



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

**Conseil d'administration**  
Deuxième session ordinaire  
Rome, 16-20 novembre 2020

---

|                        |                             |
|------------------------|-----------------------------|
| Distribution: générale | Point 10 de l'ordre du jour |
| Date: 19 octobre 2020  | WFP/EB.2/2020/10-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>).

---

## **Rapport d'étape sur la mise en œuvre du plan d'action détaillé pour l'application des recommandations du groupe de travail conjoint du Conseil d'administration et de la direction sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination**

### **Résumé**

Le présent document expose les progrès accomplis dans la mise en œuvre du plan d'action détaillé que le PAM a mis au point pour lutter contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination. Le plan s'articule 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. Pour chacun de ces domaines, le PAM a défini la situation recherchée et indiqué les initiatives qu'il mène ou prévoit de mener pour parvenir à cette situation. Une série de 16 indicateurs utilisés pour l'enquête mondiale auprès du personnel permettra de mesurer les progrès accomplis au regard des situations recherchées et des effets directs attendus de la mise en œuvre du plan d'action détaillé. La prochaine enquête auprès du personnel devant avoir lieu au début de 2021, le présent document se fonde sur l'idée que se font les employés du PAM des progrès accomplis, telle qu'ils l'ont rapportée lors d'un sondage au niveau mondial. Ce sondage, auquel ont participé 1 043 personnes, a eu lieu dans le cadre d'un processus majeur de mobilisation des employés prévoyant leur participation à un cycle de réflexion sur la culture organisationnelle réalisé sur la plateforme Jam. Les valeurs des indicateurs résultant de l'enquête de 2021 auprès du personnel et le point sur les progrès de la mise en œuvre du plan d'action détaillé seront présentés dans le Rapport annuel du PAM sur les résultats de 2020.

---

### **Coordonnateurs responsables:**

Mme G. Casar  
Sous-Directrice exécutive chargée de la culture organisationnelle  
tél.: 066513-2238

Mme M. Taalas  
Chef  
Équipe chargée de la culture organisationnelle  
tél.: 066513-2226

M. R. Mota  
Assistant spécial de la Sous-Directrice exécutive chargée de la culture organisationnelle  
tél.: 066513-2278

Les résultats du sondage mondial font clairement apparaître que des progrès ont été accomplis dans les six domaines essentiels du plan d'action détaillé. Dans le cadre d'un processus majeur de concertation sur la réaffirmation des valeurs mené à l'échelle institutionnelle à l'aide d'une plateforme numérique, 91 pour cent des participants au sondage ont indiqué que des progrès importants ou plus restreints avaient été accomplis dans ce domaine essentiel. Des progrès importants ou plus restreints ont également été constatés dans les domaines du rôle de l'encadrement (67 pour cent des personnes interrogées), de la mobilisation des employés (86 pour cent) et de la révision des politiques et des systèmes (68 pour cent). Toutefois, malgré la récente entrée en vigueur de procédures disciplinaires renforcées, seuls 57 pour cent des participants ont jugé que des progrès importants ou plus restreints avaient été réalisés dans ce domaine. En revanche, grâce aux efforts considérables de sensibilisation et de communication consentis par le PAM, 92 pour cent des participants ont constaté des progrès majeurs dans la communication liée à la culture organisationnelle.

Les résultats du sondage reflètent les progrès des initiatives du PAM dans cinq des six domaines essentiels. Les valeurs d'intégrité, de collaboration, d'engagement, d'humanité et d'inclusion étant désormais confirmées, le PAM s'efforce actuellement de définir les moyens de les intégrer dans le travail au quotidien. Des accords passés entre les membres du groupe de direction, les directeurs régionaux et le Directeur exécutif ont permis de renforcer le rôle de l'encadrement et des travaux sont en cours pour améliorer la formation et renforcer le modèle de leadership. Les réactions positives de plus de 5 000 employés ayant participé aux consultations numériques sur les valeurs, dont plus de 70 ont ensuite pris part à 10 sessions préparatoires sur la diffusion des valeurs et 1 043 au cycle de réflexion sur la culture organisationnelle, témoignent toutes de la réussite du PAM dans le domaine de la mobilisation des employés. Autre exemple de mobilisation réussie des employés, la nouvelle plateforme numérique du PAM de promotion du bien-être, qui couvre plus de 40 sujets, dont la nutrition, le sommeil, la famille et les relations, et permet à tous les employés d'entrer directement en contact avec les membres de l'équipe mondiale du PAM chargée du bien-être. Les travaux dans le domaine de la révision des politiques et des systèmes, y compris les ajustements à apporter aux politiques en raison de la COVID-19 et l'élaboration d'une politique en matière de personnel, ont également été effectués en priorité. La vaste campagne de communication sur la réaffirmation des valeurs, dont certains matériels sont disponibles en arabe, anglais, espagnol, français et portugais, est un exemple d'initiative réussie dans le domaine essentiel de la communication. Un plan de communication interne récemment mis en place permettra d'améliorer les efforts de communication, notamment dans le domaine des procédures disciplinaires.

Malgré les progrès accomplis, des efforts considérables sont encore nécessaires pour faire du PAM un lieu de travail meilleur, favorisant l'inclusion et le respect, et où les problèmes liés au harcèlement, au harcèlement sexuel, à l'abus de pouvoir et à la discrimination sont pris en charge et réglés. Les résultats du récent cycle de réflexion sur la culture organisationnelle seront exploités pour accélérer les progrès et la concrétisation des avantages. Les conclusions auxquelles elles sont parvenues permettent de dégager des "moments de vérité" dans le parcours que suit le PAM pour parvenir à une meilleure culture organisationnelle. Ces "moments de vérité" correspondent à des interventions clés et au bon enchaînement de ces interventions qui débloquent les comportements souhaités liés aux valeurs réaffirmées, à savoir l'intégrité, la collaboration, l'engagement, l'humanité et l'inclusion.

Le PAM accélérera la mise en œuvre du plan d'action détaillé en donnant la priorité à ces moments de vérité, mais il s'efforcera également de faire cadrer les initiatives et les activités du plan d'action détaillé avec d'autres initiatives primordiales du PAM. L'objectif est de réduire au minimum les chevauchements et les doubles emplois entre les grands projets interdépendants entrepris par le PAM, tels que l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action contre le racisme et d'une feuille de route pour l'inclusion du handicap. Bien que les travaux dans ces domaines importants et complexes soient actuellement gérés comme deux volets de travail distincts, l'objectif est de les intégrer à terme dans la structure organisationnelle du PAM.

### **Projet de décision\***

Le Conseil se déclare satisfait du rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du plan d'action détaillé pour l'application des recommandations du groupe de travail conjoint du Conseil d'administration et de la direction sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination (WFP/EB.2/2020/10-A) et prie le Secrétariat:

- i) de lui présenter chaque trimestre, pendant toute la durée du mandat de la Sous-directrice exécutive chargée de la culture organisationnelle, un exposé oral sur la mise en œuvre de ce plan et sur toute éventuelle révision; et
- ii) de présenter chaque année un rapport d'activité dans le cadre du rapport annuel sur les résultats du PAM.

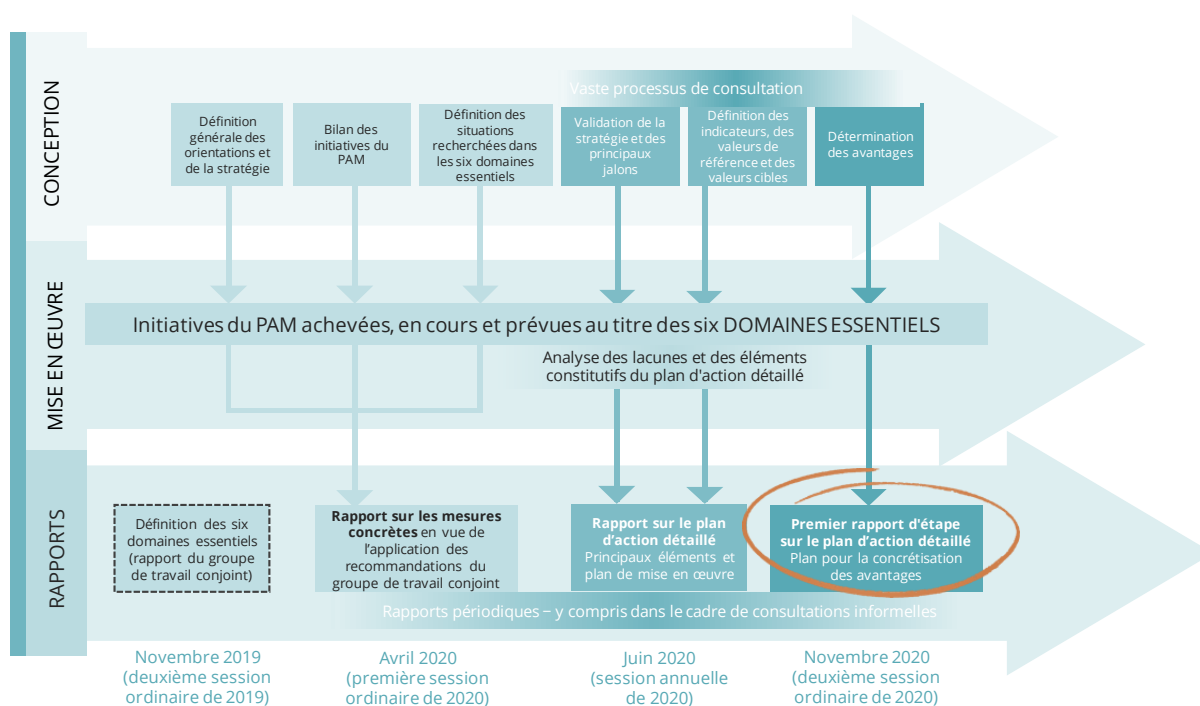
---

\* 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.

## Principales étapes de la conception et de la mise en œuvre du plan d'action détaillé et de la communication des informations le concernant

1. Le Conseil d'administration a examiné à sa session annuelle de 2020<sup>1</sup> un rapport sur le plan d'action détaillé visant à lutter contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination. Ce rapport décrivait le plan, qui s'articule autour de six domaines essentiels et expose la situation recherchée pour chacun d'entre eux; une série de 16 indicateurs utilisés pour l'enquête mondiale auprès du personnel du PAM pour mesurer les progrès accomplis au regard des situations recherchées; et les initiatives que le PAM mène ou prévoit de mener dans chacun des domaines essentiels (voir l'annexe I - Indicateurs de performance du plan d'action détaillé). Le rapport présentait également une évaluation purement indicative des progrès accomplis.

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




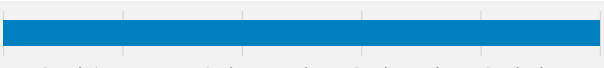
2. Le Conseil a demandé au PAM de présenter un rapport d'étape sur la mise en œuvre du plan d'action détaillée à sa deuxième session ordinaire de 2020, puis chaque année dans le cadre du rapport annuel sur les résultats du PAM. Dans ce contexte, le Conseil a examiné un modèle de rapport structuré autour des six domaines essentiels<sup>2</sup>. Le présent document constitue une version amendée de ce modèle de rapport dans le sens où il intègre les résultats d'un sondage rapide effectué par le PAM pour "prendre le pouls" de l'organisation plutôt que les résultats des 16 indicateurs issus de l'enquête mondiale auprès du personnel (voir l'annexe I - Indicateurs de performance du plan d'action détaillé). La prochaine enquête devrait avoir lieu en février 2021 et les valeurs des indicateurs de cette enquête seront disponibles pour le rapport annuel sur les résultats de 2020<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> WFP/EB.A/2020/12-A.

<sup>2</sup> WFP/EB.A/2020/12-A, annexe III.

<sup>3</sup> Le rapport annuel sur les résultats de 2020 sera présenté à la session annuelle de 2021 du Conseil.

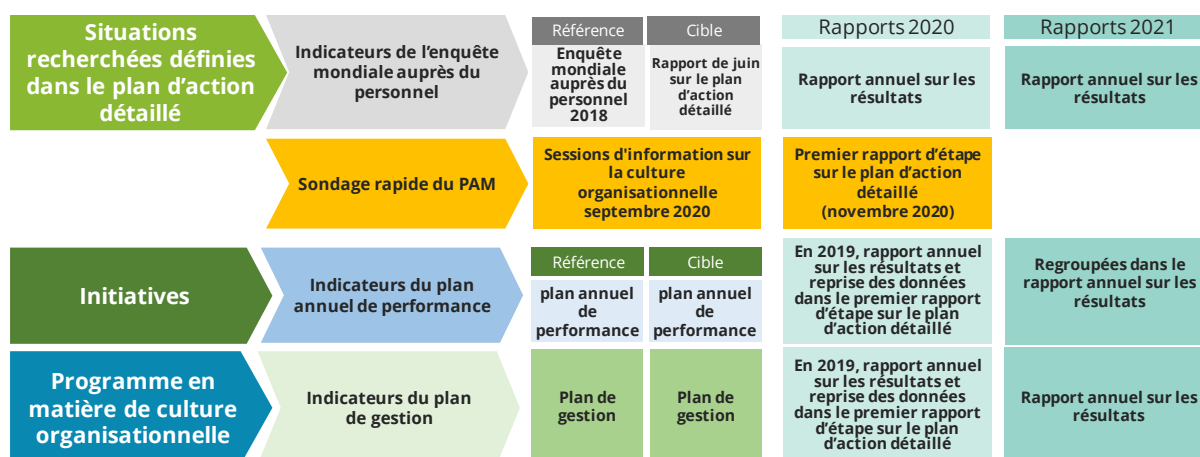
**Tableau 1: Version révisée du modèle de rapport sur le plan d'action détaillé, par domaine essentiel**

| Domaines essentiels du plan d'action détaillé                         |  |       | Définition établie dans le rapport du groupe de travail conjoint  | Situations recherchées | Sondage rapide sur les progrès accomplis*  |
|---|--|-------|---|------------------------|--|
| Domaine essentiel:  |  |       | "Le PAM devrait..."   | Le PAM a...            | <br>100%<br>Progrès importants + Quelques progrès = Progrès |
| Indicateurs de l'enquête mondiale auprès du personnel pour 2021       | Données de référence de l'enquête mondiale auprès du personnel | Cible | Sondage rapide du plan d'action détaillé – en septembre 2020  |                        |  |
| Description de l'indicateur de l'enquête mondiale auprès du personnel | 90   | 100   | <br>■ Progrès importants ■ Quelques progrès ■ Pas de progrès ■ Pas de réponse |                        |  |

\* Le sondage rapide sur les progrès se rapporte aux réponses obtenues lors des sessions d'information sur les valeurs, un atelier d'une heure inclusif qui s'est tenu en ligne du 8 au 10 septembre 2020, et auquel ont participé 1 043 employés du PAM dans plus de 90 pays.

