

ANNEXE III-D: 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

TABLEAU A: PROGRÈS ACCOMPLIS AU TITRE DU DOMAINE ESSENTIEL 1: RÉAFFIRMATION DES VALEURS

Domaine essentiel				Définition (rapport du groupe de travail conjoint)	Situation recherchée
<p align="center">Domaine essentiel 1: Réaffirmation des valeurs</p>				<p>"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."</p>	<p>Le PAM a clairement défini et réaffirmé ses valeurs, qui sont parfaitement acceptées, communiquées et activement appliquées dans l'ensemble de l'institution.</p>
Indicateurs de l'enquête mondiale auprès du personnel (2021)	Valeurs de référence (%) (enquête mondiale auprès du personnel)	Valeurs cibles (%)	Enquête mondiale auprès du personnel (2021)	Observations	
<p>* Domaine essentiel 1.1 D'après mon expérience, 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.</p>	-	71		<p>Sondage concernant l'état d'avancement du plan d'action détaillé**: 28 pour cent – progrès notables; 63 pour cent – quelques progrès; 8 pour cent – aucun progrès. Groupe de discussion des conseillers***: 100 pour cent – progrès notables. Indicateurs de l'enquête mondiale auprès du personnel: Les valeurs correspondantes, dont on attend la confirmation, seront communiquées au Conseil dès que possible.</p>	
Initiatives	Activités en bonne voie (%)			Observations	
<p>Deux initiatives supplémentaires, assorties de quatre activités (pilotées par le Département de la culture organisationnelle et par le Bureau de la déontologie)</p>	75			<p>Les progrès que perçoivent les employés dans ce domaine essentiel cadrent avec l'état d'avancement effectif des initiatives et activités menées par le PAM à cet égard. Les valeurs d'intégrité, de collaboration, d'engagement, d'humanité et d'inclusion ont été réaffirmées et une vaste campagne de communication et de mobilisation des employés, visant plus de 7 000 participants, a été lancée en juin 2020. L'application de ces valeurs est en progression dans l'ensemble du PAM, en particulier au stade de l'élaboration des politiques (politique en matière de personnel), des stratégies (stratégie en matière de ressources humaines et stratégie en matière de bien-être du personnel) et des activités de formation (à l'intention des responsables de haut niveau, des cadres de niveau intermédiaire et des directeurs de pays). La révision du Code de conduite a été retardée.</p>	

* Aux fins de l'enquête mondiale auprès du personnel de 2018, le libellé était le suivant: "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." Pour cet indicateur, la valeur de référence issue de l'enquête mondiale de 2018 est de 61 pour cent.
 ** S'agissant du sondage relatif à l'état d'avancement du plan d'action détaillé, les pourcentages indiqués renvoient aux réponses recueillies lors du cycle de réflexion sur les valeurs, consistant en une série de séances de travail en ligne, d'une durée d'une heure et accessibles à tous, qui a été organisé du 8 au 10 septembre 2020 et auquel ont participé 1 043 employés du PAM, dans plus de 90 pays.
 *** Évaluation issue des débats du groupe de discussion auquel participaient des conseillers pour le respect au travail.

TABLEAU B: PROGRÈS ACCOMPLIS AU TITRE DU DOMAINE ESSENTIEL 2: RÔLE DE L'ENCADREMENT

Domaine essentiel				Définition (rapport du groupe de travail conjoint)	Situation recherchée
<p align="center">Domaine essentiel 2: Rôle de l'encadrement</p>				<p>"En partant du sommet, à savoir le Directeur exécutif et le groupe de direction, et en se propageant à tous les niveaux de l'organisation, les principales normes de conduite du PAM doivent être entendues et vues, et les qualités d'encadrement doivent être répertoriées, cultivées et mesurées."</p>	<p>Le groupe de direction du PAM, ainsi que les cadres supérieurs et intermédiaires, respectent les principales normes de conduite du PAM et favorisent une optique commune du respect et de l'engagement qui est largement diffusée et activement adoptée dans toute l'organisation.</p>
Indicateurs de l'enquête mondiale auprès du personnel (2021)	Valeurs de référence (%) (enquête mondiale auprès du personnel)	Valeurs cibles (%)	Enquête mondiale auprès du personnel (2021)	Observations	
<p>Domaine essentiel 2.1 Mon superviseur dirige efficacement son équipe.</p>	65	75		<p>Sondage concernant l'état d'avancement du plan d'action détaillé: 12 pour cent – progrès notables; 55 pour cent – quelques progrès; 32 pour cent – aucun progrès.</p> <p>Groupe de discussion des conseillers: 50 pour cent – progrès notables; 50 pour cent – quelques progrès.</p> <p>Indicateurs de l'enquête mondiale auprès du personnel: Les valeurs correspondantes, dont on attend la confirmation, seront communiquées au Conseil dès que possible.</p>	
<p>* Domaine essentiel 2.2 Dans mon équipe, nous sommes tous responsables de la bonne exécution de notre travail.</p>	-	66			
<p>Domaine essentiel 2.3 La direction du PAM est un modèle d'engagement actif en faveur de nos valeurs fondamentales.</p>	66	76			
Initiatives	Activités en bonne voie (%)			Observations	
<p>Deux initiatives, assorties de six activités (pilotées par le Département de la culture organisationnelle et par la Division des ressources humaines)</p>	83			<p>Les progrès perçus dans ce domaine essentiel correspondent à l'état d'avancement effectif des initiatives et activités menées par le PAM à cet égard. Le processus de mise au point d'un nouveau modèle d'encadrement au PAM et d'engagements réciproques a progressé comme prévu, tandis que l'élaboration de programmes de formation et leur lancement ont été légèrement retardés en raison de la pandémie de COVID-19.</p>	

