



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

Conseil d'administration

Session annuelle

Rome, 23-26 juin 2025

Distribution: générale

Point 7 de l'ordre du jour

Date: 21 mai 2025

WFP/EB.A/2025/7-F/Add.1

Original: anglais

Fonctions de contrôle

Pour décision

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 2024

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 2024" (WFP/EB.A/2025/7-F/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.

Coordonnateur responsable:

M. S. Omollo

Sous-Directeur exécutif

Département de l'environnement de travail et de la gestion

courriel: stephen.omollo@wfp.org

1. La direction accueille avec intérêt le Rapport annuel du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation (ci-après "le Bureau"), qui fait ressortir les incertitudes auxquelles le PAM et la communauté humanitaire au sens large ont été confrontés en 2024. Elle estime qu'effectivement l'évolution rapide du contexte mondial et les transformations internes au PAM ont à la fois alimenté les problèmes observés et nourri l'analyse présentée dans le rapport.
2. La direction prend la mesure de l'appui que le Bureau a apporté aux employés de l'ensemble du PAM au moyen de consultations confidentielles, d'orientations et de procédures visant à faciliter le règlement des conflits. Le Bureau a en particulier organisé des séances visant à nouer des liens et à aller de l'avant dans cette période de changement et a ainsi offert une occasion précieuse aux employés souhaitant engager une réflexion, tisser des liens et renforcer leur résilience face à la restructuration organisationnelle et à d'autres changements.
3. La direction salue la mise en place du nouveau cadre du PAM pour la médiation, qui renforce le rôle donné à un règlement amiable, en première intention, des conflits sur le lieu de travail. Cette initiative contribue de manière importante au renforcement d'une culture de la collaboration, de la compréhension mutuelle et de la confiance dans l'ensemble du PAM.
4. La direction se félicite de l'intensification des efforts de sensibilisation et de mobilisation du Bureau. En 2024, le Bureau a organisé 81 ateliers et webinaires auxquels ont participé plus de 3 400 employés de toutes les régions où est présent le PAM, ce qui a contribué au renforcement des compétences essentielles en matière de gestion des conflits, de communication et de retour d'information. En outre, 653 employés ont contacté le Bureau, soit un niveau équivalent à celui des années précédentes. C'est un signe positif, car cela montre que les employés sont disposés à solliciter de l'aide et à recourir à un règlement amiable des conflits, et cela indique que le règlement des conflits au travail est mieux perçu.
5. La direction se félicite de la diminution constante du nombre d'affaires concernant des comportements abusifs, tels que des situations de harcèlement, de harcèlement sexuel, d'abus d'autorité ou de discrimination. La proportion de ces problèmes, qui s'élevait à 44 pour cent de l'ensemble des affaires traitées par le Bureau en 2019, a diminué, selon les estimations, pour s'établir à 12 pour cent en 2024. Cette réduction pourrait être le fruit des efforts que le PAM a déployés pour promouvoir un environnement de travail respectueux, notamment en définissant les valeurs auxquelles il est attaché, en élaborant son modèle d'encadrement, en lançant la campagne Respect+ et en renforçant les mécanismes d'amélioration de sa culture organisationnelle.
6. La direction note que le climat d'incertitude persistant associé à la restructuration du PAM pourrait avoir contribué à la légère hausse du nombre de problèmes portés à l'attention du Bureau en lien avec les rapports hiérarchiques (37 pour cent du total, contre 34 pour cent en 2023) et avec l'emploi et la carrière (17 pour cent, contre 15 pour cent en 2023). Ces évolutions montrent combien il est important de continuer d'investir dans le perfectionnement de l'encadrement et la transparence de la communication en période de restructuration.
7. Enfin, la direction se félicite des efforts déployés sans relâche par le Bureau pour recenser les problèmes systémiques et formuler des solutions concrètes sous la forme de recommandations. Elle se réjouit de poursuivre tout au long de l'année 2025 la collaboration étroite et le dialogue sincère qu'elle entretient avec le Bureau en vue de maintenir un environnement de travail sain, respectueux et inclusif pour tous les employés.