3. L'usage des indicateurs pour évaluer l'avancement de la mise en œuvre du plan d'action détaillé sera aussi modifié comme indiqué à la figure 2 ci-après.

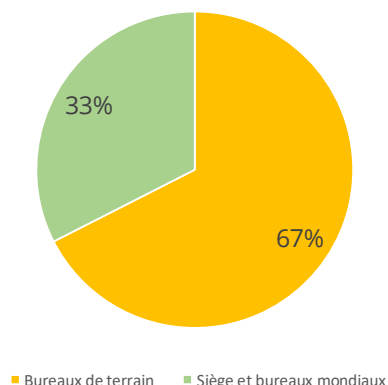
**Figure 2: Version amendée du modèle de rapport sur les domaines essentiels du plan d'action détaillé**



## Progrès accomplis au regard des domaines essentiels du plan d'action détaillé

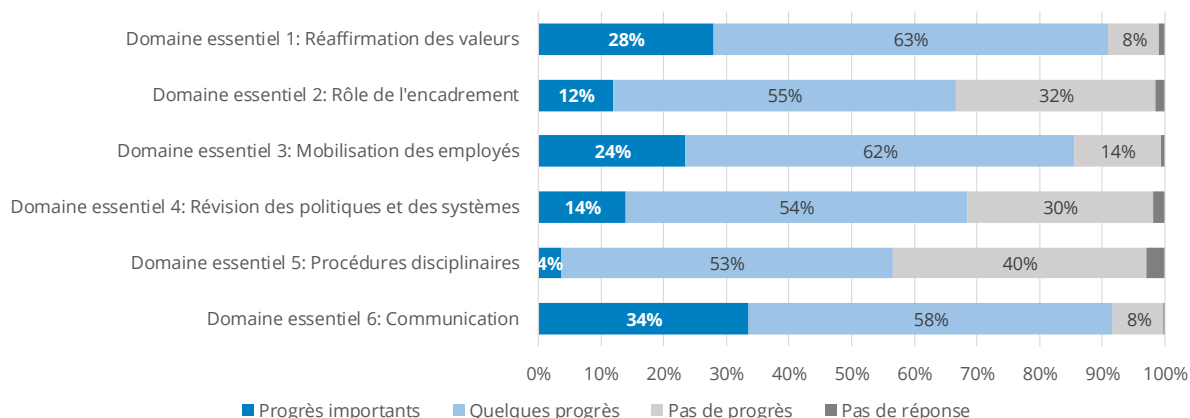
4. Un sondage rapide effectué par le PAM au niveau mondial a permis d'évaluer la manière dont les employés percevaient les progrès accomplis au regard des situations recherchées et des effets directs attendus de la mise en œuvre du plan d'action détaillé. Ce sondage a été réalisé dans le cadre du cycle de réflexion sur la culture organisationnelle organisé en ligne sur la plateforme Jam en septembre 2020. Tous les employés du PAM étaient invités à participer et 1 043 ont pris part à ce cycle de réflexion. Seize sessions de 45 minutes ont eu lieu avec des participants des bureaux régionaux, des bureaux de pays, des bureaux mondiaux et du Siège (67 pour cent des participants provenaient des bureaux de terrain et 33 pour cent du Siège et des bureaux mondiaux).

**Figure 3: Participation des employés au cycle de réflexion sur les valeurs, par type de bureau**



5. Ces sessions, qui étaient facilitées par des employés du PAM de divers horizons professionnels, se sont tenues en anglais, avec une assistance pour les employés de langue arabe, française ou espagnole. Avant le début des sessions du cycle de réflexion, les participants se sont vus remettre du matériel dans une salle d'attente numérique, notamment une vidéo sur les valeurs réaffirmées du PAM et un résumé du plan d'action détaillé. Les sessions se sont concentrées sur les six domaines essentiels du plan, et les participants ont été invités à soumettre leurs contributions par écrit, à voter pour la meilleure idée proposée et à donner leurs impressions sur les progrès accomplis dans chaque domaine essentiel (voir l'annexe II – Aperçu du cycle de réflexion sur la culture organisationnelle et liste des questions).

**Figure 4: Sondage sur les progrès accomplis dans les domaines essentiels du plan d'action détaillé**



**Note:** Le sondage rapide sur les progrès se rapporte aux réponses obtenues lors des sessions d'information sur les valeurs, un atelier d'une heure inclusif qui s'est tenu en ligne du 8 au 10 septembre 2020, et auquel ont participé 1 043 employés du PAM dans plus de 90 pays.

6. De nombreux résultats rejoignent ceux de l'évaluation initiale présentée au Conseil en juin, qui concluait que "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


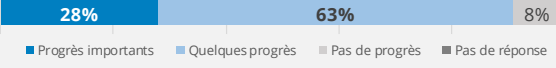
plupart des domaines essentiels<sup>4</sup>. Les raisons des différences de perception et de l'évolution des progrès depuis le mois de juin varient selon les domaines.

7. Les vastes consultations menées sur les valeurs ont contribué à faire en sorte que les progrès dans le domaine de la réaffirmation des valeurs se maintiennent sur la bonne voie depuis juin, avec l'espoir que davantage sera fait pour "vivre en accord avec les valeurs" du PAM et intégrer les comportements souhaités dans le travail quotidien. Ces attentes s'appliquent également au domaine de l'encadrement, dont les résultats plus faibles témoignent de la nécessité de montrer clairement, par exemple, les effets bénéfiques des formations axées sur la fonction d'encadrement. Les efforts déployés pour atténuer l'impact de la COVID-19 se reflètent dans la perception qu'a le personnel des progrès réalisés dans les domaines essentiels de la mobilisation des employés et de la communication. Les progrès relativement lents enregistrés en juin dans ces domaines – principalement en raison de la pandémie – se sont accélérés grâce à la numérisation de nombreuses initiatives et activités. Malgré la persistance de problèmes dans le domaine de la révision des politiques et des systèmes, les employés ont noté des progrès prometteurs, ce qui témoigne de la réelle efficacité des travaux menés pour adapter les politiques et les systèmes des ressources humaines aux réalités de la COVID-19. Les résultats relativement faibles obtenus dans le domaine des procédures disciplinaires et les différences de perception depuis juin sont pour la plupart liés au fait que l'information sur les améliorations qui ont eu lieu dans ce domaine, telles que la mise en place de procédures disciplinaires renforcées et une amélioration des informations transmises aux employés sur les affaires disciplinaires, a été communiquée avec retard.

## Domaine essentiel 1: réaffirmation des valeurs

8. Dans le domaine de la réaffirmation des valeurs, 28 pour cent des participants au sondage ont indiqué que des progrès importants avaient été réalisés, 63 pour cent ont constaté quelques progrès et 8 pour cent n'ont noté aucun progrès (tableau 2).

**Tableau 2: Progrès enregistrés dans le domaine essentiel 1: réaffirmation des valeurs**

| Domaines essentiels du plan d'action détaillé  |  |       | Définition établie dans le rapport du groupe de travail conjoint  | Situations recherchées  | Sondage rapide sur les progrès accomplis*   |
|--|--|-------|---|---|---|
| <b>Domaine essentiel 1:<br/>Réaffirmation des valeurs</b>  |  |       | "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'institution. |  <p>91%</p> <p>■ Progrès importants<br/>■ Quelques progrès<br/>■ Progrès</p> |
| <b>Indicateurs de l'enquête mondiale auprès du personnel pour 2021</b>   | Données de référence de l'enquête mondiale auprès du personnel | Cible | <b>Sondage rapide du plan d'action détaillé – en septembre 2020</b>   |   |   |
| <b>CA1.1</b> 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    |  <p>■ Progrès importants ■ Quelques progrès ■ Pas de progrès ■ Pas de réponse</p>   |   |   |

\* Le sondage rapide sur les progrès se rapporte aux réponses obtenues lors des sessions d'information sur les valeurs, un atelier d'une heure inclusif qui s'est tenu en ligne du 8 au 10 septembre 2020, et auquel ont participé 1 043 employés du PAM dans plus de 90 pays.

9. Les progrès perçus dans ce domaine essentiel cadrent avec l'état d'avancement des initiatives et des activités du PAM dans ce secteur (voir l'annexe III – Domaine essentiel 1 – situation recherchée, initiatives, activités et état d'avancement). Des progrès notables ont notamment été enregistrés grâce aux consultations sur les valeurs auxquelles plus de 5 000 employés ont participé. Ces consultations se sont fondées sur les travaux

<sup>4</sup> WFP/EB.A/2020/12-A.

- considérables réalisés dans ce domaine par d'autres organismes du système des Nations Unies, les valeurs auxquelles aspire le PAM, telles que définies en 2008, les résultats des travaux sur les valeurs menés dans les bureaux régionaux du PAM et les résultats de la campagne pour le respect mutuel menée dans plus de 60 bureaux de pays (voir l'annexe IV – Valeurs du PAM et exemples de valeurs des organismes des Nations Unies).
10. Les participants aux consultations ont pris part de manière anonyme à des sessions numériques de 45 minutes, disponibles en arabe, anglais, espagnol, français et portugais, au cours desquelles ils ont été invités à choisir sur une liste prédéfinie de 12 valeurs les cinq qui reflétaient le plus fidèlement les valeurs actuelles du PAM. Il leur a ensuite été demandé de définir les valeurs dont, selon eux, le PAM aurait besoin dans le futur et de décrire leurs propres valeurs. Durant tout ce processus, les participants avaient la possibilité de faire part librement de leurs remarques (voir l'annexe V – Compte rendu de la consultation sur les valeurs).
  11. Les résultats des consultations numériques ont été affinés et consolidés au cours de 10 sessions sur la diffusion des valeurs qui se sont tenues avec des groupes de concertation composés de représentants des bureaux régionaux, des bureaux de pays et du Siège. Plus de 70 membres du personnel occupant des fonctions diverses à différents échelons et appartenant à différents groupes démographiques y ont participé. Des sessions analogues ont été organisées pour le groupe de direction, le réseau des jeunes, les conseillers pour le respect au travail, et les organismes représentatifs du personnel. Durant leurs discussions, les groupes de concertation ont entériné les valeurs choisies et apporté des idées sur les mesures à prendre pour "vivre en accord avec les valeurs du PAM".
  12. À la suite de ces consultations, les valeurs réaffirmées – à savoir l'intégrité, la collaboration, l'engagement, l'humanité et l'inclusion – ont été présentées une à une au personnel dans le cadre d'une vaste campagne de communication organisée au mois d'août, au cours de laquelle divers documents et matériels ont été distribués à tous les bureaux du PAM (voir l'annexe VI – Valeurs réaffirmées du PAM – affiches en cinq langues).

**Figure 5: Les valeurs réaffirmées du PAM**




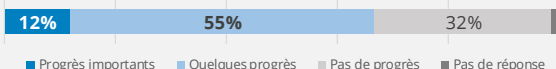


13. La prochaine étape consistera à intégrer de plus en plus ces valeurs dans le comportement quotidien de tout le personnel, pour qu'il "vive les valeurs". Une vaste campagne et des activités destinées à mettre ces valeurs en pratique sont prévues pour les mois à venir et les valeurs réaffirmées ont déjà été intégrées dans des initiatives du plan d'action en cours, notamment dans la conception des programmes de formation et la révision du Code de conduite du PAM.

## Domaine essentiel 2: rôle de l'encadrement

14. Dans le domaine de l'encadrement, 12 pour cent des participants au sondage ont constaté des progrès importants, 55 pour cent quelques progrès et 32 pour cent aucun progrès.

**Tableau 3: Progrès enregistrés dans le domaine essentiel 2: rôle de l'encadrement.**

| Domaines essentiels du plan d'action détaillé  |  |       | Définition établie dans le rapport du groupe de travail conjoint  | Situations recherchées   | Sondage rapide sur les progrès accomplis*   |
|--|--|-------|---|--|---|
| <b>Domaine essentiel 2:<br/>Rôle de l'encadrement</b>  |  |       | "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." | 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. | <br>67%<br>■ Progrès importants<br>■ Quelques progrès<br>■ Progrès |
| Indicateurs de l'enquête mondiale auprès du personnel pour 2021                                    | Données de référence de l'enquête mondiale auprès du personnel | Cible | Sondage rapide du plan d'action détaillé - en septembre 2020  |  |   |
| CA2.1 Mon superviseur dirige efficacement son équipe.  | 65   | 75    | <br>■ Progrès importants ■ Quelques progrès ■ Pas de progrès ■ Pas de réponse   |  |   |
| 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    |   |  |   |

\* Le sondage rapide sur les progrès se rapporte aux réponses obtenues lors des sessions d'information sur les valeurs, un atelier d'une heure inclusif qui s'est tenu en ligne du 8 au 10 septembre 2020, et auquel ont participé 1 043 employés du PAM dans plus de 90 pays.

15. Les progrès perçus dans ce domaine essentiel correspondent à l'état d'avancement des initiatives et des activités du PAM dans ce secteur (voir l'annexe III – Domaine essentiel 2 – situation recherchée, initiatives, activités et état d'avancement). Bien que les initiatives en cours aient progressé malgré la pandémie de COVID-19, les avantages qui en découlent restent à démontrer.
16. La plupart des travaux de conception, d'élaboration et de mise en place des programmes de formation et des nouveaux outils de gestion sont en bonne voie, moyennant quelques ajustements nécessaires liés à la COVID-19. Les ateliers en présentiel prévus pour le programme de perfectionnement des cadres sont à l'arrêt, mais des séances sont organisées à distance, du matériel de formation en gestion du personnel durant la pandémie est disponible en ligne et une révision approfondie du programme a commencé. La mise au point du programme interne de formation des cadres intermédiaires avance comme prévu: une analyse des besoins en matière de formation a été réalisée en juin 2020, la conception du programme s'achèvera en septembre et le matériel pédagogique sera élaboré au cours du dernier trimestre de 2020. La phase d'essai du programme commencera en 2021, en fonction des restrictions imposées aux déplacements en raison de la COVID-19. Dans l'intervalle, pour faire face aux besoins de formation dans ce domaine, le PAM aura recours au programme numérique axé sur les compétences de supervision, qui s'est vu décerner trois médailles d'or par le Brandon Hall Group en 2020<sup>5</sup>. Des progrès ont également été accomplis dans la formation des directeurs de pays et de leurs adjoints dans

<sup>5</sup> L'information sur les prix décernés est disponible à l'adresse: <https://www.brandonhall.com/excellenceawards/>.

