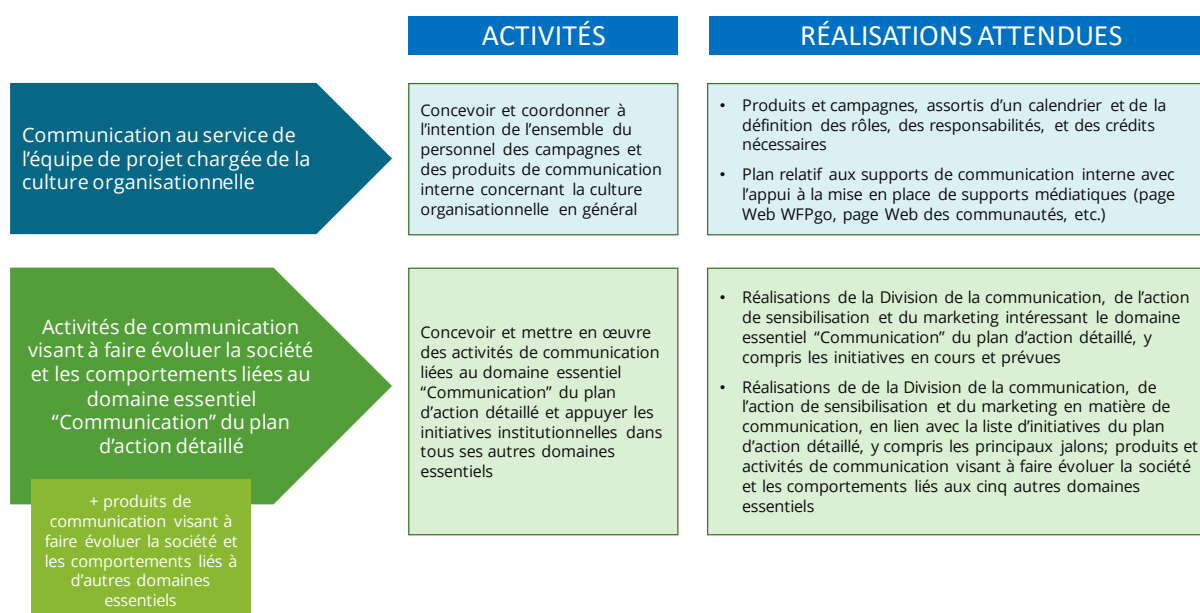
Domaine essentiel 5: procédures disciplinaires

41. Deux initiatives supplémentaires ont été définies dans ce domaine essentiel à l'issue de l'analyse des lacunes. La plupart des initiatives en cours se déroulent comme prévu, cependant la pandémie de COVID-19 a entraîné quelques retards (voir le tableau 5 à l'annexe II).
42. L'initiative relative aux procédures disciplinaires est en bonne voie. Son principal objectif est d'accélérer les procédures disciplinaires tout en garantissant une procédure régulière et en permettant le traitement efficace d'un nombre sensiblement plus élevé de signalements. Outre le raccourcissement des délais entre le début et la conclusion du traitement d'un dossier, d'autres améliorations des procédures disciplinaires sont envisagées; des mesures sont actuellement prises pour faire en sorte, notamment, que les problèmes liés aux éléments de preuve soient détectés et traités dès le début d'une enquête, que les interactions entre les parties prenantes internes (enquêteurs et personnel des ressources humaines et du service juridique) soient simplifiées, que les auteurs présumés soient informés des conclusions provisoires de l'enquête et puissent formuler des observations avant la publication du rapport d'enquête, et que les ressources soient utilisées plus

- efficacement, grâce à la réduction des chevauchements entre les rôles des différents intervenants officiels et à la transmission rapide des cas qui ne justifient pas une enquête ou qu'il serait plus approprié de traiter dans le cadre d'une mesure d'administration ou de gestion.
43. Pour bénéficier du fruit de ces améliorations, le PAM a multiplié le nombre d'experts chargés de se pencher sur ces questions. En outre, des coordonnateurs sont actuellement désignés au sein du Bureau des inspections et des enquêtes du Bureau de l'Inspecteur général et de la Division des ressources humaines pour assurer une bonne communication avec les parties concernées (en particulier, les employés touchés et les auteurs présumés) et gérer les attentes pendant les enquêtes et les mesures disciplinaires. Les prochaines étapes consisteront à mettre en place les procédures améliorées et à communiquer avec l'ensemble des employés pour les informer.
 44. Si la refonte des procédures disciplinaires est en bonne voie, en revanche la mise en œuvre de l'initiative de sensibilisation "*Speak up!*" (Prenez la parole!) a pris un sérieux retard. Les restrictions de déplacement imposées en raison de la pandémie de COVID-19 ont entraîné l'interruption des sessions de sensibilisation en présentiel organisées dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays. À ce jour, 5 000 employés dans 25 bureaux de pays ont participé à des sessions "*Speak up!*"; l'objectif, qui était de sensibiliser 10 000 employés avant la fin de 2020, ne sera pas atteint. De nouvelles modalités d'exécution du programme sont à l'étude.
 45. Il faut impérativement que les initiatives relevant du domaine essentiel des procédures disciplinaires soient menées à bien si l'on veut que le PAM soit doté de politiques, de procédures et de dispositifs qui garantissent un système officiel de justice interne particulièrement efficace.

