



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

**Conseil d'administration**  
Session annuelle  
Rome, 24–28 juin 2024

Distribution: générale

Point 4 de l'ordre du jour

Date: 20 mai 2024

WFP/EB.A/2024/4-C/Add.1

Original: anglais

Rapports annuels

Pour examen

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

## Note de la direction sur le Rapport annuel du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation pour 2023

### Projet de décision\*

Le Conseil prend note du document intitulé "Note de la direction sur le Rapport annuel du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation pour 2023" (WFP/EB.A/2024/4-C/Add.1).

---

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

#### Coordonnateurs responsables:

M. S. Samkange  
Sous-Directeur exécutif par intérim  
Département de l'environnement de travail et de la gestion  
courriel: [stanlake.samkange@wfp.org](mailto:stanlake.samkange@wfp.org)

Mme N. Vareil  
Chef par intérim  
Sous-Division des relations avec le personnel  
courriel: [nicole.vareil@wfp.org](mailto:nicole.vareil@wfp.org)

Mme R. Gbinoba  
Directrice  
Division des ressources humaines  
courriel: [robosa.gbinoba@wfp.org](mailto:robosa.gbinoba@wfp.org)

1. La direction accueille avec intérêt le Rapport annuel du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation pour 2023 (ci-après "le Bureau") et apprécie le rôle qu'il joue dans le renforcement de la culture organisationnelle et du système de justice interne du PAM. La direction attache notamment une grande valeur au mécanisme informel et confidentiel que propose le Bureau pour résoudre les conflits et les différends entre les employés et à l'action qu'il mène en collaboration avec d'autres parties prenantes pour renforcer la prévention et la lutte contre les comportements abusifs afin de promouvoir activement un environnement de travail respectueux et inclusif.
2. La direction salue également le soutien que le Bureau apporte aux employés au cours du long processus de réorganisation structurelle qui a lieu actuellement, et s'engage à améliorer la communication et à garantir la mise en place de mécanismes d'appui adéquats pour faciliter ce processus porteur de transformations.
3. La direction observe que le nombre de personnes qui ont fait appel aux services du Bureau a continué d'augmenter en 2023, un phénomène que le Bureau attribue notamment à l'importance des effectifs du PAM ainsi qu'à l'expansion et à l'intensification des activités de sensibilisation menées par son propre personnel. La direction se félicite en particulier que le Bureau reconnaisse que le changement positif intervenu dans la culture organisationnelle a aussi contribué à cette augmentation. Des efforts considérables ont été déployés ces dernières années pour améliorer le vécu des employés et la culture organisationnelle du PAM, qui reste une priorité essentielle.
4. La direction prend également note de la baisse régulière, pour la deuxième année consécutive, du nombre d'allégations de harcèlement, de harcèlement sexuel, d'abus d'autorité et de discrimination (comportement abusif) signalés au Bureau, dont la proportion au regard du nombre total de dossiers traités par le Bureau a chuté, passant de 44 pour cent en 2018 à 21 pour cent en 2022. Ce résultat peut s'expliquer par les mesures mises en œuvre par le PAM pour mieux sensibiliser les employés aux comportements qui sont attendus d'eux, et par les nombreuses initiatives prises ces dernières années pour améliorer la culture organisationnelle, prévenir les comportements abusifs et y remédier, notamment le recours à l'intervention d'un responsable comme voie supplémentaire pour signaler les allégations de comportement répréhensible et y donner suite.
5. La direction se félicite du rôle que joue le Bureau pour déterminer les problèmes systémiques potentiels et des recommandations qu'il propose pour tenter de les résoudre. La direction se réjouit d'entretenir un dialogue régulier avec le Bureau tout au long de 2024 afin d'être prévenue rapidement des problèmes systémiques détectés et de prendre les mesures qui s'imposent à cet égard.

## Gestion du changement

6. La direction est consciente de l'importance de communiquer davantage et d'instaurer des mécanismes de soutien adéquats pour accompagner les employés, notamment en cette période de changement.