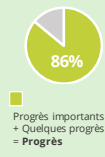
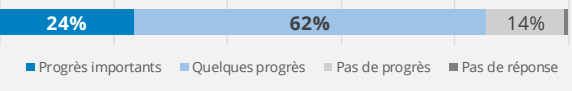
les domaines de la gestion du personnel et de la mise en place d'un environnement de travail respectueux. Depuis les séances pilotes menées en février 2020, le programme axé sur les compétences de supervision a dû être adapté pour que l'enseignement puisse avoir lieu à distance via des webinaires prévoyant accompagnement et tutorat.

17. Davantage d'efforts ont aussi été consentis pour mettre au point un nouveau modèle d'encadrement qui applique une approche systématique à l'évaluation et au renforcement des compétences de gestion. Cette initiative est étroitement liée aux travaux menés dans le domaine essentiel de la réaffirmation des valeurs et le nouveau modèle du PAM sera harmonisé avec celui des Nations Unies, selon qu'il conviendra.

### Domaine essentiel 3: mobilisation des employés

18. Dans le domaine essentiel de la mobilisation des employés, 24 pour cent des participants au sondage ont constaté des progrès importants et 62 pour cent quelques progrès.

**Tableau 4: Progrès enregistrés dans le domaine essentiel 3: mobilisation des employés**

| Domaines essentiels du plan d'action détaillé   |  |       | Définition établie dans le rapport du groupe de travail conjoint  | Situations recherchées   | Sondage rapide sur les progrès accomplis*   |
|---|--|-------|---|--|---|
| <b>Domaine essentiel 3:</b><br>Mobilisation des employés  |  |       | "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." | 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. |  |
| <b>Indicateurs de l'enquête mondiale auprès du personnel pour 2021</b>                              | Données de référence de l'enquête mondiale auprès du personnel | Cible | <b>Sondage rapide du plan d'action détaillé - en septembre 2020</b>   |  |   |
| <b>CA3.1</b> Je suis fier(fière) de travailler pour le PAM.   | 88   | 88    |   |  |   |
| <b>CA3.2</b> La mission ou l'objectif du PAM me donnent le sentiment que mon travail est important. | 87   | 87    |   |  |   |
| <b>CA3.3</b> Je me sens soutenu(e) pendant la restructuration du PAM.                               | 49   | 59    |   |  |   |

\* Le sondage rapide sur les progrès se rapporte aux réponses obtenues lors des sessions d'information sur les valeurs, un atelier d'une heure inclusif qui s'est tenu en ligne du 8 au 10 septembre 2020, et auquel ont participé 1 043 employés du PAM dans plus de 90 pays.


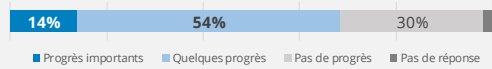
19. Les progrès perçus dans ce domaine essentiel cadrent avec l'état d'avancement des initiatives et des activités du PAM dans ce secteur (voir l'annexe III – Domaine essentiel 3 – situation recherchée, initiatives, activités et état d'avancement). Outre les nombreuses consultations sur les valeurs et le cycle de réflexion sur la culture organisationnelle, des travaux importants concernant la sécurité et le bien-être ont été réalisés dans le cadre de la mobilisation des employés. Ainsi par exemple, dans le domaine de la sécurité, le contenu et les modalités d'enseignement des cours de sensibilisation des femmes aux questions de sécurité et des formations relevant du programme "Sécurité et sûreté en mission" ont été passés en revue, l'objectif étant de les proposer tant en ligne qu'en présentiel. Un programme de sensibilisation aux menaces, risques et vulnérabilités liés à la sécurité auxquels le personnel est exposé est en cours d'élaboration, ainsi qu'un cours de formation des personnels féminins aux questions de sécurité. La problématique hommes-femmes est prise en compte dans toutes les initiatives concernant la sécurité: ainsi, des séances de sensibilisation aux violences sexistes ont été ajoutées aux réunions d'information sur la sécurité. Le travail à distance et les restrictions imposées aux déplacements ont eu un impact sur le déroulement des réunions d'information et des formations, et d'autres modalités facilitant la participation effective des employés sont à l'étude.

20. Les restrictions imposées aux déplacements en raison de la COVID-19 empêchent les conseillers de se rendre dans les bureaux de pays, mais l'équipe du PAM chargée du bien-être propose des solutions virtuelles et à distance telles que des webinaires et des consultations virtuelles d'aide psychologique pour des groupes ou des individus. Avec la nouvelle plateforme numérique de promotion du bien-être récemment mise en service au PAM, tous les employés ont désormais accès à de nouveaux services numériques couvrant une vaste gamme de questions relatives au bien-être et ont directement accès à tous les membres de l'équipe mondiale du PAM chargée du bien-être. Au total, 22 conseillers sont disponibles pour aider les bureaux de pays à résoudre un large éventail de problèmes relatifs à la culture organisationnelle, et un agent de liaison auprès des familles a récemment été recruté pour aider les employés à traiter les problèmes de nature familiale et à s'adapter et s'intégrer dans leurs nouveaux environnements de travail, par exemple lors d'une réaffectation. L'équipe chargée du bien-être propose également d'inclure dans les plans annuels de travail des bureaux de pays des activités visant à améliorer la santé physique et mentale des employés. La création de nouveaux comités en charge du bien-être dans les bureaux de pays a été retardée par la pandémie, mais les comités qui ont pu être mis en place jusqu'à présent se sont vu confier plusieurs fonctions, selon le pays et la situation sur le terrain. Ils mettent l'accent sur le respect des mesures de protection sanitaire et facilitent l'adaptation des modalités de travail à la crise de la COVID-19.
21. Les initiatives et les activités menées dans le domaine de la mobilisation des employés ont été bien accueillies. Les participants ont très bien noté les consultations numériques et les discussions de groupe sur les valeurs et 80 pour cent des personnes interrogées ont attribué un 4 ou un 5, sur une échelle de 1 à 5, aux sessions du cycle de réflexion sur la culture organisationnelle.

#### Domaine essentiel 4: révision des politiques et des systèmes

22. Dans le domaine essentiel de la révision des politiques et des systèmes, 14 pour cent des participants au sondage ont constaté des progrès importants, 54 pour cent quelques progrès et 30 pour cent aucun progrès.

**Tableau 5: Progrès enregistrés dans le domaine essentiel 4: révision des politiques et des systèmes**

| Domaines essentiels du plan d'action détaillé  | Définition établie dans le rapport du groupe de travail conjoint  | Situations recherchées  | Sondage rapide sur les progrès accomplis*   |
|--|---|---|---|
| <b>Domaine essentiel 4:</b><br>Révision des politiques et des systèmes   | "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." | 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. | <br>68%<br>■ Progrès importants<br>■ Quelques progrès<br>■ Pas de progrès    |
| <b>Indicateurs de l'enquête mondiale auprès du personnel pour 2021</b>   | Données de référence de l'enquête mondiale auprès du personnel  | Cible   | <b>Sondage rapide du plan d'action détaillé - en septembre 2020</b>   |
| CA4.1 Au travail, j'ai la possibilité de faire ce que je fais le mieux chaque jour.  | 69  | 79  | <br>■ Progrès importants ■ Quelques progrès ■ Pas de progrès ■ Pas de réponse |
| 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  |   |

\* Le sondage rapide sur les progrès se rapporte aux réponses obtenues lors des sessions d'information sur les valeurs, un atelier d'une heure inclusif qui s'est tenu en ligne du 8 au 10 septembre 2020, et auquel ont participé 1 043 employés du PAM dans plus de 90 pays.

23. Les progrès perçus dans ce domaine essentiel correspondent à l'état d'avancement des initiatives et des activités menées par le PAM dans ce secteur (voir l'annexe III – Domaine essentiel 4 – situation recherchée, initiatives, activités et état d'avancement). 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 des pratiques des ressources humaines à la pandémie. On peut citer comme exemple la mise au point et l'approbation de plans et d'activités pour un "retour au bureau" en bon ordre après les fermetures imposées par la COVID-19, et l'évaluation et la planification de nouvelles modalités de travail sont en cours. Un groupe de travail intersectoriel du PAM a récemment mis au point un nouveau modèle pratique de travail proposant un assouplissement des dispositions et des modalités agiles de travail à distance; en outre, le PAM participe activement aux travaux interinstitutions menés dans ce domaine, notamment dans le cadre du Groupe de travail du Comité de haut niveau sur la gestion des Nations Unies.

24. D'autres initiatives engagées au niveau des ressources humaines dans le domaine de la révision des politiques et des systèmes se sont poursuivies dans la mesure du possible. S'agissant de la planification stratégique des effectifs, une nouvelle unité et une nouvelle équipe chargées de ces questions ont été établies en septembre 2020 mais le calendrier de l'initiative a dû être révisé. Bien que des progrès prometteurs aient été accomplis dans la planification des effectifs au niveau fonctionnel, il manque encore un cadre directeur pour les bureaux de pays, lequel doit être élaboré et mis en place en 2021 et 2022. L'examen des modalités contractuelles, qui prévoit des propositions répondant aux préoccupations que suscite l'utilisation des contrats de non-fonctionnaires, est étroitement lié à l'initiative de planification des effectifs et à un examen attentif des politiques de recrutement, de réaffectation et de promotion. Des audits internes sur les processus de réaffectation et de promotion sont prévus qui devraient apporter un éclairage très utile sur le travail à effectuer; en outre, la révision et la mise à jour des politiques et systèmes relatifs aux ressources humaines seront guidées par une feuille de route pour l'inclusion du handicap et un plan d'action contre le racisme. Par ailleurs, toutes les révisions apportées aux politiques et aux systèmes du PAM en général devront tenir compte des recommandations du plan d'action pour la parité des sexes.
25. Parallèlement aux progrès enregistrés au niveau des politiques des ressources humaines, des progrès majeurs ont été accomplis au niveau des politiques et des pratiques de lutte contre la fraude et la corruption. Les initiatives et les activités prévues dans ce domaine sont en très bonne voie: le PAM a publié un nouveau manuel de lutte contre la fraude et la corruption en juin 2020; un projet de mise à jour de la politique du PAM en la matière fait actuellement l'objet de consultations internes et devrait être soumis au Conseil pour approbation à sa session annuelle de juin 2021. Plus de 3 000 employés ont participé à des séances de formation intensive sur la gestion des risques de fraude dans les situations d'urgence; qui plus est, l'élaboration de modules de formation et de matériels de campagne supplémentaires portant sur la lutte contre la fraude et la corruption progresse. Les capacités régionales ont également été renforcées: deux spécialistes régionaux de la lutte contre la fraude et la corruption ont été recrutés et affectés au Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord, l'Europe orientale et l'Asie centrale et au Bureau régional pour l'Afrique de l'Est.
26. Les initiatives du ressort du Comité permanent interdivisions, composé des directeurs de la Division des ressources humaines, du Bureau des services juridiques, du Bureau de l'audit interne, du Bureau de l'Ombudsman et du Bureau de la déontologie, ont également progressé. La mise à jour du mandat du Comité est pratiquement terminée, et n'attend plus que la conclusion des discussions sur des moyens alternatifs de répondre aux plaintes du personnel - médiation formelle, intervention et accompagnement, et médiation par les pairs - et sur le rôle du Comité à cet égard. Le Comité se réunit désormais toutes les semaines afin d'étudier des approches coordonnées et multidimensionnelles pour lutter

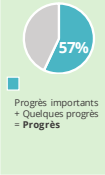
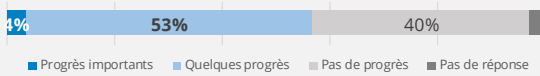
contre les comportements abusifs et protéger les victimes. S'agissant des efforts déployés pour améliorer la prestation de certains services du Bureau de l'Inspecteur général, plusieurs projets de communication et de sensibilisation ont accusé des retards, comme l'établissement d'une ligne spéciale et d'un portail sur l'internet. Cela étant, la ligne spéciale fonctionne désormais à plein et les consignes pour son utilisation figurent sur le portail web du Bureau des inspections et des enquêtes pour en faciliter l'accès. Les employés peuvent dorénavant faire part de leurs doléances via un portail sur le web disponible en arabe, anglais, espagnol, français et portugais. En outre le mécanisme garantissant l'anonymat des plaignants a été considérablement amélioré.

27. Les initiatives menées au niveau des systèmes par la Division chargée du bien-être du personnel progressent aussi comme prévu. La plateforme de promotion du bien-être entrée en service en mars 2020 fournit à tous les employés ayant un compte de messagerie électronique du PAM des outils pratiques et des pistes leur permettant d'aborder tous les aspects du bien-être. Une version actualisée, mise en place pour l'heure dans six bureaux de pays, comprend des informations supplémentaires à jour sur certains lieux d'affectation qui seront utiles aux employés avant et durant leur affectation. De nouvelles applications donnant accès à la plateforme et téléchargeables sur des smartphones Apple et androïdes devraient être disponibles au cours du dernier trimestre de 2020, de même que des informations supplémentaires sur plusieurs grandes opérations du PAM parmi les pages consacrées aux pays. La mise en service de la plateforme dans d'autres pays coïncidera avec le lancement d'un programme renforcé d'entraide entre collègues s'adressant à des volontaires et d'une version révisée des modules de formation en ligne de ces volontaires. Cela leur permettra de promouvoir plus efficacement le bien-être et d'encourager les initiatives réalisées dans ce domaine sur leur lieu de travail.

## Domaine essentiel 5: procédures disciplinaires

28. Malgré la récente entrée en vigueur de procédures disciplinaires renforcées, seuls 4 pour cent des participants au sondage ont jugé que les progrès réalisés dans ce domaine étaient importants, tandis que 53 pour cent ont perçu quelques progrès et 40 pour cent aucun progrès.