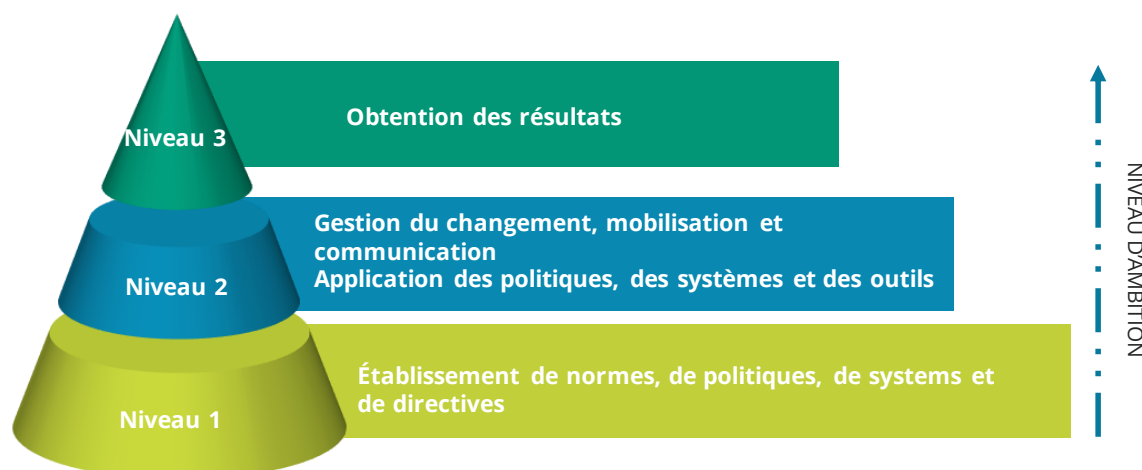
Domaine essentiel 6: communication

46. Une initiative et plusieurs nouvelles activités ont été définies dans ce domaine essentiel à l'issue de l'analyse des lacunes (voir le tableau 6 à l'annexe II). Ces initiatives et activités, qui se rapportent en particulier au plan de communication détaillé, portent notamment sur le domaine essentiel de la communication; le soutien des activités de communication concernant des initiatives relevant d'autres domaines essentiels; la communication interne destinée à l'ensemble du personnel sur des aspects de la culture organisationnelle non couverts par des initiatives spécifiques du plan d'action détaillé; et la mise en place et l'appui de certains supports et outils de communication. La communication constitue un domaine essentiel distinct dans le plan d'action détaillé, mais des activités de communication devront être menées au titre de chacun des autres domaines essentiels, car ces activités constituent des leviers déterminants pour la promotion de la responsabilité et de la transparence dans l'ensemble du PAM.
47. L'une des principales initiatives menées dans ce domaine essentiel – la campagne pour le respect mutuel – a pris du retard du fait de la COVID-19. Un plan a été élaboré afin de mettre en place une plateforme numérique qui permettra de relancer cette campagne au troisième trimestre de 2020. Le Groupe de direction du PAM a accepté d'expérimenter la plateforme avant son lancement au Siège et dans les bureaux de terrain.

Figure 7: Plan de communication du plan d'action détaillé

Description de l'état d'avancement général

48. Une première analyse réalisée à titre indicatif permet de conclure, sous réserve de confirmation, que les progrès enregistrés dans le domaine essentiel de la réaffirmation des valeurs et celui des procédures disciplinaires sont plus importants que dans les quatre autres domaines essentiels. L'opération relative à la réaffirmation des valeurs du PAM, fondée sur une application numérique qui permet à tous de participer, est en bonne voie. La simplification des procédures disciplinaires est également achevée. Dans ces deux domaines, la prochaine étape consiste à appliquer concrètement les résultats des initiatives.
49. Globalement, certains éléments indiquent que le PAM a, dans une large mesure, établi les normes, politiques, systèmes et directives qui fondent sa culture organisationnelle (voir le niveau 1 dans la figure 8). Le PAM s'emploie également à mettre en place des mécanismes efficaces de gestion du changement qui aboutiront à l'application de ces politiques, systèmes et outils dans l'ensemble de ses opérations. Dans l'ensemble, il est également à même de démontrer comment et dans quelle mesure les politiques sont appliquées. À cet effet, il s'appuie notamment, dans le cadre d'activités précises, sur des structures et des ressources qui permettent à l'institution d'appliquer ces politiques et lui en assignent la responsabilité (niveau 2 dans la figure 8). Une fois que le plan d'action détaillé aura été mené à terme, le PAM aura atteint le stade auquel les efforts qu'il a consentis pour prévenir et combattre le harcèlement, l'abus de pouvoir, les représailles et l'inconduite sexuelle porteront leurs fruits: le PAM aura alors fait connaître et intégré l'ensemble des avantages découlant de la réaffirmation de ses valeurs, renforcé le rôle de l'encadrement, stimulé la mobilisation des employés, révisé les politiques et les systèmes et amélioré les procédures disciplinaires, parvenant à mettre en place un environnement de travail amélioré qui favorise l'inclusion et le respect (niveau 3 dans la figure 8).