Recommandation de l'Ombudsman	Réponse de la direction
<p>1. <i>La direction et les cadres du PAM devraient renforcer les moyens de communication pour tenir le personnel au courant, clairement et sans tarder, des changements d'ordre organisationnel, en particulier ceux liés à la restructuration et aux réductions d'effectifs. Ainsi, les employés seront en mesure de comprendre les raisons de ces changements et les répercussions que ceux-ci auront sur leurs fonctions et leurs responsabilités. Miser sur la franchise et la transparence et instaurer des procédures claires par étapes aiderait à mieux gérer le processus de changement et à réduire le stress ressenti par le personnel du PAM.</i></p>	<p><b>La recommandation est acceptée.</b></p> <p>En décembre 2023, une équipe spéciale de haut niveau chargée du changement et de la mobilisation des employés a été créée pour améliorer la cohérence de la communication et de la concertation avec les employés afin de réduire le cloisonnement des services et de développer les liens qui se renforcent mutuellement entre les processus de gestion du changement, notamment la révision de la structure organisationnelle et la redéfinition des priorités budgétaires. L'un des résultats concrets du travail de l'équipe spéciale a été la création d'une page Web sur le site interne du PAM décrivant les étapes du changement et donnant toutes les informations indispensables telles que les raisons et les principaux aspects de la transformation, ses implications pour les employés du PAM, et les ressources disponibles pour aider ces derniers.</p> <p>Dans la foulée, en avril 2024, la Division de la communication et des médias a établi un groupe de travail interne sur le changement. En outre, le Sous-Directeur exécutif par intérim chargé de l'environnement de travail et de la gestion a organisé des réunions avec les directeurs au Siège du PAM pour veiller à ce qu'ils soient tenus dûment informés et puissent fournir en temps voulu des informations synthétiques à leurs équipes, encourageant ainsi des échanges sur la gestion des programmes, des budgets et du personnel. L'objectif était de donner aux cadres les outils nécessaires pour les aider à gérer le changement et à communiquer avec le personnel et les partenaires d'une manière claire et bien informée.</p>
<p>2. <i>Renforcer le soutien apporté aux employés par la direction du PAM: On peut favoriser une culture de stabilité et de résilience en interne en insistant sur la nécessité de faire preuve d'empathie et de solidarité entre collègues, et de prendre des décisions fondées sur des valeurs. Le PAM devrait encourager ses dirigeants à donner la priorité au bien-être des employés comme des bénéficiaires.</i></p>	<p><b>La recommandation est acceptée.</b></p> <p>Un programme d'appui aux employés a été mis en place en mars 2023 pour venir en aide à tous les employés en tant que membres de la communauté mondiale du PAM en cette période de restructuration et d'incertitude. Différents services organisent des webinaires et d'autres rencontres sur des sujets tels que la gestion du changement organisationnel et la manière d'affronter le stress en période d'incertitude. Ces rencontres donnent aux employés l'occasion de poser des questions et de se rendre compte qu'ils ne sont pas seuls, ce qui encourage la solidarité entre les membres du personnel. Tous les webinaires sont proposés dans plusieurs langues et à des horaires différents pour toucher le plus de personnes possible.</p>

Recommandation de l'Ombudsman	Réponse de la direction
	<p>Le PAM s'efforce également de sensibiliser tous les employés aux règles de conduite préconisées dans son modèle d'encadrement, et s'attache à former des dirigeants qui saisissent toute l'importance qu'il y a à développer des compétences en matière d'intelligence émotionnelle, notamment l'empathie, l'écoute active, la compréhension de l'autre et les relations avec les autres, et à instaurer une atmosphère de sécurité psychologique propice à l'épanouissement des individus et des équipes.</p> <p>Le programme de formation sur l'encadrement inclusif, qui s'adresse aux dirigeants du PAM dans le monde et a déjà permis de former avec succès 100 directeurs, vise à doter les dirigeants de la capacité de mobiliser des initiatives d'inclusion pour obtenir de meilleurs résultats avec moins de ressources, d'instaurer un environnement sûr et accueillant pour tous, de faire en sorte que chacun des membres de leurs équipes donne le meilleur de lui-même, de promouvoir l'adaptabilité et la flexibilité, et d'encourager la volonté d'explorer et de porter de l'avant des méthodes nouvelles et novatrices pour obtenir des résultats en dépit d'une demande croissante et de ressources limitées.</p>

## Modalités de travail aménagées

7. La direction tient particulièrement à la santé et au bien-être des employés du PAM; à cet effet, elle leur propose, entre autres initiatives, des modalités de travail aménagées, tout en veillant à ce que les besoins institutionnels soient couverts. Au sein du Département de l'environnement de travail et de la gestion, la Division des ressources humaines, l'Unité de coordination des activités relatives au personnel et à la culture organisationnelle et le Service chargé du bien-être s'attachent à créer un environnement de travail où chacun est valorisé et peut réaliser tout son potentiel, permettant ainsi au PAM de remplir sa mission.