**Tableau 6: Progrès réalisés dans le domaine essentiel 5: procédures disciplinaires**

| Domaines essentiels du plan d'action détaillé  |  |       | Définition établie dans le rapport du groupe de travail conjoint   | Situations recherchées   | Sondage rapide sur les progrès accomplis*   |
|--|--|-------|--|--|---|
| <b>Domaine essentiel 5: Procédures disciplinaires</b>  |  |       | "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." | 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. |  |
| <b>Indicateurs de l'enquête mondiale auprès du personnel pour 2021</b>   | Données de référence de l'enquête mondiale auprès du personnel | Cible | <b>Sondage rapide du plan d'action détaillé - en septembre 2020</b>  |  |   |
| <b>CA5.1</b> J'ai été victime de harcèlement au travail au cours des 12 derniers mois.   | 18   | 0     |    |  |   |
| <b>CA5.2</b> Je suis convaincu(e) que le PAM me défendra si je dénonce des agissements incorrects.   | 48   | 58    |  |  |   |
| <b>CA5.3</b> 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    |  |  |   |

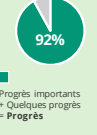
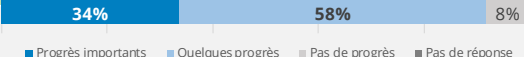
\* Le sondage rapide sur les progrès se rapporte aux réponses obtenues lors des sessions d'information sur les valeurs, un atelier d'une heure inclusif qui s'est tenu en ligne du 8 au 10 septembre 2020, et auquel ont participé 1 043 employés du PAM dans plus de 90 pays.

29. Les progrès perçus dans ce domaine essentiel ne cadrent pas entièrement avec l'état d'avancement des initiatives et des activités prises par le PAM dans ce secteur. L'évaluation relativement faible des progrès accomplis dans le domaine des procédures disciplinaires peut s'expliquer dans une certaine mesure par une transmission tardive des informations sur les améliorations apportées, comme l'entrée en vigueur de procédures disciplinaires renforcées et une amélioration des informations transmises aux employés à propos des affaires disciplinaires. En outre, le calendrier de certaines initiatives menées dans ce domaine essentiel a été allongé en raison d'une réorganisation des priorités et des conséquences de la pandémie de COVID-19 (voir l'annexe III – Domaine essentiel 5 – situation recherchée, initiatives, activités et état d'avancement).
30. L'usage consistant à rendre compte chaque année des questions disciplinaires s'est maintenu: la Directrice de la division des ressources humaines a publié et transmis le rapport de 2020 à tous les employés en juin 2020. La mise en œuvre des procédures disciplinaires s'est également poursuivie avec la révision du manuel des ressources humaines et la constitution d'un groupe de travail interdisciplinaire chargé de mettre les améliorations en œuvre. De nouveaux supports de communication, comme des infographies et des vidéos, ont été mis au point pour faciliter la diffusion de l'information relative à la politique du PAM en matière de lutte contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination, et aux procédures disciplinaires. La politique susmentionnée est en cours de révision afin de renforcer les mesures de lutte contre les comportements abusifs et irrespectueux. Le calendrier a été révisé, reportant l'achèvement de ces travaux au deuxième trimestre de 2021.
31. De nouveaux enquêteurs ont été recrutés pour renforcer l'efficacité des procédures disciplinaires. Le Bureau de l'Inspecteur général a pourvu tous les postes d'enquêteurs qui étaient vacants en 2020 et quatre nouveaux postes seront pourvus en 2021. En outre, le Bureau de l'Inspecteur général aura recours à sa réserve de candidats pour engager sur la base d'un contrat-cadre des enquêteurs qui l'aideront à gérer les pics d'activité et à faire face au nombre croissant de plaintes pour harcèlement, harcèlement sexuel, abus de pouvoir ou discrimination. Les ressources nécessaires pour financer huit enquêteurs sous ce type de contrat ont été approuvées pour 2021.
32. Les capacités du Bureau de l'Ombudsman ont également été renforcées. Parmi les mesures mises en place, on peut citer la nomination en septembre 2020 des 14 premiers conseillers pour le respect au travail affectés au Siège, lesquels viennent s'ajouter aux 160 autres conseillers du réseau mondial qui œuvrent dans les bureaux du PAM, ainsi que l'élargissement des capacités du Bureau de l'Ombudsman dans les domaines de la médiation et de la facilitation. Bien que les capacités de médiation du Bureau de l'Ombudsman soient actuellement suffisantes, un accord avec le Bureau de l'Ombudsman des fonds et programmes des Nations Unies lui permet d'avoir accès à un réseau mondial de 90 médiateurs.
33. Outre le renforcement des processus et des ressources, le PAM a consenti des efforts considérables pour concevoir les moyens de réagir face aux comportements inappropriés et de les battre en brèche, notamment en mettant au point en interne des procédures opératoires normalisées et des outils pour les responsables d'équipes (comme des "guides de conversation") et les témoins (qui vont recevoir des informations et des rappels sur les moyens de contribuer au changement de culture et de réagir face aux comportements inappropriés). Une étude portant sur la manière dont la gestion de l'insuffisance professionnelle peut être à l'origine de problèmes comportementaux viendra enrichir ces travaux. Les séances de sensibilisation Speak up ! contribueront également à changer les comportements. Au cours du dernier trimestre de 2020, le PAM testera des équipements de conférence vidéo et des solutions virtuelles afin d'en diffuser l'usage jusqu'à ce que les réunions en présentiel et les visites dans les bureaux de pays puissent reprendre.

## Domaine essentiel 6: communication

34. À la suite d'activités majeures de sensibilisation et de communication menées par le PAM, 34 pour cent des personnes interrogées ont constaté que des progrès importants avaient été accomplis et 58 pour cent ont observé quelques progrès.

**Tableau 7: Progrès enregistrés dans le domaine essentiel 6: communication**

| Domaines essentiels du plan d'action détaillé  |  |       | Définition établie dans le rapport du groupe de travail conjoint  | Situations recherchées  | Sondage rapide sur les progrès accomplis*   |
|--|--|-------|---|---|---|
| <b>Domaine essentiel 6:<br/>Communication</b>  |  |       | "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." | 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. |  <p>92%</p> <p>■ Progrès importants<br/>■ Quelques progrès<br/>■ Pas de progrès<br/>■ Pas de réponse</p> |
| <b>Indicateurs de l'enquête mondiale auprès du personnel pour 2021</b>                         |  |       | <b>Sondage rapide du plan d'action détaillé - en septembre 2020</b>   |   |   |
|  | Données de référence de l'enquête mondiale auprès du personnel | Cible |  <p>■ Progrès importants ■ Quelques progrès ■ Pas de progrès ■ Pas de réponse</p>   |   |   |
| <b>CA6.1</b> Je suis satisfait(e) des informations que je reçois sur ce qu'il se passe au PAM. | 59   | 69    |   |   |   |
| <b>CA6.2</b> Au PAM, il existe un dialogue ouvert et franc.                                    | 44   | 54    |   |   |   |

\* Le sondage rapide sur les progrès se rapporte aux réponses obtenues lors des sessions d'information sur les valeurs, un atelier d'une heure inclusif qui s'est tenu en ligne du 8 au 10 septembre 2020, et auquel ont participé 1 043 employés du PAM dans plus de 90 pays.

35. Les progrès perçus dans ce domaine essentiel correspondent à l'état d'avancement des initiatives et des activités du PAM (voir l'annexe III – Domaine essentiel 6 – situation recherchée, initiatives, activités et état d'avancement). 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.
36. Le succès des activités de communication menées dans le domaine essentiel de la réaffirmation des valeurs montre l'importance que revêt la communication dans la prise de conscience des bienfaits des initiatives du plan d'action détaillé. Parmi ces activités, on peut citer: la production de vidéos et d'affiches sur les valeurs réaffirmées, les affiches étant produites en plusieurs langues pour pouvoir être utilisées dans les bureaux mondiaux du PAM; la publication sur la page d'accueil de l'intranet du PAM (WFPgo) de messages sur la culture organisationnelle; et la mise en service de nouveaux outils numériques tels que Mural et la plateforme Jam pour faciliter la communication et la mobilisation des employés. Un espace dédié où les employés peuvent réfléchir aux valeurs réaffirmées et en discuter devrait voir le jour au dernier trimestre de 2020, et de nouvelles pages interactives sur la culture organisationnelle du PAM devraient être conçues et publiées sur l'intranet pour fournir aux employés des informations sur des sujets, des outils et du matériel pédagogique relatifs à la culture organisationnelle et favoriser des échanges d'idées animés.
37. La stratégie de communication interne récemment révisée permettra de mieux définir les impératifs de communication liés à la culture organisationnelle. Les procédures disciplinaires en sont un bon exemple: une communication efficace et rapide est indispensable pour promouvoir les améliorations apportées à la culture organisationnelle et y sensibiliser le personnel. Une attention sera accordée à cette question pour toutes les initiatives relatives au plan d'action détaillé, l'objectif étant que les informations soient communiquées sans retard pour mobiliser l'ensemble du personnel du PAM. Le succès des activités de communication liées à la problématique hommes-femmes est un autre bon exemple: les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome ont publié une déclaration conjointe sur les violences conjugales et domestiques qui a sensibilisé l'opinion

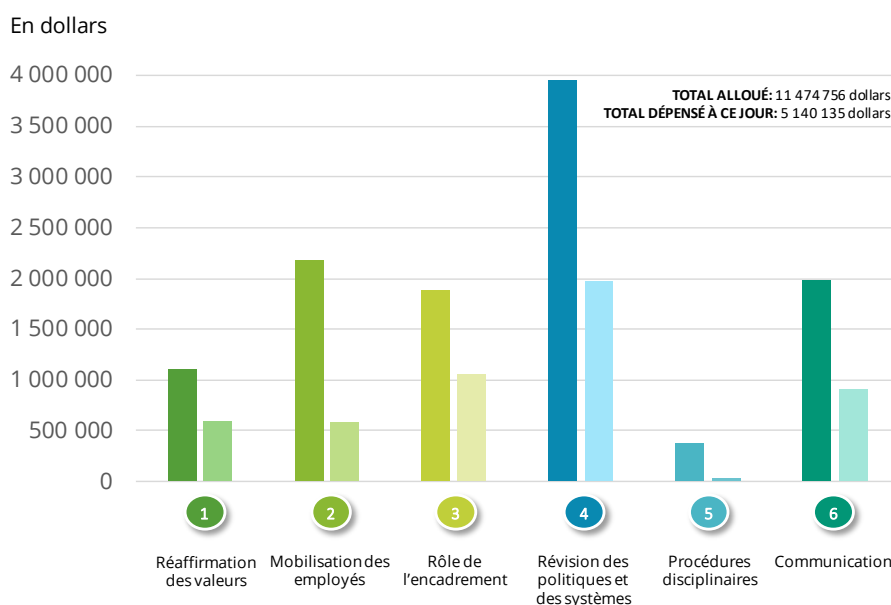


à ce problème et montré que ces organismes étaient résolus à les combattre. Le travail de communication réalisé pour la campagne du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies "Orangez le monde" et les 16 jours d'activisme contre la violence sexiste organisés chaque année a également contribué à faire avancer ces sujets.

38. Le lancement de la campagne pour le respect mutuel et son développement ultérieur sont un exemple d'initiative réussie dans le domaine essentiel de la communication. La campagne démarre actuellement dans plus de 60 pays, dans tous les bureaux régionaux et dans plusieurs bureaux au Siège. La communauté mondiale des conseillers pour le respect au travail, qui compte plus de 160 personnes, a participé à sa mise en place et 160 conseillers ont reçu à cet effet une formation de facilitateur de la campagne. Une plateforme en ligne devrait être prête à la fin de 2020 pour assurer sous forme virtuelle les formations requises pour la campagne pour le respect mutuel, et une séance d'orientation est prévue durant le quatrième trimestre de 2020 à l'intention du groupe de direction du PAM.

## Exécution du budget

**Figure 6: Affectations de crédits et dépenses relatifs aux initiatives internes d'importance primordiale ayant trait à la culture organisationnelle, par domaine essentiel, 2018-2020**



**Note:** La figure ne concerne que le financement des initiatives internes, qui sont conduites par le Siège. À des fins d'estimation, le financement de chaque initiative a été réparti à parts égales entre les domaines essentiels visés par l'initiative. Par exemple, si une initiative porte sur les domaines essentiels 1 et 2, son financement sera réparti à parts égales entre ces deux domaines. Dans la figure, chaque domaine essentiel est représenté par deux colonnes: la première indique les fonds alloués à ce domaine et la seconde le total dépensé entre 2018 et septembre 2020.

39. Les ressources utilisées pour mettre en œuvre les initiatives liées au plan d'action détaillé comprennent les crédits du budget administratif et d'appui aux programmes et des plans stratégiques de pays (au titre des coûts d'appui directs) affectés aux divisions du Siège et aux bureaux de terrain, et des fonds spécifiques alloués par le Comité pour l'affectation stratégique des ressources du PAM ou dans le cadre d'initiatives internes d'importance primordiale. Dans la figure 6, chaque domaine essentiel est représenté par deux colonnes: la première indique le montant des fonds alloués entre 2018 et septembre 2020 aux initiatives internes (conduites par le Siège) menées dans ce domaine essentiel, et la seconde indique le montant total des dépenses. Fournies au départ dans le plan d'action détaillé<sup>6</sup>, les données sur les financements ont été révisées pour concorder avec le montant des

<sup>6</sup> WFP/EB.A/2020/12-A, page 8, paragraphe 19.



affectations recalculé en fonction des économies budgétaires (réalisées par exemple au niveau des voyages et des activités de formation) et tenir compte de la redéfinition des priorités effectuée par le Comité pour l'affectation stratégique des ressources.

40. Entre 2018 et la fin de septembre 2020, les fonds investis dans les initiatives liées à la culture organisationnelle via le Comité d'affectation stratégique des ressources et les initiatives internes d'importance primordiale se sont élevés au total à 11,4 millions de dollars É.-U., ce qui montre l'importance que revêt la culture organisationnelle pour la planification stratégique et les priorités du PAM. Les dépenses totales ont atteint 5,1 millions de dollars.