Figure 8: Niveaux d'ambition de la mise en œuvre du plan d'action détaillé

50. À l'avenir, les rapports relatifs aux progrès accomplis pour parvenir aux situations recherchées seront fondés sur l'état d'avancement des initiatives en cours et les indicateurs. On trouvera un projet de modèle de rapport à l'annexe III. La figure 9 illustre la façon dont les indicateurs sont utilisés à cet égard.

Figure 9: Utilisation des indicateurs pour évaluer l'état d'avancement de la mise en œuvre du plan d'action détaillé

				Rapports 2020	Rapports 2021
Situations recherchées définies dans le plan d'action détaillé	Indicateurs de l'enquête mondiale auprès du personnel	Référence	Cible	Premier rapport d'étape sur le plan d'action détaillé (novembre 2020)	Rapport annuel sur les résultats
		Enquête mondiale auprès du personnel 2018	Rapport de juin sur le plan d'action détaillé		
Initiatives	Indicateurs du plan annuel de performance	Référence	Cible	En 2019, rapport annuel sur les résultats et reprise des données dans le premier rapport d'étape sur le plan d'action détaillé	Regroupées dans le rapport annuel sur les résultats
		plan annuel de performance	plan annuel de performance		
Programme en matière de culture organisationnelle	Indicateurs du plan de gestion	Référence	Cible	En 2019, rapport annuel sur les résultats et reprise des données dans le premier rapport d'étape sur le plan d'action détaillé	Rapport annuel sur les résultats
		Plan de gestion	Plan de gestion		

Conclusion

51. Les éléments fondamentaux de la conception du plan d'action détaillé sont désormais en place, à savoir: les situations recherchées dans les six domaines essentiels et le plan d'action détaillé dans son ensemble; les indicateurs d'effets directs correspondants; et une liste actualisée des initiatives en cours ou prévues ayant trait à la culture organisationnelle. La liste des initiatives fait écho aux lacunes qui ont été recensées, particulièrement en ce qui concerne le rôle de l'encadrement, la communication interne, l'intégration de la problématique femmes-hommes dans les initiatives, et les incidences de l'évolution des modalités de travail. La conception traduit également la nature évolutive du plan d'action détaillé.
52. L'analyse indicative des initiatives en cours laisse penser que, malgré les retards et les réorganisations principalement imputables à la pandémie de COVID-19, des progrès notables ont été accomplis dans les domaines de la réaffirmation des valeurs du PAM et des procédures disciplinaires. En particulier, l'opération menée à l'échelle mondiale pour réaffirmer les valeurs du PAM et les mettre en pratique est en très bonne voie. La réussite de ce processus particulièrement inclusif et consultatif est décisive pour la mise en œuvre

du plan d'action détaillé, car elle conditionne les avancées qui permettront de parvenir aux situations recherchées dans les six domaines essentiels du plan.

53. La mise en œuvre du plan d'action détaillé devrait favoriser un changement durable de la culture organisationnelle du PAM, faisant de celui-ci un environnement de travail où sont bannis le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination. À long terme, la concrétisation des avantages découlant du changement de la culture organisationnelle contribuera aux efforts de plus vaste portée visant à permettre au PAM de s'adapter à l'expansion de son volume d'activité, à la complexité grandissante de ses opérations et à l'évolution des modalités de travail.

ANNEXE I

Plan d'action détaillé – Initiatives menées par les divisions du Siège et initiatives spécifiques menées par les bureaux régionaux