Recommandation de l'Ombudsman	Réponse de la direction
<p>3. <i>Pour tenir compte de la diversité des besoins et des situations du personnel en poste dans des lieux et des fonctions différents, la direction pourrait envisager d'étudier des modalités de travail plus souples, notamment des modèles de travail hybrides qui combinent travail à distance et travail au bureau. Les recommandations formulées dans le rapport du Corps commun d'inspection peuvent servir de guide pour l'élaboration d'une approche cohérente intégrant les modalités de travail aménagées et les nouvelles méthodes de travail.</i></p>	<p><b>La recommandation est acceptée.</b></p> <p>La présence au bureau est indispensable pour répondre aux besoins opérationnels et maximiser la cohésion et la communication au sein des équipes. Dans certaines situations, le travail hybride et d'autres modalités d'aménagement du travail peuvent aussi répondre à ces objectifs et être envisagés au cas par cas. À cet égard, la direction reconnaît que les politiques relatives à l'aménagement du travail, au travail hybride et au travail à distance peuvent contribuer à l'instauration d'un environnement plus inclusif et améliorer le vécu des employés en s'adaptant à leurs différents besoins, quels que soient leur lieu d'affectation, leurs fonctions, leurs capacités et leur situation personnelle.</p> <p>Le cadre directeur du PAM régissant les ressources humaines définit et propose diverses modalités d'aménagement du travail dont les employés peuvent se prévaloir avec l'accord de leur supérieur, qui est d'ailleurs encouragé à appuyer leurs demandes. Le PAM, ayant pris note des recommandations du rapport du Corps commun d'inspection, veille à ce que les modalités prévues tiennent compte des différents besoins et situations des employés tout en gardant à l'esprit l'intérêt supérieur qui est le sien. Cela implique, par exemple, de s'engager à établir une définition claire des modalités de travail aménagées, qui précise le champ d'application de la politique.</p>
<p>4. <i>Les messages adressés aux employés concernant les politiques et les décisions relatives au travail à distance gagneraient à être plus ouverts et plus transparents.</i></p>	<p><b>La recommandation est acceptée.</b></p> <p>À la suite du projet pilote sur le travail hybride, qui a pris fin en juillet 2023, l'ensemble du personnel a été informé d'un retour progressif au bureau des employés des services où ce projet pilote avait été mis en œuvre et des motifs de cette décision. Des messages diffusés ultérieurement, notamment durant une réunion de l'ensemble du personnel en décembre 2023, ont expliqué l'intérêt de suivre une approche cohérente dans tous les lieux d'affectation et les avantages du travail au bureau, mais des modalités souples de travail restent disponibles pour tenir compte des divers besoins des employés du PAM.</p> <p>Pour répondre aux besoins individuels, les modalités de travail aménagées, notamment le télétravail, demeurent disponibles sur demande, et nécessitent l'approbation de l'autorité compétente.</p>

## Obligation pour les cadres et les employés de rendre compte de leur action

8. La direction s'attache tout particulièrement à promouvoir une culture de l'obligation de rendre compte à tous les niveaux du PAM, comme le prévoit le modèle d'encadrement en vigueur. Diverses initiatives axées sur le respect, la sécurité psychologique et la gestion de la performance ont été mises en place pour définir l'obligation faite aux cadres et aux employés de rendre compte de leur action.