### **Concrétisation des avantages du plan d'action détaillé**

41. Les participants au sondage ont le sentiment que des progrès ont été accomplis pour parvenir à la situation recherchée dans la plupart des domaines essentiels. Les initiatives en cours du plan d'action détaillé sont généralement en bonne voie, sauf celles dont le calendrier a dû être remanié en raison de la pandémie de COVID-19. En dépit de ces progrès, le PAM a encore beaucoup à faire pour offrir un environnement de travail meilleur favorisant l'inclusion et le respect, dans lequel les problèmes de harcèlement, de harcèlement sexuel, d'abus de pouvoir et de discrimination sont pris en charge et réglés.
42. Les résultats du cycle de réflexion sur la culture organisationnelle permettront d'accélérer les progrès et de concrétiser plus rapidement les avantages. À partir des résultats, il est possible de dégager des "moments de vérité" dans le parcours qu'a entrepris le PAM pour mettre en place une culture organisationnelle meilleure. Ces "moments" correspondent aux interventions clés et aux enchaînements d'interventions clés qui vont produire un effet majeur et partant, débloquent les comportements souhaités relatifs aux valeurs réaffirmées, à savoir l'intégrité, la collaboration, l'engagement, l'humanité et l'inclusion. Des moments de vérité sont en cours d'identification pour chacun des domaines essentiels du plan d'action détaillé et, dans une large mesure, ils ont déjà été intégrés dans les initiatives du plan.
43. Dans le domaine essentiel de la réaffirmation des valeurs, les moments de vérité ont trait au parcours entrepris par le PAM pour "vivre en accord avec les valeurs" qui contribueront à battre en brèche le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination. Pour accélérer ce parcours, chaque employé du PAM doit s'appuyer sur les points forts du PAM et se concentrer sur la nécessité de changer les comportements qui, dans le travail quotidien, nuisent à la culture organisationnelle. Dans le domaine essentiel de l'encadrement, les moments de vérité se rapportent au rôle d'exemple que doivent jouer les responsables: un cadre dont le comportement va à l'encontre des valeurs réaffirmées fait preuve d'un manque d'attachement à la culture organisationnelle. S'agissant de la mobilisation des employés, une attitude positive au bureau et un travail d'équipe auront un effet immédiat sur le bien-être et l'ouverture d'esprit au travail.
44. Dans le domaine essentiel de la révision des politiques et des systèmes, les moments de vérité portent sur les quatre domaines primordiaux de la gestion du personnel: les modalités contractuelles, la gestion de la performance, les promotions et les réaffectations. L'examen des modalités contractuelles, inscrit dans le programme de travail de la Division des ressources humaines, est en cours et se trouve étroitement lié à une initiative elle aussi en cours sur la planification des effectifs, et à laquelle des ressources supplémentaires viennent d'être attribuées. Le rapport d'un audit interne réalisé récemment sur le processus de réaffectation est en passe d'être terminé et ses recommandations devraient fournir une base solide pour approfondir l'examen des réaffectations. Il faut faire davantage dans le domaine de la gestion de la performance, car pour réussir, un système de gestion de la performance à la pointe du progrès doit s'accompagner de changements de comportement majeurs nécessitant de la part des employés de vivre de plus en plus en accord avec les valeurs du PAM. Le système de gestion de la performance, PACE 2.0, mis en service au début

de 2020, fournit une base solide pour ce travail et dispose à cet effet de fonctionnalités supplémentaires et d'outils novateurs pour la gestion de la performance, comme celui permettant d'enregistrer les réactions de collègues, des tableaux de bord pour l'apprentissage et le perfectionnement et une évaluation de la performance de l'équipe. Comme tous ces aspects de la gestion du personnel sont indispensables pour apporter des changements rapides et durables à la culture organisationnelle, les travaux les concernant seront prioritaires.

45. Dans le domaine essentiel des procédures disciplinaires, les moments de vérité ont trait à la confiance des employés dans le bon fonctionnement des procédures. Les affaires disciplinaires doivent faire l'objet de communications plus fréquentes et transparentes, comme c'est d'ailleurs le cas pour tous les domaines essentiels du plan d'action détaillé. Dans le domaine essentiel de la communication, les moments de vérité portent sur la clarification des processus que les employés considèrent actuellement comme confus et opaques. Pour y remédier, une nouvelle campagne de communication intitulée "Démystifier la façon dont les choses fonctionnent ici" sera lancée vers la fin de 2020.

## **Conclusion**

46. Le PAM a fait des progrès considérables pour instaurer un lieu de travail meilleur favorisant l'inclusion et le respect, où les problèmes de harcèlement, de harcèlement sexuel, d'abus de pouvoir et de discrimination sont pris en charge et réglés. Toutefois, des efforts supplémentaires doivent être consentis dans les six domaines essentiels du plan d'action détaillé.
47. Bien que les initiatives du PAM liées au plan d'action détaillé soient pour la plupart en bonne voie, de nouvelles mesures s'imposent pour accélérer les travaux dans les six domaines essentiels et les réaliser selon un enchaînement logique.
48. Le prochain rapport d'étape sera présenté dans le cadre du Rapport annuel du PAM sur les résultats de 2020 et rendra compte de l'avancement général des activités, y compris la concrétisation des avantages.

## ANNEXE I

## INDICATEURS DE PERFORMANCE 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) |
|--|---|-------------|---|--|--|
| <b>Domaine essentiel 1:</b><br>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   |
| <b>Domaine essentiel 2:</b><br>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.  | CA2.1       | Mon superviseur dirige efficacement son équipe.   | 65   | 75   |
|  |   | 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   |
| <b>Domaine essentiel 3:</b><br>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.  | CA3.1       | Je suis fier(fière) de travailler pour le PAM   | 88   | 88   |
|  |   | 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   |
| <b>Domaine essentiel 4:</b><br>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. | CA4.1       | Au travail, j'ai la possibilité de faire ce que je fais le mieux chaque jour.   | 69   | 79   |
|  |   | 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   |
| <b>Domaine essentiel 5:</b><br>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.  | CA5.1       | J'ai été victime de harcèlement au travail au cours des 12 derniers mois.   | 18   | 0  |
|  |   | 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   |
| <b>Domaine essentiel 6:</b><br>Communication                           | Le PAM a pleinement mis en œuvre tous les aspects de ses actions de communication destinée 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.            | CA6.1       | Je suis satisfait(e) des informations que je reçois sur ce qu'il se passe au PAM.   | 59   | 69   |
|  |   | CA6.2       | Au PAM, il existe un dialogue ouvert et franc.  | 44   | 54   |

## ANNEXE II

## APERÇU DES SÉANCES DU CYCLE DE RÉFLEXION SUR LA CULTURE ORGANISATIONNELLE DU PAM ET LISTE DE QUESTIONS

Q1: Comment pouvez-vous, ainsi que votre équipe, faire la preuve de votre attachement aux valeurs du PAM dans votre travail au quotidien?

Q2: Quelle est chose la plus importante que le PAM doit faire au cours des 3 ou 6 prochains mois pour convaincre du sérieux de son intention de vivre en accord avec ses valeurs?

Q3: Qu'est-ce que la direction et l'encadrement devraient faire pour vous convaincre de leur attachement à ces valeurs?

Q4: Quels sont les processus les plus importants pour s'adapter à ces valeurs?

## ANNEXE III

## DOMAINE ESSENTIEL 1 - SITUATIONS RECHERCHÉES, INITIATIVES, ACTIVITÉS ET ÉTAT D'AVANCEMENT (PARTIE I)

## 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'organisation.

| Initiative  | Responsable   | Activité   | État d'avancement des activités |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | Situation                                     | Observations: notamment, raisons du retard ou de la révision du calendrier; aspects essentiels des résultats de l'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 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   |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | EN BONNE VOIE / EN RETARD / CALENDRIER RÉVISÉ |   |
|   |   | 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  |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | EN BONNE VOIE - TERMINÉ                       | Une consultation sur les valeurs a été organisée à l'échelle mondiale du 14 au 25 mai 2020. Principal résultat: près de 5000 employés de tous les bureaux du PAM y ont pris part, le taux de participation étant de 24% pour le personnel des bureaux extérieurs et des services rattachés au Siège et de 76% pour le personnel sur le terrain.   |
|   |   | Élaborer un plan de mobilisation des personnes d'une durée de 12 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 |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | EN BONNE VOIE                                 | À l'issue de la consultation sur les valeurs, la série de 5 valeurs a été testée dans des groupes de concertation au cours de 10 ateliers sur l'internalisation des valeurs tenus du 8 au 19 juin 2020, avec la participation de plus de 70 collègues.<br><br>Du 8 au 10 septembre 2020, 1 043 collègues de différents sites ont participé au "cycle de réflexion" sur les valeurs, une série de 16 ateliers en ligne conduits par deux co-animateurs par séance. Les diverses contributions vont servir à établir un plan de transformation culturelle d'une durée de 12 mois. |

Aujourd'hui

## DOMAINE ESSENTIEL 1 - SITUATIONS RECHERCHÉES, INITIATIVES, ACTIVITÉS ET ÉTAT D'AVANCEMENT (PARTIE II)

### 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.

|   |                          |  |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    | État d'avancement des activités |                     |   |  |
|---|--------------------------|--|-------------------|--------------------|---------------------|---------------------|-------------------|--------------------|---------------------|---------------------|-------------------|--------------------|---------------------------------|---------------------|---|--|
| Initiative  | Responsable              | Activité   | 2019              |                    |                     |                     | 2020              |                    |                     |                     | 2021              |                    |                                 |                     | Situation                                     | Observations: notamment, raisons du retard ou de la révision du calendrier; aspects essentiels des résultats de l'activité                         |
|   |                          |  | Premier trimestre | Deuxième trimestre | Troisième trimestre | Quatrième trimestre | Premier trimestre | Deuxième trimestre | Troisième trimestre | Quatrième trimestre | Premier trimestre | Deuxième trimestre | Troisième trimestre             | Quatrième trimestre |   |  |
| 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 |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                                 |                     | EN BONNE VOIE / EN RETARD / CALENDRIER RÉVISÉ |  |
|   |                          |  |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                                 |                     | EN BONNE VOIE                                 | La révision du Code de conduite est en bonne voie et le produit final aidera le personnel du PAM à comprendre la conduite qui est attendue de lui. |

Aujourd'hui

## DOMAINE ESSENTIEL 2 - SITUATIONS RECHERCHÉES, INITIATIVES, ACTIVITÉS ET ÉTAT D'AVANCEMENT (PARTIE I)

### 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.

|                              |   |   | État d'avancement des activités |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |   |   |
|------------------------------|---|---|---------------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|-------------------|--------------------|---------------------|---------------------|-------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---|---|
| Initiative                   | Responsable   | Activité  | 2019                            |                    |                     |                     | 2020              |                    |                     |                     | 2021              |                    |                     |                     | Situation                                     | Observations: notamment, raisons du retard ou de la révision du calendrier; aspects essentiels des résultats de l'activité  |
|                              |   |   | Premier trimestre               | Deuxième trimestre | Troisième trimestre | Quatrième trimestre | Premier trimestre | Deuxième trimestre | Troisième trimestre | Quatrième trimestre | Premier trimestre | Deuxième trimestre | Troisième trimestre | Quatrième trimestre |   |   |
| Exemplarité des responsables | 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 |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | EN BONNE VOIE / EN RETARD / CALENDRIER RÉVISÉ |   |
|                              |   |   |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | EN BONNE VOIE                                 | Outre les efforts déployés pour réaffirmer les valeurs, une des activités importantes du quatrième trimestre 2020 concerne le lancement de la campagne RESPECT à l'intention des membres du Groupe de direction du PAM. |

Aujourd'hui

## DOMAINE ESSENTIEL 2 - SITUATIONS RECHERCHÉES, INITIATIVES, ACTIVITÉS ET ÉTAT D'AVANCEMENT (PARTIE II)

### 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.

#### État d'avancement des activités

| Initiative  | Responsable                      | Activité   | 2019              |                    |                     |                     | 2020              |                    |                     |                     | 2021              |                    |                     |                     | Situation     | Observations: notamment, raisons du retard ou de la révision du calendrier; aspects essentiels des résultats de l'activité   |  |
|---|----------------------------------|--|-------------------|--------------------|---------------------|---------------------|-------------------|--------------------|---------------------|---------------------|-------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------|--|--|
|   |                                  |  | 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 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 | 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 |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | EN BONNE VOIE | Le programme actuel de perfectionnement des compétences d'encadrement (qui comprend un atelier) a été interrompu en raison de la pandémie de Covid-19 mais des cours à distance et des modules de formation en ligne à la gestion du personnel ont été organisés. Un portail dédié à la gestion du personnel dans ce contexte a été mis en place pour tous les cadres. La phase de définition du cahier des charges pour la réalisation d'un nouveau programme démarrera en septembre et un appel d'offres sera lancé en novembre. |  |
|   |                                  | 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                                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |               | EN BONNE VOIE  | Le nouveau dispositif d'encadrement du PAM est en cours d'élaboration. Il est tout à fait conforme à celui de l'ONU et tient compte des particularités du PAM. Certains aspects de ces travaux dépendent de la révision du système de valeurs du PAM. Plusieurs outils d'évaluation des compétences pouvant être appliqués à différents niveaux doivent faire l'objet d'une évaluation et la version définitive de l'appel d'offres y afférent doit être mise au point.  |
|   |                                  | 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                        |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |               | CALENDRIER RÉVISÉ  | Une analyse des formations nécessaires a été effectuée aux deuxième et troisième trimestres et une phase de conception avancée est prévue pour septembre. L'élaboration des supports est programmée pour le quatrième trimestre. Des séances pilotes devraient avoir lieu en 2021 si les restrictions imposées aux déplacements en raison de la Covid-19 le permettent. Dans l'intervalle, la Division des ressources humaines a pleinement tiré parti de la formation à distance pour le Programme axé sur les compétences de supervision du PAM, qui a reçu trois médailles d'or aux prix d'excellence Brandon-Hall en 2020. |
|   |                                  | Créer un service spécialisé d'assistance aux responsables  |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |               | EN BONNE VOIE  | Le concept de "service d'assistance pour la gestion du personnel" dédié visant à fournir des conseils d'experts pour éviter l'insuffisance professionnelle ou y remédier est prêt et en attente d'une allocation de crédits internes.  |
|   |                                  | 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  |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |               | EN BONNE VOIE  | Un projet pilote a été mené avec succès en février 2020 pour le premier groupe. Par suite des restrictions imposées aux déplacements en raison de la COVID-19, la méthodologie devra être adaptée et la deuxième phase du projet proposée à distance, sous forme de webinaires assortis d'un accompagnement personnalisé et d'un tutorat.  |

Aujourd'hui



## DOMAINE ESSENTIEL 3 - SITUATIONS RECHERCHÉES, INITIATIVES, ACTIVITÉS ET ÉTAT D'AVANCEMENT (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.