Plan d'action détaillé – Initiatives menées par les divisions du Siège

Responsable	Initiative	2019				2020				2021				Domaines essentiels						
		Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre	Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre	Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre	1	2	3	4	5	6	
Bureau de gestion des projets axés sur le changement de culture	Conception et mise en œuvre d'une opération mondiale relative à la réaffirmation des valeurs du PAM																			
	Conception et lancement d'activités de communication visant à faire évoluer la société et les comportements à l'appui de l'évolution de la culture organisationnelle*																			
	Exemplarité des responsables Nouveau																			
	Simplification des systèmes et des réseaux liés à la culture organisationnelle																			
Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing	Campagne sur le respect mutuel (RESPECT)**																			
Division de la gestion globale des risques	Renforcement des capacités de lutte contre la fraude et la corruption dans l'ensemble du PAM grâce à l'amélioration des compétences régionales, des politiques, des directives et des formations Nouveau																			
Bureau de la déontologie	Mise en œuvre d'activités efficaces, efficaces et utiles d'orientation et de conseil																			
	Révision de la circulaire de la Directrice exécutive sur le Code de conduite du PAM et activités connexes																			
	Révision de la circulaire de la Directrice exécutive concernant la protection contre les représailles et activités connexes																			
	Formation du personnel sur l'articulation entre la déontologie et la culture dans le cadre d'activités d'éducation et de sensibilisation Nouveau																			
Bureau chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes	Adoption de normes pour l'équité entre les sexes dans les programmes et l'environnement de travail du PAM Nouveau																			
Division des ressources humaines	Sensibilisation, fondée sur la diffusion de documents, visant à faire mieux prendre conscience et comprendre que la problématique femmes-hommes est au cœur des activités du PAM Nouveau																			
	Élaboration de processus et systèmes relatifs aux ressources humaines et révision de ceux qui existent																			
	Renforcement des compétences d'encadrement des responsables à tous les niveaux du PAM et amélioration de la gestion du personnel et de la responsabilité des cadres																			
	Amélioration de la coopération interinstitutions à l'appui de la détection des membres du personnel ayant des antécédents en matière de harcèlement ou d'inconduite																			
	Mise en œuvre du plan d'action du PAM pour la parité des sexes																			
	Amélioration de l'efficacité de la prise en charge des comportements abusifs ou irrespectueux																			
Comité permanent interdivisions	Mesures prises face à la COVID-19 Nouveau																			
Division des services de gestion	Création du comité permanent interdivisions composé de parties prenantes du système de justice interne																			
Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation	Discussions informelles avec l'ensemble du personnel, invitations à déjeuner surprises et autres activités de socialisation visant à renforcer l'esprit d'équipe Nouveau																			
	Élaboration d'une stratégie de renforcement des capacités à l'échelle institutionnelle en matière de résolution des conflits et d'encadrement respectueux																			
Bureau de l'inspecteur général et des services de contrôle	Amélioration des services du Bureau de l'Ombudsman																			
	Soumission d'une proposition relative à la création d'un service de conseil pour la mise en place d'un environnement de travail harmonieux Nouveau																			
Division de la sécurité	Audit des domaines susceptibles de contribuer à l'amélioration de la culture organisationnelle du PAM																			
	Conception et lancement de nouveaux outils à l'appui de l'amélioration des services du Bureau de l'inspecteur général																			
Division des technologies de l'information	Augmentation du nombre d'enquêteurs																			
	Promotion des mesures visant à préserver la sécurité dans le cadre des opérations à l'appui d'une meilleure gestion des risques en matière de sécurité Nouveau																			
Division chargée du bien-être du personnel	Sensibilisation des employés à la sécurité dans le cadre de formations et de programmes d'initiation																			
	Mise en place d'une culture d'apprentissage grâce à la conception et à la mise en œuvre de programmes d'apprentissage et de perfectionnement Nouveau																			
	Création et renforcement de comités chargés du bien-être Nouveau																			
	Amélioration des services de conseil au personnel																			
	Missions d'appui et activités de sensibilisation et d'orientation à l'intention des bureaux de pays afin de favoriser un environnement de travail plus sûr et plus sain Nouveau																			

* Y compris les activités menées en collaboration avec la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing.

** Y compris les activités menées en collaboration avec le Bureau de l'Ombudsman

Note: Dans le contexte du présent rapport, les initiatives et les activités sont regroupées dans des catégories de haut niveau à des fins de présentation. Une liste plus exhaustive et détaillée des activités concernées sera tenue à jour au moyen d'un outil de gestion de projet.

Plan d'action détaillé – Initiatives spécifiques menées par les bureaux régionaux

Bureau régional	Initiative	2019				2020				2021				Domaines essentiels						
		Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre	Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre	Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre	1	2	3	4	5	6	
RBB RBD RBN RBP	Conception et mise en œuvre d'activités d'apprentissage et de perfectionnement Nouveau																			
RBC RBD RBP	Réponse aux besoins psychosociaux du personnel pendant la crise de la COVID-19 Nouveau																			
RBN	Mise en œuvre d'un programme visant à récompenser les employés qui s'investissent dans la culture organisationnelle Nouveau																			
RBN RBP	Formation du personnel sur le comportement au travail et les questions connexes Nouveau																			
RBN RBP	Renforcement de la culture du retour d'information Nouveau																			
Tous les bureaux régionaux	Élaboration et mise en œuvre d'un plan d'action relatif à l'enquête mondiale auprès du personnel (culture, stratégie, communication, encadrement) Nouveau																			
Tous les bureaux régionaux	Renforcement de l'esprit d'équipe et de la communication entre les membres du personnel à tous les niveaux Nouveau																			

Aujourd'hui

RBB = Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique; RBD = Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest; RBC = Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord, l'Europe orientale et l'Asie centrale

ANNEXE II

Situations recherchées, initiatives, activités et progrès réalisés, par domaine essentiel

TABLEAU 1. DOMAINE ESSENTIEL 1: RÉAFFIRMATION DES VALEURS

Situation recherchée:

Le PAM a clairement défini et réaffirmé ses valeurs, qui sont parfaitement acceptées, communiquées et activement appliquées dans l'ensemble de l'institution.