Recommandation de l'Ombudsman	Réponse de la direction
<p>5. <i>Le PAM gagnerait à investir davantage dans une culture de l'obligation de rendre compte dans laquelle les cadres sont tenus de diriger leurs équipes en faisant preuve de respect et d'efficacité, et les employés sont tenus de produire les résultats convenus. Si le modèle d'encadrement du PAM définit bien ce que cela signifie dans la pratique, le Bureau de l'Ombudsman observe pourtant qu'il est peu utilisé dans de nombreux lieux d'affectation. Le PAM pourrait donc s'attacher davantage à faire du modèle d'encadrement un document de référence et à faire en sorte que les employés en aient connaissance et sachent comment l'adapter et l'utiliser dans leurs bureaux. En accordant plus d'importance aux compétences en matière de supervision dans l'évaluation PACE et en insistant fermement et systématiquement à tous les niveaux sur l'obligation de rendre compte, le PAM pourrait améliorer encore la situation dans ce domaine.</i></p>	<p><b>La recommandation est acceptée.</b></p> <p>Le PAM a investi dans diverses initiatives axées sur l'obligation faite aux cadres de rendre compte de leur action et sur leur capacité de diriger des équipes de manière respectueuse et efficace; on peut notamment citer les séances de sensibilisation "Speak Up" s'adressant aux dirigeants, les journées d'orientation destinées aux directeurs de pays et à leurs adjoints, et le programme consacré aux chefs des bureaux de terrain, qui met l'accent sur le rôle qui leur incombe de garantir la sécurité psychologique et de prévenir et lutter contre les comportements inappropriés et abusifs au sein de leurs équipes. En outre, la majorité des programmes de formation destinés aux dirigeants des bureaux de pays comprennent un module consacré au devoir de protection.</p> <p>Pour renforcer les capacités de gestion et l'obligation faite aux cadres de rendre compte de leur action, le PAM utilise la méthode du recours à l'intervention d'un responsable, en application de laquelle les cadres s'attaquent aux problèmes que pose tout comportement inapproprié ou abusif, de leur part ou de la part d'un membre de leur équipe, au moyen d'activités de sensibilisation, d'une gestion active de la performance et d'outils correctifs tels que l'accompagnement personnalisé.</p> <p>S'agissant des évaluations PACE, l'un des objectifs obligatoires assignés aux superviseurs a été révisé en 2023 afin d'insister sur la nécessité de mener jusqu'au bout les évaluations PACE de leurs équipes. Le PAM prévoit de publier plusieurs directives supplémentaires dans le courant de 2024, et le personnel d'encadrement sera tenu responsable de leur mise en œuvre.</p> <p>Les règles de conduite communes à tous les employés, y compris les dirigeants, qui sont définies dans le modèle d'encadrement sont désormais prises en compte sur les plateformes du PAM de gestion de la performance. Cette intégration est indispensable à la mise en œuvre du modèle d'encadrement et contribue à promouvoir une culture de l'obligation de rendre compte. En outre, une boîte à outils encourageant la reconnaissance par leurs pairs des collègues qui respectent les règles de conduite définies dans le modèle a été mise au point pour favoriser une culture dans laquelle ces comportements sont valorisés.</p>

## Mettre les valeurs du PAM en pratique

9. Forte de sa volonté de garantir l'adhésion de tout le personnel aux valeurs fondamentales du PAM, la direction développe son action de communication et met en œuvre divers programmes de formation qui favorisent l'intelligence culturelle, la prise de conscience des préjugés et les stratégies pour y remédier, ainsi que l'intégration des principes de diversité, d'équité et d'inclusion dans différents contextes culturels. L'impact de ces initiatives fait actuellement l'objet d'un suivi.