Une période prolongée d'incertitude

8. Depuis 2024, le PAM est plongé dans un climat d'incertitude persistant marqué par la réorganisation structurelle, l'évolution des modèles de dotation en effectifs et des prévisions de baisse des financements. La direction reconnaît que cette conjoncture a eu des effets importants sur les employés de l'ensemble du PAM, qui se traduisent notamment par une anxiété plus marquée, une résilience en recul et un sentiment de stabilité amoindri. Comme le Bureau l'a indiqué, ces effets ne sont pas uniformes. Les employés œuvrant dans certains domaines d'action du PAM retrouvent confiance, tandis que d'autres continuent de souffrir de préoccupations et d'incertitudes qui se sont accentuées et qui sont en particulier associées à la mise en place du modèle "Siège mondial unique" et aux pressions financières incessantes. Sachant cela, la direction demeure attachée à la transparence de la communication, à l'empathie de l'encadrement et à un renforcement des mécanismes d'appui afin de maintenir la confiance, d'aider les employés à traverser cette période de transition et de favoriser une culture organisationnelle respectueuse.

Recommandation de l'Ombudsman	Réponse de la direction
<p>1. <i>Dans le contexte actuel, le PAM est obligé d'opérer des changements en peu de temps. Pour favoriser l'adhésion des employés, les hauts responsables du PAM doivent continuer de manifester le plus grand degré d'empathie et de compassion, de communiquer en prenant les devants et de montrer l'exemple à leur poste. Même en l'absence d'informations nouvelles, il est important de communiquer de manière transparente, régulière et ouverte, et de faire part avec honnêteté des décisions difficiles. Malgré une situation encore très incertaine, il est essentiel que les employés du PAM, en particulier ceux qui assurent des fonctions d'encadrement, soient informés le plus précisément possible sur leur avenir.</i></p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le PAM reconnaît l'importance d'un encadrement empathique et transparent en période de restructuration rapide. Les hauts responsables restent attachés à une communication proactive et sincère, ainsi qu'à la visibilité de l'encadrement. En 2024, deux réunions de l'ensemble du personnel ont été organisées et l'une d'elles avait pour thème les changements qui touchent le PAM.</p> <p>Pour faciliter la communication sur ces changements, le Bureau de la communication et des médias a recruté un spécialiste externe de la gestion du changement. Cet intervenant a organisé des webinaires à l'intention des directeurs et a fourni des boîtes à outils et des orientations aux responsables. D'autres manifestations concernant l'ensemble du personnel sont en discussion au niveau de l'encadrement, et des responsables techniques travaillant sur les différents axes de réflexion relatifs au changement élaborent des supports d'information à diffuser auprès de tous les employés.</p> <p>À tous les niveaux du processus de changement, des membres de la haute direction, du Bureau de la gestion du changement et des principaux domaines fonctionnels ont travaillé main dans la main afin de veiller à faire des points rapides et précis de la situation avec les employés, y compris avec ceux qui ont un rôle de supervision, notamment en ce qui concerne les changements liés aux ressources humaines, pour évacuer les doutes sur les perspectives à venir.</p>

Recommandation de l'Ombudsman	Réponse de la direction
<p>2. <i>Les cadres à tous les échelons de la hiérarchie, en particulier ceux qui occupent des postes intermédiaires, ont besoin d'un soutien renforcé sur les moyens de communiquer et d'expliquer certaines décisions. Comme bon exemple de soutien utile, on peut citer la mise en place au début de 2024 du programme visant à aider les employés touchés par la réduction d'effectifs opérée à l'échelle institutionnelle, initiative qui a été relancée début 2025. Cette démarche met également en relief les possibilités qu'offre la collaboration ainsi que l'utilité du décloisonnement entre les différents services lorsque cela est possible.</i></p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>De nombreuses initiatives ont été mises en place pour aider les employés à faire face aux changements organisationnels en cours. En 2025, dans le cadre du programme d'appui intersectoriel aux employés, des ressources seront consacrées en particulier aux responsables et aux superviseurs, telles que des webinaires ciblés et une initiative pilote visant en priorité à soutenir les cadres intermédiaires.</p> <p>En collaboration avec le Groupe d'intérêt des conseillers du personnel chargés de la gestion du stress, le Service chargé du bien-être a élaboré des orientations qui exposent aux responsables les meilleures pratiques à adopter face aux réductions d'effectifs et à d'autres changements délicats. Ces orientations seront présentées au cours d'un webinaire ad hoc qui se tiendra en 2025 dans le cadre du programme d'appui aux employés.</p> <p>Pour renforcer encore davantage l'appui individuel, la Division des ressources humaines a lancé en 2024 une initiative d'accompagnement personnalisé institutionnel, qui puise dans un vivier de 38 mentors internes formés. L'accompagnement personnalisé était initialement destiné aux responsables, mais il est désormais proposé à tous les employés et couvre des domaines tels que l'encadrement, la gestion du changement, l'avancement professionnel et les relations sur le lieu de travail.</p> <p>De plus, le programme de mentorat du PAM continue de fournir aux employés à tous les niveaux de précieuses possibilités de perfectionnement professionnel. Les mentors et les personnes bénéficiant de leur aide ont de part et d'autre indiqué que le programme s'était avéré particulièrement utile durant les périodes d'incertitude, en favorisant les échanges entre pairs et l'apprentissage commun.</p>