TABLEAU C: PROGRÈS ACCOMPLIS AU TITRE DU DOMAINE ESSENTIEL 3: MOBILISATION DES EMPLOYÉS

Domaine essentiel				Définition (rapport du groupe de travail conjoint)	Situation recherchée
<p align="center">Domaine essentiel 3: Mobilisation des employés</p>				<p>"Pour amener un changement de comportement dans une grande organisation décentralisée et dispersée telle que le PAM, tous les employés devraient avoir le sentiment que les dirigeants ainsi que les cadres qui se trouvent en première ligne les encouragent et les aident à participer au processus de changement."</p>	<p>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.</p>
Indicateurs de l'enquête mondiale auprès du personnel (2021)	Valeurs de référence (%) (enquête mondiale auprès du personnel)	Valeurs cibles (%)	Enquête mondiale auprès du personnel (2021)	Observations	
Domaine essentiel 3.1 Je suis fier(fière) de travailler pour le PAM.	88	88		<p>Sondage concernant l'état d'avancement du plan d'action détaillé: 24 pour cent – progrès notables; 62 pour cent – quelques progrès; 14 pour cent – aucun progrès.</p> <p>Groupe de discussion des conseillers: 100 pour cent – quelques progrès.</p> <p>Indicateurs de l'enquête mondiale auprès du personnel: Les valeurs correspondantes, dont on attend la confirmation, seront communiquées au Conseil dès que possible.</p>	
Domaine essentiel 3.2 La mission ou l'objectif du PAM me donnent le sentiment que mon travail est important.	87	87			
Domaine essentiel 3.3 Je me sens soutenu(e) pendant la restructuration du PAM.	49	59			
Initiatives	Activités en bonne voie (%)			Observations	
Neuf initiatives, assorties de 11 activités (pilotées par le Département de la culture organisationnelle, le Bureau de la déontologie, la Division des services de gestion, la Division de la sécurité, la Division des technologies et la Division chargée du bien-être du personnel)	72			<p>Les progrès perçus dans ce domaine essentiel correspondent à l'état d'avancement effectif des initiatives et activités menées par le PAM à cet égard. Outre les nombreuses consultations sur les valeurs et le cycle de réflexion sur la culture organisationnelle et la lutte contre le racisme, des mesures importantes concernant la sécurité et le bien-être ont été prises au titre de la mobilisation des employés, en particulier le lancement de la plateforme numérique du PAM pour la promotion du bien-être. Au PAM, le niveau de mobilisation des employés est élevé, comme en témoigne le taux de participation de 84 pour cent à l'enquête mondiale auprès du personnel de 2021.</p>	