Initiative	Responsable	Activité	2020			
			Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre
Conception et mise en œuvre d'une opération mondiale relative à la réaffirmation des valeurs du PAM	Bureau de gestion des projets axés sur le changement de culture	Concevoir et utiliser un outil sur mesure pour réaffirmer les valeurs et les comportements dans le cadre d'une consultation menée à l'échelle mondiale auprès de l'ensemble du personnel		■		
		Tester les valeurs auprès des responsables, des principales parties prenantes et des réseaux clés (conseillers pour le respect au travail et réseau des jeunes), en associant à parts égales entretiens et ateliers			■	
		Élaborer un plan de mobilisation des personnes d'une durée de 18 mois afin de déterminer les symboles et systèmes ayant besoin d'être améliorés pour permettre au personnel de mettre les valeurs et les comportements en pratique à tous les niveaux de l'institution				▶
Révision de la circulaire de la Directrice exécutive sur le Code de conduite du PAM et activités connexes	Bureau de la déontologie	Élaborer et mettre en œuvre un Code de conduite révisé		■		
Initiative spécifique des bureaux régionaux	Responsable	Activité				
Formation du personnel sur le comportement au travail et les questions connexes Nouveau	RBN RBP	Organiser des sessions de sensibilisation à l'intelligence émotionnelle visant à aider les membres du personnel à mieux maîtriser les émotions qui influent sur la gestion du comportement	◀			

Aujourd'hui

TABLEAU 2. DOMAINE ESSENTIEL 2: RÔLE DE L'ENCADREMENT

Situation recherchée:

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 appliquée dans toute l'institution.

Initiative	Responsable	Activité	2019		2020				2021					
			Troisième trimestre	Quatrième trimestre	Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre	Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre		
Exemplarité des responsables Nouveau	Bureau de gestion des projets axés sur le changement de culture	Concevoir et conduire une opération visant à travailler sans relâche avec les deux échelons supérieurs de l'encadrement pour mettre en place une dynamique dans laquelle les responsables servent de modèle												
		Remanier le programme actuel de perfectionnement des compétences d'encadrement du PAM afin de préparer les responsables à jouer le rôle de modèle au service de la promotion d'un environnement de travail respectueux												
Renforcement des compétences d'encadrement des responsables à tous les niveaux du PAM et amélioration de la gestion du personnel et de la responsabilité des cadres	Division des ressources humaines	Mettre en place un dispositif d'encadrement à différents niveaux et élaborer une approche/un cadre d'évaluation et de perfectionnement systématiques des compétences d'encadrement												
		Mettre en œuvre un programme institutionnel à l'intention des responsables de niveau intermédiaire afin de faire en sorte qu'ils aient les moyens d'établir des interactions d'équipe positives												
		Créer un service spécialisé d'assistance aux responsables												
		Former les nouveaux directeurs de pays et directeurs de pays adjoints en matière de gestion efficace du personnel et de mise en place d'un environnement de travail respectueux												

Aujourd'hui

TABLEAU 3, PARTIE I. DOMAINE ESSENTIEL 3: MOBILISATION DES EMPLOYÉS

Situation recherchée:

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 et leurs interactions.

Initiative	Responsable	Activité	2019				2020				2021					
			Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre	Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre	Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre		
Simplification des systèmes et des réseaux liés à la culture organisationnelle	Bureau de gestion des projets axés sur le changement de culture	Simplifier le dialogue stratégique et collaborer avec les réseaux (conseillers pour le respect au travail et réseaux des jeunes) et les associations liés à la culture organisationnelle														
Formation du personnel sur l'articulation entre la déontologie et la culture dans le cadre d'activités d'éducation et de sensibilisation	Bureau de la déontologie	Veiller au respect des obligations en matière de formation obligatoire sur la déontologie														
Mise en œuvre d'activités efficaces et utiles d'orientation et de conseil	Bureau de la déontologie	Poursuivre la communication, l'éducation et la sensibilisation afin de favoriser le respect de la déontologie et l'intégrité au PAM														
Discussions informelles avec l'ensemble du personnel, invitations à déjeuner surprises et autres activités de socialisation visant à renforcer l'esprit d'équipe <i>Nouveau</i>	Division des services de gestion	Mettre en place un nouveau système de gestion des dossiers et produire des données														
Promotion des mesures visant à préserver la sécurité dans le cadre des opérations à l'appui d'une meilleure gestion des risques en matière de sécurité <i>Nouveau</i>	Division de la sécurité	Organiser des réunions casse-croûte et des activités de renforcement de la culture organisationnelle telles que les invitations à déjeuner surprises (avec possibilité d'extension des activités)														
Renforcement de la sensibilisation des employés à la sécurité dans le cadre de formations et de programmes d'initiation	Division de la sécurité	Concevoir un programme de formation afin de sensibiliser l'ensemble du personnel du PAM aux menaces, aux risques et aux points faibles en matière de sécurité														
Mise en place d'une culture d'apprentissage grâce à la conception et à la mise en œuvre de programmes d'apprentissage et de perfectionnement <i>Nouveau</i>	Division des technologies de l'information	Assurer une formation à l'intention de toutes les femmes travaillant au PAM pour les sensibiliser aux risques en matière de sécurité														
Missions d'appui et activités de sensibilisation et d'orientation à l'intention des bureaux de pays afin de favoriser un environnement de travail plus sûr et plus sain <i>Nouveau</i>	Division chargée du bien-être du personnel	Créer un programme en ligne/virtuel de mise en place de services informatiques pour la Division des technologies de l'information (en partenariat avec la Division de l'innovation et de la gestion des connaissances)														
Création et renforcement de comités chargés du bien-être <i>Nouveau</i>	Division chargée du bien-être du personnel	Établir une plateforme pilote d'outils et de méthodes de collaboration en ligne, notamment: webinaires de renforcement des capacités, systèmes d'accompagnement et documentation des processus à des fins d'apprentissage														
Initiative spécifique des bureaux régionaux	RBN	Fournir un appui aux bureaux de pays comme un conseiller du personnel pour régler les questions d'environnement de travail														
Mise en œuvre d'un programme visant à récompenser les employés qui s'investissent dans la culture organisationnelle <i>Nouveau</i>	RBN	Promouvoir l'intégration d'activités liées à la santé physique et mentale dans les plans des bureaux de pays et favoriser la cohésion du personnel														
		Organiser une manifestation mensuelle pour rendre hommage aux collègues qui prennent le temps d'utiliser les outils d'apprentissage mis à disposition sur la plateforme WeLearn														