Devoir de protection

9. En 2024, les membres du personnel du PAM ont été confrontés à des conditions de travail de plus en plus dangereuses et imprévisibles, ses employés étant nombreux à travailler dans un lieu d'affectation à haut risque, touché par des conflits. Ils ont par ailleurs été confrontés à des restrictions de mouvement découlant de l'absence d'accès humanitaire et à des incertitudes liées à leur emploi. Le Bureau a observé que ces pressions se chevauchaient et avaient un effet important sur le bien-être et la résilience des employés. Sachant cela, la mise en place du cadre de responsabilité et de gouvernance au service du devoir de protection du PAM a constitué une étape importante dans le renforcement des mécanismes organisationnels consacrés à l'appui aux employés. La direction reste résolue à faire en sorte que le devoir de protection fasse l'objet d'une communication sans équivoque, soit appliqué de manière uniforme et soit adapté aux différents contextes opérationnels.

Recommandation de l'Ombudsman	Réponse de la direction
<p>3. <i>Le PAM aurait intérêt à expliquer et à montrer à ses employés, en particulier ceux affectés sur le terrain, ce que le devoir de protection signifie pour eux. Pour répondre aux attentes, il faudrait rappeler les limites de l'approche, le Bureau ayant observé que l'expression "devoir de protection" suscitait chez certains employés des attentes qui n'entrent pas dans le champ d'application de l'initiative.</i></p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le PAM reconnaît sans la moindre réserve que le devoir de protection est d'autant plus important dans le contexte mondial et organisationnel actuel, en particulier pour les employés qui travaillent dans un lieu d'affectation à haut risque. Il est résolu à mettre à la disposition de tous ses employés un environnement de travail sûr, sain, respectueux et inclusif, conscient du fait que son attachement à ce principe est déterminant dans sa capacité à mener à bien sa mission.</p> <p>En novembre 2024, le PAM a mis en place son premier cadre de responsabilité et de gouvernance au service du devoir de protection, qui définit clairement la responsabilité institutionnelle d'anticiper et d'atténuer les risques prévisibles qui sont susceptibles de toucher les employés et les membres de leur famille remplissant les conditions requises. Ce cadre énonce les principes directeurs, précise les responsabilités et présente des mécanismes de renforcement l'obligation de rendre compte dans l'ensemble du PAM. En complément, il a été créé un comité chargé du devoir de protection et de l'inclusion ayant pour mission de coordonner les efforts des différents secteurs et de promouvoir des normes homogènes, notamment en ce qui concerne un traitement équitable, indépendamment de la nature du contrat.</p> <p>Le PAM se félicite des retours d'information positifs des employés concernant ces initiatives. La direction est par ailleurs consciente des préoccupations qui ont été exprimées par l'entremise du Bureau concernant le décalage perçu entre les aspirations formulées dans le cadre et le vécu des employés. Pour y répondre, le PAM se fixe comme priorité d'explicitier ce que signifie concrètement le devoir de protection, notamment de préciser son périmètre et les contraintes qui pèsent sur son exercice, en particulier dans les lieux d'affectation sur le terrain où les conditions opérationnelles peuvent limiter les formes qu'il pourrait revêtir.</p> <p>Des initiatives sont menées actuellement pour définir des normes minimales et des procédures opératoires normalisées, affiner le modèle de gestion des risques et établir une distinction entre les dispositions appuyées par le Siège du PAM et celles qui dépendent du contexte. Ces initiatives visent à garantir, en ce qui concerne le devoir de protection, une approche réaliste, transparente et pratique à l'ensemble des lieux d'affectation et des catégories d'employés.</p>