|  |   |   | État d'avancement des activités |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | Situation                                     | Observations: notamment, raisons du retard ou de la révision du calendrier; aspects essentiels des résultats de l'activité |                                    |   |
|--|---|---|---------------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|-------------------|--------------------|---------------------|---------------------|-------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---|--|------------------------------------|---|
| Initiative   | Responsable   | Activité  | 2019                            |                    |                     |                     | 2020              |                    |                     |                     | 2021              |                    |                     |                     | EN BONNE VOIE / EN RETARD / CALENDRIER RÉVISÉ |  |                                    |   |
|  |   |   | 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 réseau des jeunes) et les associations liés à la culture organisationnelle |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |   |  | EN BONNE VOIE<br>CALENDRIER RÉVISÉ | La Conseillère principale chargée de la culture organisationnelle a régulièrement collaboré avec les organes représentatifs du personnel et plusieurs activités et entretiens ont eu lieu avec des associations et des réseaux. Exemples: un entretien en ligne tenu le 1 <sup>er</sup> juin 2020 entre le réseau des jeunes du PAM, le Directeur exécutif du PAM et la Conseillère principale chargée de la culture organisationnelle; et la participation régulière de la Conseillère à des conférences téléphoniques et à des formations destinées aux conseillers pour le respect au travail. Le dialogue avec les réseaux a aussi été fondamental pour la réalisation du "cycle de réflexion" sur les valeurs, qui s'est tenu du 8 au 10 septembre, certains de ces réseaux ayant animé des séances. |

Aujourd'hui

## DOMAINE ESSENTIEL 3 - SITUATIONS RECHERCHÉES, INITIATIVES, ACTIVITÉS ET ÉTAT D'AVANCEMENT (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.

|   |                          |   | État d'avancement des activités |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |   |  |
|---|--------------------------|---|---------------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|-------------------|--------------------|---------------------|---------------------|-------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---|--|
| Initiative  | Responsable              | Activité  | 2019                            |                    |                     |                     | 2020              |                    |                     |                     | 2021              |                    |                     |                     | Situation                                     | Observations: notamment, raisons du retard ou de la révision du calendrier; aspects essentiels des résultats de l'activité   |
|   |                          |   | Premier trimestre               | Deuxième trimestre | Troisième trimestre | Quatrième trimestre | Premier trimestre | Deuxième trimestre | Troisième trimestre | Quatrième trimestre | Premier trimestre | Deuxième trimestre | Troisième trimestre | Quatrième trimestre |   |  |
| <b>Formation du personnel sur l'articulation entre la déontologie et la culture dans le cadre d'activités d'éducation et de sensibilisation</b><br><br><b>Mise en œuvre d'activités efficaces, utiles d'orientation et de conseil</b> | Bureau de la déontologie | Veiller au respect des obligations en matière de formation obligatoire sur la déontologie   |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | EN BONNE VOIE / EN RETARD / CALENDRIER RÉVISÉ |  |
|   |                          | Poursuivre la communication, l'éducation et la sensibilisation afin de favoriser le respect de la déontologie et l'intégrité au PAM |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | EN BONNE VOIE                                 | Les employés se sont vu régulièrement rappeler qu'ils devaient suivre la formation obligatoire sur la déontologie.   |
|   |                          | Mettre en place un nouveau système de gestion des dossiers et produire des données  |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | EN BONNE VOIE                                 | Différentes activités et divers communiqués ont été réalisés et continuent de l'être pour favoriser une culture de la déontologie et de la responsabilité afin que tous les employés s'acquittent de leurs fonctions en faisant preuve des plus hautes qualités d'intégrité. |

Aujourd'hui

### DOMAINE ESSENTIEL 3 - SITUATIONS RECHERCHÉES, INITIATIVES, ACTIVITÉS ET ÉTAT D'AVANCEMENT (PARTIE III)

#### 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.

|  |                                  |   | État d'avancement des activités |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |  |  |
|--|----------------------------------|---|---------------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|-------------------|--------------------|---------------------|---------------------|-------------------|--------------------|---------------------|---------------------|--|--|
| Initiative   | Responsable                      | Activité  | 2019                            |                    |                     |                     | 2020              |                    |                     |                     | 2021              |                    |                     |                     | Situation  | Observations: notamment, raisons du retard ou de la révision du calendrier; aspects essentiels des résultats de l'activité   |
|  |                                  |   | Premier trimestre               | Deuxième trimestre | Troisième trimestre | Quatrième trimestre | Premier trimestre | Deuxième trimestre | Troisième trimestre | Quatrième trimestre | Premier trimestre | Deuxième trimestre | Troisième trimestre | Quatrième trimestre |  |  |
| Discussions informelles avec l'ensemble du personnel, invitations à déjeuner surprises et autres activités de socialisation visant à renforcer l'esprit d'équipe | Division des services de gestion | 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) |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | EN BONNE VOIE / EN RETARD /<br>CALENDRIER RÉVISÉ |  |
|  |                                  |   |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | EN BONNE VOIE                                    | Les activités sont en bonne voie, avec un taux de participation élevé aux réunions des divisions, aux conférences virtuelles et aux présentations/manifestations destinés à l'ensemble du PAM (par ex. plus de 250 personnes ont assisté à la Journée mondiale de l'environnement le 5 juin 2020). |

Aujourd'hui

### DOMAINE ESSENTIEL 3 - SITUATIONS RECHERCHÉES, INITIATIVES, ACTIVITÉS ET ÉTAT D'AVANCEMENT (PARTIE IV)

#### 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.

|  |                         |   | État d'avancement des activités |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | Situation         | Observations: notamment, raisons du retard ou de la révision du calendrier; aspects essentiels des résultats de l'activité   |
|--|-------------------------|---|---------------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|-------------------|--------------------|---------------------|---------------------|-------------------|--------------------|---------------------|---------------------|-------------------|--|
| Initiative   | Responsable             | Activité  | 2019                            |                    |                     |                     | 2020              |                    |                     |                     | 2021              |                    |                     |                     | Situation         | Observations: notamment, raisons du retard ou de la révision du calendrier; aspects essentiels des résultats de l'activité   |
|  |                         |   | Premier trimestre               | Deuxième trimestre | Troisième trimestre | Quatrième trimestre | Premier trimestre | Deuxième trimestre | Troisième trimestre | Quatrième trimestre | Premier trimestre | Deuxième trimestre | Troisième trimestre | Quatrième trimestre |                   |  |
| 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 | 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 |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | EN BONNE VOIE     | Un mini-appel d'offres est en cours pour sélectionner la meilleure solution de formation et de mise en œuvre proposée par les prestataires de services du PAM spécialisés dans ce domaine – étant donné la nature sensible des sujets abordés dans le cadre de ce programme de formation.  |
|  |                         | Assurer une formation à l'intention de toutes les femmes travaillant au PAM pour les sensibiliser aux risques en matière de sécurité                          |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | CALENDRIER RÉVISÉ | Par suite de la COVID-19 et des modalités de télétravail et restrictions des déplacements qui en résultent, il n'est pas possible de dispenser des formations en ce moment (la date de démarrage est maintenant reportée au premier trimestre de 2021). Toutefois, d'autres solutions sont à l'étude pour que ces formations aient lieu avant la fin du quatrième trimestre de 2020. |

Aujourd'hui

## DOMAINE ESSENTIEL 3 - SITUATIONS RECHERCHÉES, INITIATIVES, ACTIVITÉS ET ÉTAT D'AVANCEMENT (PARTIE V)

### 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  | État d'avancement des activités |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | Situation                                     | Observations: y compris les raisons du retard ou de la révision du calendrier; aspects essentiels des résultats de l'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 |   |   |  |
| Mise en place d'une culture d'apprentissage grâce à la mise en œuvre de programmes d'apprentissage et de perfectionnement | Division des technologies de l'information | 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)    |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | EN BONNE VOIE / EN RETARD / CALENDRIER RÉVISÉ | EN BONNE VOIE   | Une mise en place virtuelle est organisée avec la Division de l'innovation et de la gestion des connaissances tous les trimestres. La Division des technologies de l'information permet aussi aux collègues sur le terrain de bénéficier de cette possibilité. |
|   |  | 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 |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | EN BONNE VOIE                                 | EN BONNE VOIE   | La plateforme est conçue en fonction des besoins des utilisateurs du PAM qui ont parfois des difficultés faute d'interaction directe.  |

Aujourd'hui

## DOMAINE ESSENTIEL 3 - SITUATIONS RECHERCHÉES, INITIATIVES, ACTIVITÉS ET ÉTAT D'AVANCEMENT (PARTIE VI)

### 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.

|   |  |  |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    | État d'avancement des activités |                     |               |  |
|---|--|--|-------------------|--------------------|---------------------|---------------------|-------------------|--------------------|---------------------|---------------------|-------------------|--------------------|---------------------------------|---------------------|---------------|--|
| Initiative  | Responsable                                | Activité   | 2019              |                    |                     |                     | 2020              |                    |                     |                     | 2021              |                    |                                 |                     | Situation     | Observations: y compris les raisons du retard ou de la révision du calendrier; aspects essentiels des résultats de l'activité  |
|   |  |  | Premier trimestre | Deuxième trimestre | Troisième trimestre | Quatrième trimestre | Premier trimestre | Deuxième trimestre | Troisième trimestre | Quatrième trimestre | Premier trimestre | Deuxième trimestre | Troisième trimestre             | Quatrième trimestre |               |  |
| 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 | Division chargée du bien-être du personnel | Fournir un appui aux bureaux de pays comme un conseiller du personnel pour régler les questions d'environnement de travail                         |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                                 |                     | EN BONNE VOIE | Comme il s'agit d'une activité essentielle du portefeuille de services de la Division chargée du bien-être du personnel, il n'est pas prévu d'y mettre un terme. Toutefois, l'appui fourni par la Division est régulièrement amélioré pour faire face aux nouveaux problèmes et renforcer les services relatifs au lieu de travail et au bien être (par ex. appui fourni par un nouveau chargé de liaison avec les familles depuis août 2020). |
| Création et renforcement de comités chargés du bien-être  |  | 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 |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                                 |                     |               | CALENDRIER RÉVISÉ  |

Aujourd'hui

## DOMAINE ESSENTIEL 4 - SITUATIONS RECHERCHÉES, INITIATIVES, ACTIVITÉS ET ÉTAT D'AVANCEMENT (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   | État d'avancement des activités |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | Situation | Observations: y compris les raisons du retard ou de la révision du calendrier; aspects essentiels des résultats de l'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 |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |           | EN BONNE VOIE   | Le mandat révisé est à l'examen avec le Comité permanent interdivisions. Il devrait pouvoir être mis définitivement au point une fois que l'on aura réglé la question des autres moyens de traiter les plaintes du personnel et celle du rôle du Comité permanent interdivisions en la matière (médiation formelle, intervention et accompagnement personnalisé, médiation par les pairs, etc.). On notera toutefois que le Comité permanent interdivisions dispose d'un mandat effectif. |  |
|  |  | Concevoir et mettre en ligne le portail Web du Comité permanent interdivisions   |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |           |   | EN BONNE VOIE   | Point inscrit en permanence à l'ordre du jour des réunions du Comité permanent interdivisions. Cette activité devrait se terminer en 2021 avec l'aide de la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing. Certains contenus ont été élaborés par le Bureau de l'Inspecteur général et la Division des ressources humaines. |
| 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  |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |           | EN BONNE VOIE - TERMINÉ   | Terminé en 2019.  |  |
|  |  | Réaliser un audit de l'exemple montré par les responsables   |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |           |   | EN BONNE VOIE - TERMINÉ   | Terminé en 2019.   |
|  |  | Réaliser des audits des bureaux de pays axés sur l'exemple montré par les responsables   |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |           |   | APPROCHE EN BONNE VOIE - CALENDRIER RÉVISÉ  | La mise au point de la méthodologie et de l'approche est terminée. Les retards sont dus à l'indisponibilité des bureaux de pays et aux restrictions de déplacement. Le calendrier révisé prévoit une mise en œuvre pour le premier trimestre de 2021 lorsqu'il sera à nouveau possible de se rendre dans les bureaux de pays.                              |

Aujourd'hui

## DOMAINE ESSENTIEL 4 - SITUATIONS RECHERCHÉES, INITIATIVES, ACTIVITÉS ET ÉTAT D'AVANCEMENT (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 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  | État d'avancement des activités |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | Situation | Observations: y compris les raisons du retard ou de la révision du calendrier; aspects essentiels des résultats de l'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                            |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |           | CALENDRIER RÉVISÉ   | Travail de terrain en cours et rapport retardé d'un mois en raison d'un changement de méthodologie.  |  |
|   |  | Désigner des conseillers pour les procédures de promotion du personnel                  |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |           |   | EN BONNE VOIE  | Le démarrage pourrait être reporté à 2021 pour permettre de prendre en compte les résultats de l'audit des procédures de réaffectation dans le processus.  |
|   |  | Réaliser en interne un audit de la gestion des consultants                              |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |           |   | EN BONNE VOIE  | --   |
| 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                       |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |           |   | EN BONNE VOIE - TERMINÉ  | Terminé au premier trimestre de 2020.  |
|   |  | Concevoir et lancer le service d'assistance EthicSphere                                 |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |           |   | EN BONNE VOIE - TERMINÉ  | Terminé au premier trimestre de 2020.  |
|   |  | Créer et mettre à disposition un service d'assistance du Bureau de l'inspecteur général |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |           |   | CALENDRIER RÉVISÉ  | Le calendrier a été perturbé par la COVID-19. Reporté au quatrième trimestre de 2020 pour ne pas aller à l'encontre d'autres priorités du PAM.   |
|   |  | Relancer le nouveau portail Web du Bureau de l'inspecteur général                       |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |           |   | CALENDRIER RÉVISÉ  | De petites modifications ont été apportées à toutes les pages Web du Bureau de l'inspecteur général – mais le portail Web du Bureau n'étant pas encore entièrement réagencé, il n'a pas été relancé. |
| Examiner et réviser les modes opératoires normalisés des départements avant de conduire un examen "LEAN" des procédures |  |   |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |           | CALENDRIER RÉVISÉ   | Les procédures opérationnelles normalisées sont en bonne voie mais l'examen "LEAN" a été retardé en raison de coupes budgétaires et des restrictions de déplacement des consultants. |  |