TABLEAU D: PROGRÈS ACCOMPLIS AU TITRE DU DOMAINE ESSENTIEL 4: RÉVISION DES POLITIQUES ET DES SYSTÈMES

Domaine essentiel				Définition (rapport du groupe de travail conjoint)	Situation recherchée
<p align="center">Domaine essentiel 4: Révision des politiques et des systèmes</p>				<p>"Le PAM devrait réviser les systèmes et les procédures concernant le personnel pour appuyer les mécanismes de prévention et de recours, favoriser la mise en place d'environnements de travail sûrs et respectueux et s'assurer que la gestion des ressources humaines est bel et bien fondée sur le mérite. Cette révision devrait aussi consister à remédier aux inégalités et aux vulnérabilités, y compris s'agissant de questions comme la problématique femmes-hommes ou les différences entre les fonctionnaires et les non-fonctionnaires ou entre les cadres et les membres des équipes qu'ils supervisent."</p>	<p>Le PAM a mis en place des politiques, des procédures et des systèmes permettant de procéder à une planification structurée des effectifs et d'adopter une philosophie de gestion de la performance favorable à l'égalité et au respect et fondée sur le mérite, en offrant aux employés de toutes les catégories des outils, des conseils et des possibilités d'apprentissage et de progression.</p>
Indicateurs de l'enquête mondiale auprès du personnel (2021)	Valeurs de référence (%) (enquête mondiale auprès du personnel)	Valeurs cibles (%)	Enquête mondiale auprès du personnel (2021)	Observations	
<p>Domaine essentiel 4.1 Au travail, j'ai la possibilité de faire ce que je fais le mieux chaque jour.</p>	69	79		<p>Sondage concernant l'état d'avancement du plan d'action détaillé: 14 pour cent – progrès notables; 54 pour cent – quelques progrès; 30 pour cent – aucun progrès.</p> <p>Groupe de discussion des conseillers: 25 pour cent – progrès notables; 75 pour cent – quelques progrès.</p> <p>Indicateurs de l'enquête mondiale auprès du personnel: Les valeurs correspondantes, dont on attend la confirmation, seront communiquées au Conseil dès que possible.</p>	
<p>Domaine essentiel 4.2 Je peux affirmer que mon superviseur prendra les mesures nécessaires au cas où notre équipe rencontre des problèmes récurrents de performance.</p>	66	76			
<p>Domaine essentiel 4.3 Au PAM, l'avancement est fondé essentiellement sur le mérite.</p>	38	48			
<p>* Domaine essentiel 4.4 Le PAM met en œuvre toutes les mesures possibles pour assurer ma propre sécurité et protéger le personnel contre les risques de sécurité.</p>	-	80			

Domaine essentiel		Définition (rapport du groupe de travail conjoint)	Situation recherchée
Initiatives	Activités en bonne voie (%)	Observations	
Dix initiatives, assorties de 26 activités (pilotées par le Bureau de l'Inspecteur général, le Bureau de la déontologie, la Division de la gestion globale des risques, le Bureau chargé de la prise en compte de problématique femmes-hommes, la Division des ressources humaines et la Division chargée du bien-être du personnel)	62	Les progrès perçus dans ce domaine essentiel correspondent à l'état d'avancement effectif des initiatives et activités menées par le PAM à cet égard. Au niveau des ressources humaines, si l'augmentation du volume de travail et la redéfinition des priorités concernant les activités dues à la pandémie de COVID-19 ont posé des problèmes considérables, des progrès importants ont toutefois été accomplis, notamment en ce qui concerne l'adaptation des politiques et pratiques en matière de ressources humaines face à la pandémie.	

* Aux fins de l'enquête mondiale auprès du personnel de 2018, le libellé était le suivant: "Le PAM met en œuvre toutes les mesures possibles pour assurer la sûreté et la sécurité du personnel." Pour cet indicateur, la valeur de référence issue de l'enquête mondiale de 2018 est de 70 pour cent.

TABLEAU E: PROGRÈS ACCOMPLIS AU TITRE DU DOMAINE ESSENTIEL 5: PROCÉDURES DISCIPLINAIRES

Domaine essentiel				Définition (rapport du groupe de travail conjoint)	Situation recherchée
<p align="center">Domaine essentiel 5: Procédures disciplinaires</p>				<p>"Le PAM devrait s'employer à renforcer la confiance de ses employés dans son système de justice interne. Il faudrait continuer de prendre des mesures disciplinaires à l'encontre des auteurs avérés, tandis que les personnes qui font des signalements ou qui sont témoins devraient être protégées contre les représailles et obtenir des assurances sérieuses que le signalement d'un comportement abusif ne nuira pas à leur carrière."</p>	<p>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.</p>
Indicateurs de l'enquête mondiale auprès du personnel (2021)	Valeurs de référence (%) (enquête mondiale auprès du personnel)	Valeurs cibles (%)	Enquête mondiale auprès du personnel (2021)	Observations	
<p>* Domaine essentiel 5.1 J'ai été victime de harcèlement de la part d'un employé du PAM au cours des 12 derniers mois.</p>	-	0		<p>Sondage concernant l'état d'avancement du plan d'action détaillé: 4 pour cent – progrès notables; 53 pour cent – quelques progrès; 40 pour cent – aucun progrès.</p> <p>Groupe de discussion des conseillers: 50 pour cent – progrès notables; 50 pour cent – quelques progrès.</p> <p>Indicateurs de l'enquête mondiale auprès du personnel: Les valeurs correspondantes, dont on attend la confirmation, seront communiquées au Conseil dès que possible.</p>	
<p>Domaine essentiel 5.2 Je suis convaincu(e) que le PAM me défendra si je dénonce des agissements incorrects.</p>	48	58			
<p>Domaine essentiel 5.3 Je crois que tous les employés du PAM, quel que soit leur grade, sont tenus responsables des comportements répréhensibles ou contraires à la déontologie.</p>	63	73			