Maintenir la pertinence de la culture organisationnelle

10. La direction reconnaît l'importance – et la difficulté – de préserver les valeurs du PAM en période de profonde restructuration. Comme l'a noté le Bureau, les incertitudes, l'insécurité de l'emploi et la pression accrue sur les équipes ont eu une incidence sur la dynamique de travail et les rapports hiérarchiques. En outre, la direction reconnaît l'importance de procédures d'intégration robustes et homogènes pour renforcer la culture organisationnelle, en faisant concorder les attentes et en accompagnant les premiers pas de tous les nouveaux employés dans un souci de réussite.

Recommandation de l'Ombudsman	Réponse de la direction
<p>4. <i>Il est crucial que le PAM maintienne la dynamique et préserve les valeurs qui sont les siennes pour continuer d'œuvrer à l'instauration d'un lieu de travail plus respectueux, notamment pendant cette période de transition. Les valeurs du PAM, qui ont été élaborées de manière véritablement participative par son personnel, peuvent servir de boussole et doivent être réaffirmées avec vigueur.</i></p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>La direction insiste sur le rôle très important des valeurs communes du PAM, en particulier en période de transition organisationnelle. La Division des ressources humaines s'est employée à faire mieux connaître les principes attachés à un environnement de travail respectueux et les mécanismes permettant de briser le silence en cas de comportement inapproprié ou abusif. Il a par ailleurs été mis l'accent sur la sécurité psychologique et l'obligation de rendre compte, les responsables jouant un rôle central dans la préservation d'un environnement respectueux.</p> <p>Fin 2024, 1 184 responsables de 15 bureaux avaient participé à l'initiative portant sur l'aptitude à diriger sans négliger la sécurité et l'obligation de rendre compte. Ils ont reçu des conseils concrets pour prévenir et régler les problèmes de comportement sur les lieux de travail. L'initiative perdurera en 2025.</p> <p>Parallèlement, les programmes en matière d'encadrement du PAM, qui sont fondés sur son modèle d'encadrement et conformes à ses valeurs, continuent de promouvoir des comportements conformes à la déontologie et inclusifs en matière d'encadrement à tous les niveaux. La campagne Respect+ reste un outil important pour faciliter le dialogue au sein des équipes et l'application de mesures propices à l'instauration d'un environnement de travail respectueux.</p> <p>Une version révisée du guide sur les valeurs du PAM est en cours d'élaboration; les équipes pourront l'utiliser pour réaffirmer et intégrer les valeurs centrales dans leur quotidien au moyen d'activités susceptibles d'être adaptées aux circonstances. En outre, une séance sur la déontologie a également été intégrée dans le programme d'orientation des directeurs de pays et de leurs adjoints. Elle met l'accent sur le fait que la direction doit s'attacher à promouvoir une culture de l'encadrement respectueux et fondé sur les valeurs.</p>