Recommandation de l'Ombudsman	Réponse de la direction
<p>6. <i>Activités régulières de suivi et d'évaluation: La mise en place de mécanismes visant à suivre et à évaluer régulièrement les initiatives engagées pour favoriser les dynamiques culturelles, la diversité et l'inclusion dans l'ensemble du PAM aiderait celui-ci à évaluer l'efficacité des efforts d'intégration culturelle et à déterminer les domaines susceptibles d'être améliorés.</i></p>	<p><b>La recommandation est acceptée.</b></p> <p>L'Unité de la diversité, de l'équité et de l'inclusion s'attache à promouvoir l'intelligence culturelle, la prise de conscience des préjugés et des "angles morts" et des stratégies pour y remédier, et dispense régulièrement des formations aux équipes et aux services multiculturels pour intégrer les principes de diversité, d'équité et d'inclusion dans différents contextes culturels. Conscient de l'importance d'assurer la formation de ses employés et de les sensibiliser à des questions spécifiques tout au long de leur carrière professionnelle, le PAM a investi dans ces domaines pour améliorer ses résultats. À cet égard, le travail des experts régionaux en matière de diversité, d'équité et d'inclusion est particulièrement important et a permis d'organiser de nombreuses campagnes de sensibilisation dans différents contextes culturels locaux.</p> <p>Le programme pilote d'appui aux bureaux de pays, mis en œuvre au Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique, qui s'appuie sur le questionnaire psychologique d'évaluation des risques psychosociaux de Copenhague, offre lui aussi la possibilité de mieux mesurer les activités liées à la culture organisationnelle. L'évaluation fournit un panorama détaillé des équipes et permet de déterminer les domaines où elles fonctionnent bien et ceux où elles ont besoin d'aide.</p> <p>Un outil de sondage éclair avalisé par le PAM est désormais à la disposition de toutes les équipes dans plusieurs langues. Il permet de mesurer le ressenti et les perceptions des employés dans un certain nombre de domaines, et facilite la comparaison et la collecte d'informations sur la base des résultats obtenus.</p> <p>Le PAM a établi dans son Plan de gestion pour 2024-2026 un plan de travail chiffré visant à traiter les problèmes liés à l'environnement de travail et à la conduite relevés dans l'examen de la gestion des points importants signalés en matière de risque et de contrôle en 2022 et 2023.</p>

Recommandation de l'Ombudsman	Réponse de la direction
<p>7. <i>Renforcement de la sensibilisation interculturelle à tous les niveaux: Les différences culturelles contribuent souvent de manière latente aux conflits entre superviseurs et subordonnés. Les dirigeants du PAM gagneraient grandement à se faire accompagner pour développer leur sensibilité culturelle, ce qui leur permettrait de gérer plus efficacement les différences de culture. Parallèlement, le PAM pourrait aider les employés nationaux à mieux comprendre ce que signifie travailler pour un organisme des Nations Unies. De telles mesures contribueraient à régler certains problèmes, en particulier entre les superviseurs des catégories de personnel recruté sur le plan international et le personnel national, et renforceraient la culture et l'identité organisationnelles.</i></p>	<p><b>La recommandation est acceptée.</b></p> <p>Dans le cadre de l'action menée pour intégrer les valeurs du PAM, notamment le programme Respect+, la sensibilisation interculturelle et l'inclusion sont encouragées par diverses activités réalisées à l'échelle institutionnelle. Ainsi, le deuxième pilier du programme Respect+ vise à renforcer les capacités pour favoriser l'inclusion interculturelle et à accepter les différences culturelles. Les outils de Respect+ sont disponibles en anglais, arabe, espagnol, français et portugais pour toucher le plus grand nombre de personnes possible.</p> <p>Le programme mondial de formation du PAM sur l'encadrement inclusif vise par ailleurs à faire en sorte que les dirigeants soient à même de gérer toutes les formes de diversité dans leurs équipes, et plus particulièrement la diversité culturelle.</p> <p>L'Unité de la diversité, de l'équité et de l'inclusion travaille régulièrement à sensibiliser le personnel en organisant des échanges à l'échelle mondiale. Sa série de webinaires "Inclusive Insights" met en scène des panels d'experts qui abordent divers sujets et points de vue pour aider le personnel à mieux connaître les problèmes d'inclusion. L'Unité consacre également des efforts importants à informer tous les employés des moyens pratiques à leur disposition pour cultiver l'inclusion dans leurs activités quotidiennes. En aidant les employés à déceler et à comprendre les obstacles à l'inclusion et la manière dont ceux-ci se manifestent au travail, l'Unité a pour objectif de favoriser un environnement dans lequel les différences culturelles sont non seulement respectées, mais valorisées.</p>

## Conclusion

10. Le PAM reste déterminé à poursuivre l'action entreprise pour améliorer sa culture organisationnelle; il favorise la diversité et l'inclusion et cultive l'intelligence émotionnelle et culturelle, tout en encourageant l'obligation de rendre compte à tous les échelons. Il s'attachera également à mieux communiquer sur les changements en cours et à aider davantage les cadres et les employés à gérer l'incertitude que génèrent ces transformations.
11. Le rapport annuel du Bureau constitue une précieuse source d'informations, de conseils et d'encouragements dans laquelle la direction peut puiser pour continuer à progresser sur la voie qu'elle s'est tracée.