Aujourd'hui

TABLEAU 3, PARTIE II. DOMAINE ESSENTIEL 3: MOBILISATION DES EMPLOYÉS**Situation recherchée:**

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 et leurs interactions.

Initiative spécifique des bureaux régionaux	Responsable	Activité	2019				2020				2021			
			Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre	Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre	Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre
Renforcement de la culture du retour d'information <i>Nouveau</i>	RBN RBP	Encourager les supérieurs hiérarchiques à utiliser le programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences (PACE) comme outil essentiel pour favoriser l'amélioration du vécu du personnel, sa mobilisation et l'efficacité organisationnelle												
Renforcement de l'esprit d'équipe et de la communication entre les membres du personnel à tous les niveaux <i>Nouveau</i>	Tous les bureaux régionaux	Concevoir et organiser des journées de réflexion et des sessions de renforcement de l'esprit d'équipe pour promouvoir les relations positives entre les équipes à tous les niveaux et garantir le bien-être du personnel												

Aujourd'hui

TABLEAU 4, PARTIE I. DOMAINE ESSENTIEL 4: RÉVISION DES POLITIQUES ET DES SYSTÈMES

Situation recherchée:

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'apprendre et de progresser.

Initiative	Responsable	Activité	2019				2020				2021					
			Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre	Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre	Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre		
Création du Comité permanent interdivisions composé de parties prenantes du système de justice interne	Comité permanent interdivisions	Réviser le mandat du Comité permanent interdivisions et organiser des réunions régulières pour étudier les moyens coordonnés multidimensionnels de lutter contre les comportements abusifs et de protéger les victimes														
		Concevoir et mettre en ligne le portail Web du Comité permanent interdivisions														
Révision de la circulaire de la Directrice exécutive concernant la protection contre les représailles et activités connexes	Bureau de la déontologie	Analyser et synthétiser les données relatives aux représailles issues de l'enquête sur l'environnement de travail, et formuler des recommandations à l'intention de la direction sur les moyens d'éliminer la crainte des représailles														
		Réviser et appliquer la circulaire de la Directrice exécutive sur la protection contre les représailles et mettre à disposition des outils contribuant à son application — une liste aux questions, par exemple														
		Organiser des campagnes de sensibilisation dans le cadre de l'application de la politique révisée en matière de protection des dénonciateurs d'irrégularités														
Renforcement des capacités de lutte contre la fraude et la corruption dans l'ensemble du PAM grâce à l'amélioration des compétences régionales, des politiques, des directives et des formations Nouveau	Division de la gestion globale des risques	Mettre à jour la politique de lutte contre la fraude et la corruption														
		Concevoir du matériel d'apprentissage et de sensibilisation relatif à la lutte contre la fraude et la corruption et conduire des formations en la matière														
		Recruter et intégrer dans les bureaux régionaux du Caire et de Nairobi des spécialistes régionaux de la lutte contre la fraude et la corruption														
Adoption de normes pour l'équité entre les sexes dans les programmes et l'environnement de travail du PAM Nouveau	Bureau chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes	Mettre en œuvre l'initiative relative aux normes sociales dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays														
Élaboration de processus et systèmes relatifs aux ressources humaines et révision de ceux qui existent	Division des ressources humaines	Lancer l'outil PACE 2.0 et examiner les autres outils de gestion de la performance														
		Continuer à renforcer et à améliorer les compétences des spécialistes des ressources humaines afin qu'ils soient en mesure d'aider les employés à gérer les conflits														
		Traiter, dans le cadre d'un examen des politiques de recrutement, de réaffectation et de promotion, la question de l'utilisation des régimes d'emploi de personnel non-fonctionnaire du PAM														
		Concevoir et développer la planification stratégique des effectifs au niveau fonctionnel et au niveau des pays														
Mise en œuvre du plan d'action du PAM pour la parité des sexes		Intégrer la question de la parité des sexes dans la révision et la mise à jour des processus relatifs aux ressources humaines														
Mesures prises face à la COVID-19 Nouveau		Créer un groupe de travail chargé de présenter un projet de nouveau modèle opérationnel fondé sur davantage de possibilités de souplesse et de nouvelles modalités de travail à distance plus adaptables et plus souples														
Audit des domaines susceptibles de contribuer à l'amélioration de la culture organisationnelle du PAM	Bureau de l'inspecteur général et des services de contrôle	Réaliser en interne un audit sur la gestion de la performance														
		Réaliser un audit de l'exemple montré par les responsables														
		Réaliser des audits des bureaux de pays axés sur l'exemple montré par les responsables														