Aujourd'hui



## DOMAINE ESSENTIEL 4 - SITUATIONS RECHERCHÉES, INITIATIVES, ACTIVITÉS ET ÉTAT D'AVANCEMENT (PARTIE III)

### 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.

|   |                          |  | État d'avancement des activités |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |   |  |
|---|--------------------------|--|---------------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|-------------------|--------------------|---------------------|---------------------|-------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---|--|
| Initiative  | Responsable              | Activité   | 2019                            |                    |                     |                     | 2020              |                    |                     |                     | 2021              |                    |                     |                     | Situation                                     | Observations: y compris les raisons du retard ou de la révision du calendrier; aspects essentiels des résultats de l'activité  |
|   |                          |  | Premier trimestre               | Deuxième trimestre | Troisième trimestre | Quatrième trimestre | Premier trimestre | Deuxième trimestre | Troisième trimestre | Quatrième trimestre | Premier trimestre | Deuxième trimestre | Troisième trimestre | Quatrième trimestre |   |  |
| 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 |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | EN BONNE VOIE / EN RETARD / CALENDRIER RÉVISÉ |  |
|   |                          | 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 foire aux questions par exemple                         |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | EN BONNE VOIE - TERMINÉ                       | Les travaux d'analyse et de synthèse des données sur les représailles sont terminés et des recommandations vont être formulées prochainement.                              |
|   |                          | Organiser des campagnes de sensibilisation dans le cadre de l'application de la politique révisée en matière de protection des dénonciateurs d'irrégularités   |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | EN RETARD                                     | La politique de protection contre les représailles est prête, mais sa promulgation a été retardée. Une résolution est prévue sous peu (et la promulgation devrait suivre). |

Aujourd'hui

## DOMAINE ESSENTIEL 4 - SITUATIONS RECHERCHÉES, INITIATIVES, ACTIVITÉS ET ÉTAT D'AVANCEMENT (PARTIE IV)

### 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  | État d'avancement des activités |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | Situation | Observations: y compris les raisons du retard ou de la révision du calendrier; aspects essentiels des résultats de l'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 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 | Division de la gestion globale des risques | Mettre à jour la politique de lutte contre la fraude et la corruption   |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |           | EN BONNE VOIE / EN RETARD / CALENDRIER RÉVISÉ   |                         |  |
|  |  | 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 |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |           |   | EN BONNE VOIE           | Réalisations importantes notamment au cours des deuxième et troisième trimestres de 2020, avec la publication du manuel sur la lutte contre la fraude et la corruption et une formation approfondie des bureaux régionaux et de diverses fonctions portant sur les "risques de fraude en situation d'urgence". Un deuxième cycle de formation en matière de lutte contre la fraude et la corruption destiné aux directeurs de pays a aussi eu lieu en juillet. |
|  |  | Recruter et intégrer dans les bureaux régionaux du Caire et de Nairobi des spécialistes régionaux de la lutte contre la fraude et la corruption           |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |           |   | EN BONNE VOIE - TERMINÉ | Les deux spécialistes ont été recrutés; leur performance et leur participation donnent satisfaction.   |

Aujourd'hui

## DOMAINE ESSENTIEL 4 - SITUATIONS RECHERCHÉES, INITIATIVES, ACTIVITÉS ET ÉTAT D'AVANCEMENT (PARTIE V)

### 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.

|   |   |   |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    | État d'avancement des activités |                     |           |   |   |
|---|---|---|-------------------|--------------------|---------------------|---------------------|-------------------|--------------------|---------------------|---------------------|-------------------|--------------------|---------------------------------|---------------------|-----------|---|---|
| Initiative  | Responsable   | Activité  | 2019              |                    |                     |                     | 2020              |                    |                     |                     | 2021              |                    |                                 |                     | Situation | Observations: y compris les raisons du retard ou de la révision du calendrier; aspects essentiels des résultats de l'activité |   |
|   |   |   | Premier trimestre | Deuxième trimestre | Troisième trimestre | Quatrième trimestre | Premier trimestre | Deuxième trimestre | Troisième trimestre | Quatrième trimestre | Premier trimestre | Deuxième trimestre | Troisième trimestre             | Quatrième trimestre |           |   |   |
| Adoption de normes pour l'équité entre les sexes dans les programmes et l'environnement de travail du PAM | 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 |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                                 |                     |           | EN BONNE VOIE / EN RETARD / CALENDRIER RÉVISÉ   |   |
|   |   |   |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                                 |                     |           | CALENDRIER RÉVISÉ   | La réalisation d'une composante essentielle de cette activité (formation des formateurs) exige des réunions en présentiel et des déplacements dans les bureaux de pays. Le calendrier révisé propose un report des délais aux premier et deuxième trimestres de 2021. |

Aujourd'hui

## DOMAINE ESSENTIEL 4 - SITUATIONS RECHERCHÉES, INITIATIVES, ACTIVITÉS ET ÉTAT D'AVANCEMENT (PARTIE VI)

### 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  | État d'avancement des activités |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |   | Situation                                     | Observations: y compris les raisons du retard ou de la révision du calendrier; aspects essentiels des résultats de l'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   |   |  |
| 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  |                                 |                    |                     |                     | ■                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |   | EN BONNE VOIE / EN RETARD / CALENDRIER RÉVISÉ |  |
|  |                                  | 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                        |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | ■                 |                    |                     |   | EN BONNE VOIE                                 | Le concept d'élaboration d'une formation à distance efficace est à l'étude.  |
|  |                                  | 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 au PAM |                                 |                    |                     |                     | ■                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |   | CALENDRIER RÉVISÉ                             | Quatrième trimestre de 2021 – La proposition actuelle de révision du cadre de gestion des effectifs, qui vise à répondre aux préoccupations que suscitent les contrats de non-fonctionnaires, prévoit une mise en œuvre intégrale au cours de l'exercice financier 2022.   |
|  |                                  | Concevoir et développer la planification stratégique des effectifs au niveau fonctionnel et au niveau des pays  |                                 |                    |                     |                     | ■                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |   | CALENDRIER RÉVISÉ                             | Le projet se poursuivra jusqu'en 2022 pour les raisons suivantes: le budget a été mis à disposition en juillet 2019 et les activités ont été rééchelonnées à cause de la COVID-19. Alors que la planification des effectifs a bien progressé au niveau fonctionnel, les lignes directrices pour les bureaux de pays doivent être élaborées au cours des prochains mois et mises en œuvre en 2021-2022. |
| Mise en œuvre du plan d'action du PAM pour la parité des sexes   |                                  |   |                                 |                    |                     |                     |                   |                    | ■                   |                     |                   |                    | EN BONNE VOIE       | Les recommandations issues du plan d'action pour la parité des sexes commencent à être uniformément appliquées et un suivi est assuré tous les trimestres. La révision et la mise à jour des processus de la Division des ressources humaines auront lieu parallèlement à la mise en œuvre d'un plan directeur pour la diversité et l'inclusion et aux travaux relatifs à la lutte contre le racisme.   |   |  |
| Mesures prises face à la COVID-19  |                                  |   |                                 |                    |                     |                     |                   |                    | ■                   |                     |                   |                    | EN BONNE VOIE       | Bien que les plans et les activités de préparation pour un "retour au bureau" dans le contexte de la COVID-19 soient administrés séparément dans la structure hiérarchique, la Division des ressources humaines a été invitée aux discussions sur le renforcement de la flexibilité et le télétravail. Au niveau interorganisations, la Division participe à l'Équipe spéciale du Comité de haut niveau sur la gestion chargée des politiques d'avenir pour le personnel des Nations Unies qui étudie de nouvelles modalités de travail, de nouveaux types de contrat et des technologies d'appui, etc. |   |  |

Aujourd'hui

## DOMAINE ESSENTIEL 4 - SITUATIONS RECHERCHÉES, INITIATIVES, ACTIVITÉS ET ÉTAT D'AVANCEMENT (PARTIE VII)

### 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   | État d'avancement des activités |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | Situation     | Observations: y compris les raisons du retard ou de la révision du calendrier; aspects essentiels des résultats de l'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 des services de conseil au personnel | Division chargée du bien-être du personnel | Lancer une application mobile axée sur le bien-être pour sensibiliser le personnel et les responsables à titre préventif | ←                               |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | EN BONNE VOIE | La plateforme sur le bien-être, qui existe et fonctionne depuis mars, est mise à la disposition de toute personne ayant une adresse électronique du PAM; la mise au point de l'application téléchargeable est en bonne voie, puisqu'elle a reçu l'approbation définitive de la Division des technologies de l'information. Les travaux avec Google Play Store sont pratiquement terminés et le lancement de la version de l'application pour Apple et Android est prévu pour le 1 <sup>er</sup> octobre, en même temps que les pages spécifiques par pays de plusieurs opérations importantes du PAM. |
|   |  | Remanier la conception du modèle sous-tendant le programme d'entraide entre collègues                                    | ←                               |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | EN BONNE VOIE | Le modèle remanié du programme pour l'entraide entre collègues s'adressant à des volontaires est prêt, y compris un nouveau modèle de formation complet et une plateforme électorale numérique.   |

Aujourd'hui

## DOMAINE ESSENTIEL 5 - SITUATIONS RECHERCHÉES, INITIATIVES, ACTIVITÉS ET ÉTAT D'AVANCEMENT (PARTIE I)

### 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   | État d'avancement des activités |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | Situation | Observations: y compris les raisons du retard ou de la révision du calendrier; aspects essentiels des résultats de l'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 |           |   |   |   |
| Soumission d'une proposition relative à la création d'un service de conseil pour la mise en place d'un environnement de travail harmonieux | 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 |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |           |   | EN BONNE VOIE / EN RETARD / CALENDRIER RÉVISÉ |   |
|  |  |  |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |           |   | EN BONNE VOIE                                 | La mise en œuvre de cette activité sera décidée par le Comité permanent interdivisions qui a accepté de l'expérimenter. |

Aujourd'hui

## DOMAINE ESSENTIEL 5 - SITUATIONS RECHERCHÉES, INITIATIVES, ACTIVITÉS ET ÉTAT D'AVANCEMENT (PARTIE II)

### 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.

|   |                                  | État d'avancement des activités   |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     | Situation | Observations: y compris les raisons du retard ou de la révision du calendrier; aspects essentiels des résultats de l'activité |   |               |  |   |
|---|----------------------------------|---|-------------------|--------------------|---------------------|---------------------|-------------------|--------------------|---------------------|---------------------|-------------------|--------------------|---------------------|-----------|---|---|---------------|--|---|
| 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   |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |           | EN BONNE VOIE / EN RETARD / CALENDRIER RÉVISÉ   | Calendrier révisé pour le deuxième trimestre de 2021. Compte tenu de la COVID et de la réorganisation des priorités, les calendriers correspondant aux résultats de cette activité (par ex. la révision de la politique en matière de harcèlement, de harcèlement sexuel, d'abus d'autorité et de discrimination et la mise au point d'une nouvelle formation obligatoire) ont été modifiés. Parmi ce qu'il faut encore faire, on peut citer une consultation étroite avec des homologues extérieurs à la Division des ressources humaines et le lancement de la nouvelle formation obligatoire prévue par la politique révisée en matière de harcèlement, de harcèlement sexuel, d'abus d'autorité et de discrimination. |               |  |   |
|   |                                  | Organiser des sessions de sensibilisation "Speak Up!" en présentiel   |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |           |   |   |               | EN BONNE VOIE  | La Sous-Division des relations avec le personnel de la Division des ressources humaines testera les sessions de sensibilisation "Speak Up!" sur les normes de comportement et de protection contre les comportements abusifs avant de les mettre progressivement en œuvre; elle aura recours à des systèmes de visioconférence et à des solutions virtuelles si les restrictions de déplacement empêchent de rétablir les missions en équipes et les réunions en présentiel.  |
|   |                                  | Publier un rapport annuel sur les pratiques disciplinaires  |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |           | EN BONNE VOIE   | Le rapport annuel a été publié et porté à la connaissance de tout le personnel par le Directeur de la Division des ressources humaines en juin 2020.  |               |  |   |
|   |                                  | 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 |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |           |   |   |               | EN BONNE VOIE  | Comme prévu, au nombre des résultats figurent l'élaboration de procédures opératoires normalisées internes qui permettront à la Division des ressources humaines de traiter les problèmes sur le lieu de travail, et la mise au point d'outils externes pour les responsables d'équipes (guide de conversation) et les témoins (rappel des moyens d'agir pour favoriser le changement de culture et combattre les comportements inappropriés). En outre, la Division des ressources humaines prévoit de revoir la gestion de l'insuffisance professionnelle liée à des problèmes de comportement. |
|   |                                  | Mettre en œuvre les procédures disciplinaires révisées  |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |           |   |   |               | EN BONNE VOIE  | La Sous-Division des relations avec le personnel de la Division des ressources humaines a pratiquement terminé le travail de révision du Manuel des ressources humaines et établira un groupe de travail interdisciplinaire pour faciliter l'application des révisions au niveau opérationnel.  |
|   |                                  | Mettre au point des éléments de langage internes relatifs aux mesures disciplinaires  |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |           |   |   |               | EN BONNE VOIE  | La Sous-Division des relations avec le personnel de la Division des ressources humaines est en train de concevoir des animations et des vidéos qu'elle utilisera comme supports de communication pour faciliter l'accès à l'information sur les procédures disciplinaires.  |
|   |                                  | Participer en permanence au fonctionnement de la base de données "Clear-Check" commune à l'ensemble du système des Nations Unies                              |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |           | EN BONNE VOIE   | Le PAM contribue déjà à la base de données "Clear-Check" et la Sous-Division des relations avec le personnel de la Division des ressources humaines révisé actuellement le Manuel des ressources humaines pour en rendre compte.  |               |  |   |
| 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 |                                  | Avant tout recrutement, vérifier les antécédents du candidat sur la base de données "Clear-Check"   |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |           |   |   | EN BONNE VOIE | Le PAM contribue déjà à la base de données "Clear-Check" et la Sous-Division des relations avec le personnel de la Division des ressources humaines révisé actuellement le Manuel des ressources humaines pour en rendre compte. |   |

## DOMAINE ESSENTIEL 5 - SITUATIONS RECHERCHÉES, INITIATIVES, ACTIVITÉS ET ÉTAT D'AVANCEMENT (PARTIE III)

### 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  | État d'avancement des activités |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | Situation | Observations: y compris les raisons du retard ou de la révision du calendrier; aspects essentiels des résultats de l'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 |           |   |   |
| Augmentation du nombre d'enquêteurs | 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 |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |           | EN BONNE VOIE / EN RETARD / CALENDRIER RÉVISÉ   | Terminé au troisième trimestre de 2020. Tous les postes vacants en 2020 ont été pourvus et tous les membres du personnel sont maintenant en poste. Quatre nouveaux postes destinés à appuyer les enquêtes du Bureau des investigations et des enquêtes sont inscrits au budget de 2021. Le recrutement va démarrer en 2021. |
|                                     |  | 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     |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |           |   | EN BONNE VOIE   |