Recommandation de l'Ombudsman	Réponse de la direction
	<p>Le Service chargé du bien-être et d'autres unités continuent de fournir des directives techniques, des outils et les meilleures pratiques pour faire régner un environnement de travail respectueux durant cette période de changements. Le Bureau de la déontologie continue de sensibiliser les effectifs au code de conduite du PAM, aux conflits d'intérêts et à la protection des personnes qui dénoncent des manquements, afin de consolider les connaissances en matière de déontologie et les comportements y afférents dans l'ensemble du PAM.</p>
<p>5. <i>Le PAM aurait intérêt à comprendre comment les employés récemment nommés, à tous les niveaux, perçoivent le processus d'intégration. Les différentes approches adoptées par les bureaux pourraient être analysées de manière plus approfondie, et les données ainsi obtenues pourraient servir de base à une approche plus homogène de l'intégration, qui faciliterait les premiers pas des nouveaux employés au PAM.</i></p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Début 2024, le PAM a mis en place un module mondial d'intégration qui a été remanié et qui a remplacé le module adopté en 2018. Fruit de la collaboration entre la Division des ressources humaines et d'autres bureaux, le nouveau module permet de commencer l'intégration à partir de l'étape d'acceptation des offres et de faire en sorte que les nouveaux employés bénéficient d'un accès en temps voulu aux outils et aux renseignements essentiels.</p> <p>Ces procédures mondiales d'intégration ont par ailleurs été consolidées par la mise en service de la plateforme Workday le 1^{er} juillet 2024. Workday automatise et structure l'intégration, depuis l'étape précédant le recrutement jusqu'au premier jour de travail et au-delà. Cet outil est assorti de mesures d'intégration fonctionnelle au niveau local qui sont gérées par les unités concernées, les responsables jouant un rôle central dans l'accueil et l'intégration de nouveaux membres des équipes.</p> <p>La direction prend acte de la recommandation du Bureau et convient qu'il est nécessaire de mieux comprendre la façon dont l'intégration est vécue dans l'ensemble des lieux d'affectation. Les enseignements tirés de nouveaux recrutements permettront d'apporter de nouvelles améliorations et de rendre plus homogène et plus efficace l'approche institutionnelle en matière d'intégration.</p>

Encadrement, communication et culture axée sur le retour d'information

11. La direction reconnaît qu'un encadrement efficace, l'obligation de rendre compte et une culture de la communication ouverte et constructive sont essentiels pour bâtir un environnement de travail respectueux et inclusif. En période de transition, il est particulièrement important que les employés se sentent écoutés, soutenus et dotés de moyens de jouer un rôle utile. La direction ne mésestime pas les observations formulées par le Bureau concernant les difficultés de communication hiérarchique, les retours d'information relatifs à l'évaluation de la performance et la confiance dans les procédures de gestion de la performance; elle est en outre déterminée à renforcer les aptitudes à diriger et à encourager un dialogue dans les deux sens à tous les niveaux du PAM.

Recommandations de l'Ombudsman	Réponse de la direction
<p>6. <i>Le Bureau salue les efforts continus du PAM pour former les superviseurs. Ces dernières années, nombreux sont ceux qui ont reconnu que les formations du PAM produisaient des effets. Avec la réduction des financements à l'échelle institutionnelle, et en particulier avec la fin de l'initiative interne d'importance primordiale ayant trait à la formation, le risque existe que seuls les superviseurs en poste dans les bureaux qui ont les moyens et la volonté d'investir dans les compétences d'encadrement auront accès aux programmes de perfectionnement. Or, il est manifestement nécessaire d'améliorer encore les capacités d'un grand nombre de superviseurs pour qu'ils soient à même d'accompagner et d'orienter les employés de manière uniforme tout au long de l'année.</i></p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>La Division des ressources humaines propose des programmes de perfectionnement de l'encadrement (apprentissage des fonctions d'encadrement, compétences en la matière, encadrement des personnes et des équipes), ainsi qu'un programme pour les hauts responsables, tous fondés sur le modèle d'encadrement du PAM. Ces programmes visent à doter les superviseurs des savoir-faire nécessaires pour bien accompagner, orienter et soutenir leurs équipes.</p> <p>Ces dernières années, la Division des ressources humaines a mis en place un programme intitulé "Diriger et accompagner" visant à renforcer les compétences en matière d'accompagnement personnalisé et à les intégrer parmi les compétences fondamentales en matière d'encadrement. Toutefois, ce programme n'a bénéficié que d'un budget central limité et certains bureaux de pays et domaines fonctionnels ont financé de manière indépendante d'autres séances de ce programme de formation. Ces disparités d'accès mettent en évidence la nécessité d'un investissement centralisé pérenne pour veiller à ce que tous les superviseurs de l'ensemble du PAM bénéficient de possibilités de perfectionnement sur l'encadrement, indépendamment de leur lieu géographique ou des ressources de leur bureau.</p> <p>La Division des ressources humaines continue de réorienter les fonds internes disponibles, afin de contribuer chaque année à l'exécution de programmes de perfectionnement de l'encadrement financés à l'échelon central; elle reste en outre déterminée à élargir l'accès à ces possibilités d'apprentissage essentielles.</p>