Aujourd'hui

TABLEAU 4, PARTIE II. DOMAINE ESSENTIEL 4: RÉVISION DES POLITIQUES ET DES SYSTÈMES

Situation recherchée:

Le PAM a mis en place des politiques, des procédures et des systèmes qui permettent de procéder à une planification structurée 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'apprendre et de progresser.

Initiative	Responsable	Activité	2019				2020				2021						
			Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre	Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre	Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre			
Audit des domaines susceptibles de contribuer à l'amélioration de la culture organisationnelle du PAM	Bureau de l'inspecteur général et des services de contrôle	Réaliser en interne un audit des procédures de réaffectation															
		Désigner des conseillers pour les procédures de promotion du personnel															
		Réaliser en interne un audit de la gestion des consultants															
Conception et lancement de nouveaux outils à l'appui de l'amélioration des services du Bureau de l'inspecteur général		Concevoir et mettre en service le système de gestion des dossiers															
		Concevoir et lancer le service d'assistance EthicsSphere															
		Créer et mettre à disposition un service d'assistance du Bureau de l'inspecteur général															
		Relancer le nouveau portail Web du Bureau de l'inspecteur général															
Amélioration des services de conseil au personnel		Division chargée du bien-être du personnel	Examiner et réviser les modes opératoires normalisés des départements avant de conduire un examen "LEAN" des procédures														
			Lancer une application mobile axée sur le bien-être pour sensibiliser le personnel et les responsables à titre préventif														
			Remanier la conception du modèle soutenant le programme d'appui par les pairs														
Initiative spécifique des bureaux régionaux																	
Conception et mise en œuvre d'activités d'apprentissage et de perfectionnement Nouveau	RBB RBD RBN RBP	Conduire des sessions de formation en présentiel afin de déterminer les besoins des équipes en matière d'apprentissage, et aider le personnel à élaborer des plans d'apprentissage et de perfectionnement pour les individus et pour les équipes															
		Réponse aux besoins psychosociaux du personnel pendant la crise de la COVID-19 Nouveau															
		Élaboration et mise en œuvre d'un plan d'action relatif à l'enquête mondiale auprès du personnel Nouveau	Tous les bureaux régionaux	Diffuser des informations sur la COVID-19 et charger les responsables des ressources humaines de fournir un appui en ce qui concerne la santé et le bien-être au travail et d'assurer l'accompagnement psychologique des membres du personnel et des personnes à leur charge.													
Élaborer un plan d'action couvrant de bout-en-bout la mise en œuvre du plan d'action relatif à l'enquête mondiale auprès du personnel et mettre l'accent sur les aspects liés à la culture organisationnelle (culture, stratégie, communication, encadrement)																	

Aujourd'hui

TABLEAU 5. DOMAINE ESSENTIEL 5: PROCÉDURES DISCIPLINAIRES

Situation recherchée:

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.

Initiative	Responsable	Activité	2019				2020				2021			
			Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre	Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre	Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre
Amélioration de l'efficacité de la prise en charge des comportements abusifs ou irrespectueux.	Division des ressources humaines	Élaborer en permanence des mesures relatives aux conduites abusives	←											
		Organiser des sessions de sensibilisation "Speak Up!" en présentiel	←											
		Publier un rapport annuel sur les pratiques disciplinaires												
		Mettre en place des outils et des procédures permettant à la Division des ressources humaines de traiter les problèmes de comportement sur le lieu de travail												
		Mettre en œuvre les procédures disciplinaires révisées												
		Mettre au point des éléments de langage internes relatifs aux mesures disciplinaires												
Amélioration de la coopération interinstitutions à l'appui de la détection des membres du personnel ayant des antécédents en matière de harcèlement ou d'inconduite	Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation	Participer en permanence au fonctionnement de la base de données "Clear-Check" communs à l'ensemble du système des Nations Unies	←											
		Avant tout recrutement, vérifier les antécédents du candidat sur la base de données "Clear-Check"												
Soumission d'une proposition relative à la création d'un service de conseil pour la mise en place d'un environnement de travail harmonieux Nouveau	Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation	Soumettre au Comité permanent interdivisions une proposition relative à la création d'un service de conseil pour la mise en place d'un environnement de travail harmonieux												
Augmentation du nombre d'enquêteurs Nouveau	Bureau de l'inspecteur général et des services de contrôle	Recruter de nouveaux enquêteurs et responsables de l'examen des plaintes pour faire face à l'augmentation du volume de plaintes relatives au harcèlement, au harcèlement sexuel, à l'abus de pouvoir et à la discrimination												
		Mettre au point et surveiller en permanence un modèle souple de gestion des effectifs – appuyé par la constitution d'une réserve permettant de faire face aux pics d'activité et de respecter les calendriers d'enquête												