Domaine essentiel		Définition (rapport du groupe de travail conjoint)	Situation recherchée
Initiatives	Activités en bonne voie (%)	Observations	
Quatre initiatives, assorties de 11 activités (pilotées par le Bureau de l'Ombudsman, la Division des ressources humaines et le Bureau de l'Inspecteur général)	91	Les progrès perçus dans ce domaine essentiel ne cadrent pas entièrement avec l'état d'avancement des initiatives et des activités menées par le PAM à cet égard. Les appréciations relativement faibles des progrès accomplis dans le domaine des procédures disciplinaires, en septembre 2020, peut s'expliquer dans une certaine mesure par le fait que les activités menées consistaient principalement à améliorer les processus et les systèmes. En revanche, dans les domaines essentiels de la réaffirmation des valeurs, de la mobilisation des employés et de la communication, les activités visent plus directement à favoriser les changements de comportement nécessaires et commencent à porter leurs fruits.	

* Aux fins de l'enquête mondiale auprès du personnel de 2018, le libellé était le suivant: "J'ai été victime de harcèlement au travail au cours des 12 derniers mois." Pour cet indicateur, la valeur de référence issue de l'enquête mondiale de 2018 est de 18 pour cent.

TABLEAU F: PROGRÈS ACCOMPLIS AU TITRE DU DOMAINE ESSENTIEL 6: COMMUNICATION

Domaine essentiel				Définition (rapport du groupe de travail conjoint)	Situation recherchée
<p>Domaine essentiel 6: Communication</p>				<p>"Le PAM a besoin de communiquer ses valeurs et la façon dont elles s'appliquent aux différentes fonctions et responsabilités à tous les niveaux de l'organisation. Il devrait également s'assurer que les politiques et procédures relatives aux comportements abusifs, notamment les mécanismes de signalement, sont faciles à comprendre, en élaborant, par exemple, un guide de poche, des vidéos pédagogiques, des articles et d'autres supports faciles d'accès sur la réaction à adopter et la réponse à apporter en cas d'abus."</p>	<p>Le PAM a pleinement mis en œuvre tous les aspects de ses activités de communication visant à faire évoluer la société et les comportements, améliorant ainsi la transparence, et le personnel à tous les niveaux comprend qu'il est responsable de tous ses actes et favorise la responsabilisation, notamment en cas de comportements abusifs, de harcèlement et de discrimination.</p>
Indicateurs de l'enquête mondiale auprès du personnel (2021)	Valeurs de référence (%) (enquête mondiale auprès du personnel)	Valeurs cibles (%)	Enquête mondiale auprès du personnel (2021)	Observations	
<p>Domaine essentiel 6.1 Je suis satisfait(e) des informations que je reçois sur ce qu'il se passe au PAM.</p>	59	69		<p>Sondage concernant l'état d'avancement du plan d'action détaillé: 34 pour cent – progrès notables; 58 pour cent – quelques progrès; 8 pour cent – aucun progrès.</p> <p>Groupe de discussion des conseillers: 50 pour cent – progrès notables; 50 pour cent – quelques progrès.</p> <p>Indicateurs de l'enquête mondiale auprès du personnel: Les valeurs correspondantes, dont on attend la confirmation, seront communiquées au Conseil dès que possible.</p>	
<p>* Domaine essentiel 6.2 Dans mon bureau, la communication entre les équipes est efficace.</p>	-	-			

Domaine essentiel		Définition (rapport du groupe de travail conjoint)	Situation recherchée
Initiatives	Activités en bonne voie (%)	Observations	
Cinq initiatives, assorties de 14 activités (pilotées par le Département de la culture organisationnelle, la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing, le Bureau chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes et le Bureau de l'Ombudsman)	93	Les progrès perçus dans ce domaine essentiel correspondent à l'état d'avancement effectif des initiatives et activités menées par le PAM à cet égard. Conformément au plan de communication, des progrès ont été accomplis tant au niveau des travaux de communication requis pour les initiatives des cinq autres domaines essentiels qu'au niveau des initiatives relevant de la communication proprement dite, comme la campagne pour le respect mutuel. (Une version numérique de la campagne a été lancée à titre pilote dans le bureau de pays du Pakistan au cours du premier trimestre de 2021.)	

* Aux fins de l'enquête mondiale auprès du personnel de 2018, le libellé était le suivant: "Au PAM, il existe un dialogue ouvert et franc." La nouvelle formulation permettra de se faire une idée plus précise de la communication qui existe au sein des équipes et de la dynamique qui les anime. Pour cet indicateur, la valeur de référence issue de l'enquête mondiale de 2018 n'est pas disponible.