Recommandations de l'Ombudsman	Réponse de la direction
<p>7. <i>Les retours d'information doivent se faire dans les deux sens, or le PAM a encore des difficultés dans ce domaine. Certains responsables ne sont pas disposés à reconnaître leurs propres lacunes tandis que dans bien des cas, les subordonnés réagissent mal à la moindre critique. Leur crainte s'explique souvent par le fait qu'ils ont l'impression qu'un retour d'information critique constitue une menace directe pour leur emploi. Il est nécessaire de favoriser le développement d'une culture fondée sur des échanges réguliers autour de l'amélioration des performances et du perfectionnement. Cet objectif peut être atteint en instaurant un environnement dans lequel les employés se sentent à l'aise et ont le sentiment d'être encouragés à communiquer et à solliciter des retours d'information, de façon à promouvoir une communication ouverte, une évolution continue et l'amélioration de la performance à l'échelle institutionnelle.</i></p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Il est essentiel de promouvoir une culture axée sur un retour d'information sincère qui se fasse dans les deux sens afin de renforcer la confiance et de stimuler une amélioration continue dans l'ensemble du PAM. La Division des ressources humaines contribue depuis longtemps à la réalisation de cet objectif au moyen de webinaires et de documents d'orientation sur la formulation et la réception des observations dans le cadre de la gestion de la performance et du perfectionnement de l'encadrement.</p> <p>En 2025, le programme d'appui intersectoriel aux employés comprendra une série de webinaires consacrés en particulier aux compétences que doivent acquérir les superviseurs et les subordonnés pour communiquer et recevoir des retours d'information. Ces séances visent à renforcer la confiance en soi pour formuler et recevoir des appréciations de manière constructive, hors du contexte d'évaluation officielle de la performance.</p> <p>Sachant que ce sont les responsables qui donnent le ton de la communication au sein de leurs équipes, le PAM est résolu à définir et à renforcer les compétences de gestion du personnel. Une approche plus systémique est envisagée pour faire en sorte que les responsables soient aidés à mener des entretiens de manière claire, respectueuse et bienveillante.</p> <p>En outre, avec l'appui de la Division des ressources humaines, le Bureau de la communication et des médias organise des réunions mensuelles de groupes de discussion de niveau mondial auxquelles sont conviés les employés, afin de mieux comprendre la façon dont sont perçus et intégrés les changements organisationnels. Ces discussions sont essentielles pour faire remonter les observations auprès de la haute direction et contribuer à l'élaboration de stratégies de communication plus réceptives aux besoins des employés.</p>

Responsabilités de l'encadrement relatives à la gestion des conflits d'équipe

12. La direction reconnaît le rôle essentiel des responsables dans la formation d'équipes respectueuses, performantes et travaillant de manière concertée. Il est crucial de diriger ses équipes avec empathie, de gérer les conflits de manière proactive et de préserver le modèle d'encadrement du PAM pour renforcer la confiance et la sécurité psychologique. La direction est par ailleurs attachée à veiller au respect de l'obligation de rendre compte à tous les niveaux du PAM pour que les employés se sentent protégés, valorisés et dotés de moyens d'action pour faire part de leurs préoccupations et pleinement assumer leur rôle.