Aujourd'hui

TABLEAU 6. DOMAINE ESSENTIEL 6: COMMUNICATION

Situation recherchée:

Le PAM a pleinement mis en œuvre tous les aspects de ses actions de communication destinée à faire évoluer la société et les comportements, et les membres du personnel à tous les niveaux comprennent et encouragent la responsabilité dans tous leurs actes, notamment en cas de comportements abusifs.

Initiative	Responsable	Activité	2019				2020				2021										
			Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre	Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre	Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre							
Conception et lancement d'activités de communication visant à faire évoluer la société et les comportements à l'appui de l'évolution de la culture organisationnelle	Bureau de gestion des projets axés sur le changement de culture	Concevoir et coordonner à l'intention de l'ensemble du personnel des campagnes et des produits de communication interne visant à faire évoluer la société et les comportements, sur des thèmes liés aux cinq autres domaines essentiels*																			
Campagne sur le respect mutuel (RESPECT)	Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing	Développer et mettre en ligne le site Web sur le respect mutuel <i>Activité achevée en novembre 2018</i>																			
		Élaborer et mettre en service la boîte à outils de la campagne RESPECT <i>Activité achevée en novembre 2018</i>																			
		Concevoir et mettre en ligne la page des communautés du PAM sur la campagne RESPECT																			
		Améliorer la transparence et la connaissance de la culture organisationnelle au PAM en préparant les conseillers pour le respect au travail à l'animation de la campagne RESPECT**																			
		Développer et mettre en ligne la plateforme de formation virtuelle de la campagne RESPECT																			
Sensibilisation, fondée sur la diffusion de documents, visant à faire mieux prendre conscience et comprendre que la problématique femmes-hommes est au cœur des activités du PAM <i>Nouveau</i>	Bureau chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes	Aider les bureaux de pays participant au programme de transformation des relations entre les sexes à atteindre les objectifs de référence de la catégorie "environnement favorable"																			
		Conduire la campagne Orange lancée par le Secrétaire général de l'ONU et célébrer les 16 journées annuelles de mobilisation contre la violence sexiste																			
Amélioration des services du Bureau de l'Ombudsman	Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation	Lancer un ensemble de services liés aux moyens dont le Bureau de l'Ombudsman dispose pour contribuer au règlement des problèmes ayant trait au travail																			
		Aider les responsables à apprendre comment recenser les conflits au moyen d'évaluations culturelles et d'interventions de l'Ombudsman																			
		Développer le réseau de conseillers pour le respect au travail afin d'intégrer le Siège																			
		Renforcer les capacités de médiation et d'animation																			
		Rendre les services de médiation disponibles en arabe																			
Élaboration d'une stratégie de renforcement des capacités à l'échelle institutionnelle en matière de résolution des conflits et d'encadrement respectueux		Concevoir une formation de base sur la résolution des conflits et la mettre à la disposition des bureaux de pays ou la fournir à la demande																			




Aujourd'hui

* Avec l'appui de la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing

** En collaboration avec le Bureau de l'Ombudsman

ANNEXE III

Projet de modèle de rapport sur les domaines essentiels du plan d'action détaillé

Domaines essentiels du plan d'action détaillé				Définition établie dans le rapport du groupe de travail conjoint	Situations recherchées	État d'avancement global
Domaine essentiel 1: Réaffirmation des valeurs				"Le 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.	
Indicateurs	Référence	Cible		Observations		
CA1.1 Tous les employés du PAM sont traités avec respect, quels que soient leur emploi, leur âge, leur race, leur religion, leur orientation et leur identité sexuelles, leur appartenance ethnique et leurs aptitudes physiques.						
État d'avancement global						

ANNEXE IV

**Récapitulatif des indicateurs de performance relatifs à la gestion 2019 pertinents
(figurant dans le Rapport annuel sur les résultats de 2019 et
le Plan de gestion du PAM pour 2020-2022)**

Indicateur de performance clé 3: Réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion		Cible générale: 100%	
Composantes de l'indicateur		Référence	Cible 2019
Rapport annuel sur les résultats	Gestion: représentation équilibrée des sexes	-	Jalons atteints
	Ressources humaines: taux d'application du programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences (PACE)	96%	100%
	Ressources humaines: pourcentage de membres du personnel ayant suivi toutes les formations obligatoires	49% (2018)	85%
	Sécurité: Pourcentage d'application des normes du Cadre général d'organisation des responsabilités pour la sécurité sur le terrain	96% (2018)	100%
Plan de gestion	Pourcentage d'employés ayant suivi la formation obligatoire sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination	73% (2016)	100%