Recommandations de l'Ombudsman	Réponse de la direction
<p>8. <i>Pour garantir un encadrement efficace à tous les niveaux, les responsables doivent rendre compte de la manière dont ils dirigent leurs équipes. Dans le même temps, il est nécessaire de donner plus d'importance aux compétences de gestion du personnel dans les procédures de recrutement, de promotion et de réaffectation. Les cadres de haut niveau doivent s'assurer que les personnes qui travaillent directement sous leur responsabilité montrent l'exemple en agissant conformément au modèle d'encadrement du PAM. Si tel n'est pas le cas, il convient de proposer un soutien aux superviseurs pour faciliter le suivi des progrès accomplis dans l'acquisition des compétences d'encadrement. Les hauts dirigeants donnent le ton à l'encadrement intermédiaire, il est donc essentiel de les évaluer avec rigueur.</i></p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le PAM reconnaît qu'un bon exercice de l'autorité à tous les échelons est essentiel à une dynamique d'équipe solide, au bien-être des employés et à la réalisation des objectifs organisationnels. Les compétences nécessaires à la gestion du personnel figurent dans tous les profils d'emploi du PAM et sont un domaine d'action prioritaire dans les procédures de recrutement, de promotion et de réaffectation. Dans les avis de vacance de poste, il est apporté des précisions sur les compétences attendues en matière d'encadrement, et lors des entretiens, le jury évalue la capacité des candidats à diriger une équipe, à favoriser la collaboration et à gérer les conflits.</p> <p>Lorsqu'il recommande des candidats à des fonctions d'encadrement, le Comité du recrutement et des affectations du PAM examine les compétences en matière de gestion du personnel dont le candidat a fait preuve ainsi que les résultats qu'il a obtenus par le passé dans ce domaine. Conformément au modèle d'encadrement du PAM, la réalisation de l'objectif obligatoire en matière de gestion d'équipe est également prise en compte lors des évaluations annuelles de la performance des responsables.</p> <p>Le PAM est conscient de l'importance de renforcer l'obligation de rendre compte et de veiller à ce que les comportements en matière d'encadrement soient conformes aux normes de conduite requises. Il est essentiel que les évaluations de la performance soient justes et constructives pour recenser les points forts comme les points à améliorer. Cela contribue au changement à opérer pour adopter une culture fondée sur la transparence, des retours d'information sincères et l'obligation de rendre compte, qui se traduit notamment par des efforts visant à résoudre les problèmes de longue date connus du plus grand nombre, mais peu discutés au sein des équipes.</p>

Recommandations de l'Ombudsman	Réponse de la direction
	Même en période de contraintes budgétaires, il est essentiel d'investir dans le perfectionnement de l'encadrement. Les collègues susceptibles d'être promus ou réaffectés à un poste d'encadrement doivent avoir la possibilité d'acquérir les compétences qui leur permettront d'améliorer leur capacité à gérer efficacement les équipes et à contribuer à l'instauration d'un environnement de travail respectueux et inclusif.

S'attaquer aux "secrets connus de tous"

13. La direction réaffirme sa politique de tolérance zéro à l'égard des comportements abusifs à tous les niveaux du PAM, notamment de la part des hauts responsables. Les comportements inappropriés, en particulier lorsqu'ils sont commis par une personne détentrice d'une autorité, peuvent éroder la confiance, nuire au moral des équipes et faire courir des risques en matière de réputation. Il est par conséquent crucial de lutter de manière résolue contre les comportements inappropriés, d'assurer un suivi des changements intervenant au niveau de l'encadrement et de renforcer les dispositifs relatifs à l'obligation de rendre compte afin de maintenir la confiance des employés et de préserver les valeurs du PAM.

Recommandations de l'Ombudsman	Réponse de la direction
<p>9. <i>Il est nécessaire de mettre en place un accompagnement personnalisé plus en amont et d'assurer un suivi rigoureux des progrès accomplis dans les comportements. Les compétences de gestion et d'encadrement du personnel doivent être prises en compte lors du recrutement ou de la réaffectation des employés, en particulier dans les cas qui ont souvent été qualifiés de "secrets connus de tous" au PAM: certains supérieurs hiérarchiques ont la réputation de mal se comporter ou même d'avoir une conduite abusive et continuent néanmoins d'être affectés d'un lieu à l'autre. Ces situations, fréquemment observées au sein du PAM, sapent la confiance des employés, qui se demandent si l'organisation s'attaque de manière adéquate aux comportements abusifs ou aux carences dans les compétences d'encadrement. Il est indispensable de déterminer la gravité du comportement inapproprié dans chaque cas, de prendre des décisions de réaffectation éclairées et adaptées, et de doter les responsables concernés des outils leur permettant de régler leurs problèmes de comportement. Toute réaffectation doit ensuite être suivie de manière efficace par les superviseurs des responsables en question pour vérifier que le problème de comportement a été résolu.</i></p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le PAM est attaché à faire en sorte que les responsables rendent des comptes quant à leurs comportements et que les préoccupations liées à un comportement inapproprié ou abusif fassent l'objet des mesures qui s'imposent pour y remédier, ainsi que de mesures de suivi continu. Il admet que le changement de poste de membres du personnel ayant des problèmes de comportement connus, sans solution sur le fond, sape la confiance et nuit à l'intégrité des normes en matière d'encadrement.</p> <p>Pour renforcer l'aptitude à diriger, le PAM a investi dans plusieurs initiatives. Dans le cadre du programme mondial sur l'encadrement inclusif, près de 300 hauts responsables – des responsables de classe D-2 et de rang supérieur, des directeurs de pays (D-1) et leurs adjoints – ont appris à maîtriser les compétences nécessaires pour diriger des équipes à la composition diverse et montrer l'exemple d'un comportement inclusif. Ce programme est complété par un dispositif d'accompagnement personnalisé obligatoire de six mois prenant la forme de "coups de pouce" et par des échanges stimulants entre responsables et employés qui visent à faciliter la compréhension de points de vue différents.</p>

Recommandations de l'Ombudsman	Réponse de la direction
	<p>L'obligation de rendre compte dont doit s'acquitter le personnel d'encadrement est en outre renforcée par des initiatives portant sur des sujets tels que l'aptitude à diriger sans négliger la sécurité et le respect de cette obligation, des journées d'orientation destinées aux nouveaux directeurs de pays et à leurs adjoints et un programme à l'intention des directeurs des bureaux de terrain. Ces initiatives mettent l'accent sur le rôle des responsables dans la création d'un environnement de travail assurant la sécurité psychologique et le règlement des problèmes de conduite au sein de leurs équipes.</p> <p>Le Bureau de la déontologie continue de jouer un rôle clé dans la promotion d'une culture de la liberté d'expression, la mise en place de formations pour les responsables et les employés sur la politique du PAM de protection des personnes qui dénoncent des manquements et l'encouragement à adopter un comportement conforme à la déontologie dans l'ensemble du PAM.</p> <p>Le PAM fournit par ailleurs un appui ciblé aux responsables, qui est fondé sur l'accompagnement personnalisé, des mécanismes propices à l'efficacité collective et des modules d'amélioration des comportements. La Division des ressources humaines fournit des directives aux responsables pour les aider à consigner, régler et rectifier les comportements inappropriés. Lancée en 2023, la plateforme d'assistance réservée à la gestion des dossiers permet d'aider les responsables et les employés à traiter les problèmes liés aux résultats insuffisants et à certains comportements.</p> <p>Lorsqu'il envisage un changement de poste d'un responsable, le PAM s'attache à examiner avec soin l'ensemble des circonstances pertinentes et à veiller à ce que ces changements soient assortis d'un suivi de la performance, d'un appui en matière de perfectionnement et d'attentes claires quant au comportement à adopter. Cette approche vise à rompre le cycle qui empêche le règlement de problèmes de comportement et à promouvoir une culture organisationnelle fondée sur le respect et l'obligation de rendre compte.</p>

Conclusion

14. Le PAM demeure résolu à promouvoir une culture organisationnelle respectueuse, inclusive et fondée sur les valeurs pour que tous les employés se sentent en sécurité, soutenus et dotés de moyens d'action pour assumer leur rôle. Il reconnaît qu'une bonne communication, un règlement rapide des conflits et un exercice solide de l'autorité sont essentiels à l'exécution de son mandat, en particulier en période de restructuration et d'incertitude. La direction continuera de tenir ses effectifs informés de l'avancée de la réorganisation en cours du PAM, de l'évolution de la conjoncture financière et d'autres changements opérationnels, en ayant le souci de la transparence et de la collaboration tout au long du processus.
15. Dans son rapport annuel, le Bureau fournit des indications et des conseils précieux sur lesquels le PAM peut s'appuyer pour continuer de renforcer sa culture organisationnelle. La direction se félicite du rôle du Bureau, qui promeut l'obligation de rendre compte, l'équité et l'intégrité, et réaffirme son attachement à ces principes qui sont les fondements d'une organisation saine et performante.