Aujourd'hui



## DOMAINE ESSENTIEL 6 - SITUATIONS RECHERCHÉES, INITIATIVES, ACTIVITÉS ET ÉTAT D'AVANCEMENT (PARTIE I)

### 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   | État d'avancement des activités |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | Situation | Observations: y compris les raisons du retard ou de la révision du calendrier; aspects essentiels des résultats de l'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* |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |           |   | EN BONNE VOIE / EN RETARD / CALENDRIER RÉVISÉ | EN BONNE VOIE | Les travaux se poursuivent en vue de la création d'une page Web dont le lancement est prévu pour le quatrième trimestre de 2020. Cette page Web regroupera en une même interface des informations émanant de différentes sources du Siège et des bureaux de terrain et permettra à tous les employés d'accéder aisément aux activités de grande envergure liées à la culture organisationnelle et à leurs processus. |

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

Aujourd'hui

## DOMAINE ESSENTIEL 6 - SITUATIONS RECHERCHÉES, INITIATIVES, ACTIVITÉS ET ÉTAT D'AVANCEMENT (PARTIE II)

### 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   | État d'avancement des activités |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | Situation | Observations: y compris les raisons du retard ou de la révision du calendrier; aspects essentiels des résultats de l'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 |           |   |                         |   |
| 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  |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |           | EN BONNE VOIE / EN RETARD / CALENDRIER RÉVISÉ   |                         |   |
|  |  | Élaborer et mettre en service la boîte à outils de la campagne RESPECT   |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |           |   | EN BONNE VOIE - TERMINÉ | La campagne RESPECT a été élaborée et testée avec succès en 2018 et mise en œuvre en 2019.  |
|  |  | Concevoir et mettre en ligne la page des communautés du PAM sur la campagne RESPECT  |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |           |   | EN BONNE VOIE           | Lancée le 28 novembre 2019, la page des communautés du PAM est utilisée pour permettre aux employés de nouer en toute sécurité des conversations utiles sur le respect et les valeurs du PAM.   |
|  |  | 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** |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |           |   | EN BONNE VOIE           | Les activités se sont déroulées comme prévu. Un manuel/boîte à outils a été mis à la disposition de tous les conseillers/collègues qui exercent les fonctions d'animateurs de la campagne RESPECT.  |
|  |  | Développer et mettre en ligne la plateforme de formation virtuelle de la campagne RESPECT  |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |           |   | EN BONNE VOIE           | En raison des restrictions dues à la COVID (missions et rassemblements) imposées pendant le premier trimestre de 2020, la campagne RESPECT a dû être adaptée et mettre fortement l'accent sur les activités en ligne/numériques pour permettre aux équipes de dialoguer en toute sécurité. Un outil est en cours d'élaboration pour conduire la campagne RESPECT à distance. Cet outil sera prêt avant octobre 2020 et sera testé au quatrième trimestre de 2020. |

\*\* En collaboration avec le Bureau de l'Ombudsman

Aujourd'hui

## DOMAINE ESSENTIEL 6 - SITUATIONS RECHERCHÉES, INITIATIVES, ACTIVITÉS ET ÉTAT D'AVANCEMENT (PARTIE III)

### 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  | État d'avancement des activités |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | Situation     | Observations: y compris les raisons du retard ou de la révision du calendrier; aspects essentiels des résultats de l'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 |               |  |
| 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 | 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" |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | EN BONNE VOIE | Cette activité et en bonne voie et contribue à mieux sensibiliser les employés et à mieux leur faire comprendre l'importance critique de la problématique femmes-hommes pour les travaux du PAM. |
|  |   | Conduire la campagne Orange lancée par le Secrétaire général de l'ONU et célébrer les 16 journées annuelles de mobilisation contre la violence sexiste                              |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | EN BONNE VOIE | La planification des 16 journées annuelles de mobilisation se déroule comme prévu.   |

Aujourd'hui

## DOMAINE ESSENTIEL 6 - SITUATIONS RECHERCHÉES, INITIATIVES, ACTIVITÉS ET ÉTAT D'AVANCEMENT (PARTIE IV)

### 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   | État d'avancement des activités |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |  | Situation                                     | Observations: y compris les raisons du retard ou de la révision du calendrier; aspects essentiels des résultats de l'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 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 | [Barre bleue]                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |  | EN BONNE VOIE / EN RETARD / CALENDRIER RÉVISÉ | L'ensemble de services a été lancé en 2016 avec l'arrivée du nouvel Ombudsman et est révisé en permanence.   |
|   |  | Aider les responsables à apprendre comment recenser les conflits au moyen d'évaluations culturelles et d'interventions de l'Ombudsman                  |                                 |                    |                     |                     | [Barre bleue]     |                    |                     |                     |                   |                    |                     |  | EN BONNE VOIE                                 | Cette activité, mise en œuvre à la demande, a fait l'objet d'une communication en octobre/novembre 2019 et se poursuit.  |
|   |  | Développer le réseau de conseillers pour le respect au travail afin d'intégrer le Siège  |                                 |                    |                     |                     |                   |                    | [Barre bleue]       |                     |                   |                    |                     |  | EN BONNE VOIE                                 | Le réseau de conseillers s'est développé, avec la nomination et la formation de 14 conseillers au Siège pendant le troisième trimestre de 2020 (à la mi-septembre).  |
|   |  | Renforcer les capacités de médiation et d'animation  |                                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | [Barre bleue]     |                    |                     |  | EN BONNE VOIE                                 | Bien que la capacité de médiation du Bureau de l'Ombudsman du PAM permette de répondre à la demande, il a été décidé avec le Bureau de l'Ombudsman commun aux fonds et programmes que le bureau du PAM pourrait recruter des médiateurs, en cas de besoin, parmi les 90 médiateurs de leur réseau mondial. |
|   |  | Rendre les services de médiation disponibles en arabe  |                                 |                    |                     |                     |                   |                    | [Barre bleue]       |                     |                   |                    |                     |  | EN BONNE VOIE                                 | Depuis avril 2020, le Bureau de l'Ombudsman fournit des services dans les quatre langues officielles du PAM.   |
| Élaboration d'une stratégie de renforcement des capacités à l'échelle institutionnelle en matière de résolution des conflits et d'encadrement respectueux |  |  |                                 |                    |                     |                     |                   |                    | [Barre bleue]       |                     |                   |                    | EN BONNE VOIE       | La formation de base et plusieurs autres modules sont prêts; ils ont été proposés aux bureaux de pays au premier trimestre 2020 et sont actuellement dispensés dans plusieurs pays. Des modules supplémentaires sont en cours d'élaboration. |   |  |

Aujourd'hui

## ANNEXE IV

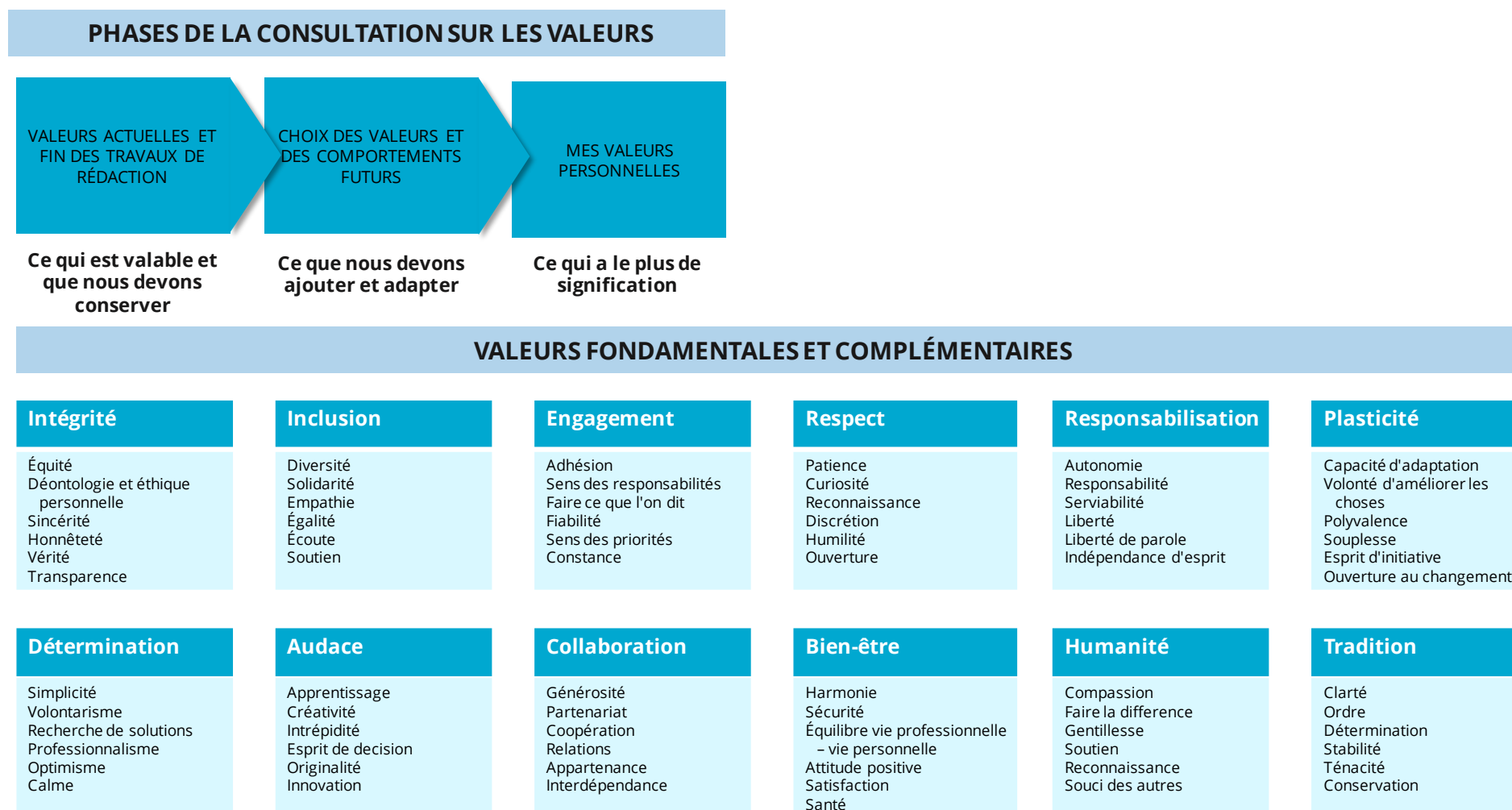
**VALEURS DU PAM ET EXEMPLES DE VALEURS D'AUTRES  
ORGANISMES DES NATIONS UNIES**

| Valeurs du PAM      | <br>INTÉGRITÉ                      | <br>COLLABORATION            | <br>ENGAGEMENT                          | <br>HUMANITÉ        | <br>INCLUSION               |
|---------------------|---|---|--|--|--|
| Valeurs de l'ONU    | <br>INTÉGRITÉ                      |   | <br>PROFESSIONALISME                    |  | <br>RESPECT DE LA DIVERSITÉ |
| Valeurs du HCR      | <br>INTÉGRITÉ                      |   | <br>PROFESSIONALISME                    |  | <br>RESPECT DE LA DIVERSITÉ |
| Valeurs du PNUD     | <br>INTÉGRITÉ,<br>TRANSPARENCE     | <br>SOUCI DU RÉSULTAT        | <br>RESPONSABILITÉ,<br>PROFESSIONALISME |  | <br>RESPECT MUTUEL          |
| Valeurs de l'UNICEF | <br>INTÉGRITÉ,<br>CONFIANCE      |   | <br>RESPONSABILITÉ                    | <br>BIENVEILLANCE | <br>RESPECT               |
| Valeurs de la FAO   | <br>INTÉGRITÉ ET<br>TRANSPARENCE |   | <br>ATTACHEMENT<br>À LA FAO           |  | <br>RESPECT<br>DE TOUS    |
| Valeurs du FIDA     | <br>INTÉGRITÉ                    | <br>CULTURE DU<br>RÉSULTAT | <br>PROFESSIONALISME                  |  | <br>RESPECT               |

Note: La comparaison s'effectue en déclinant les qualités afférentes à chaque organisme au regard de la liste des valeurs du PAM.

## ANNEXE V

## SYNTHÈSE DE LA CONSULTATION SUR LES VALEURS



Note: La liste des valeurs fondamentales et complémentaires ci-dessus a été publiée sur la plateforme utilisée au cours de la consultation sur les valeurs pour permettre aux employés du PAM de faire leur choix.

ANNEXE VI

VALEURS RÉAFFIRMÉES PAR LE PAM

**INTÉGRITÉ**  
Nous valorisons l'irréprochabilité.

Nous croyons en l'importance de prendre les bonnes décisions pour les bonnes raisons. Nous croyons pouvoir être plus authentique, cohérent et ouvert.

**Comportements**

- Communiquer honnêtement, clairement et transparentement
- Avoir les mêmes exigences de qualité envers tous
- Être tel que l'on se veut lorsque personne ne regarde
- Partager et recevoir du feedback avec bienveillance

Nos Valeurs | Intégrité | Collaboration | Engagement | Humanité | Inclusion  
SAUVER DES VIES CHANGER LES VIES

**COLLABORATION**  
Nous valorisons le fait de travailler ensemble pour arriver à un but commun.

Nous croyons qu'aucun défi n'est insurmontable si nous travaillons ensemble. Nous croyons que nous pouvons faire plus pour nous aider et nous soutenir, les uns pour les autres.

**Comportements**

- Travailler ensemble pour atteindre des objectifs et résoudre des problèmes
- Travailler de concert avec nos partenaires pour arriver au résultat
- Se consacrer au bien-être de nos collègues et de nos bénéficiaires
- Assumer les responsabilités et partager les succès

Nos Valeurs | Intégrité | Collaboration | Engagement | Humanité | Inclusion  
SAUVER DES VIES CHANGER LES VIES

**ENGAGEMENT**  
Nous valorisons le respect de la parole donnée.

Nous croyons pouvoir relever tous les défis qui se présentent à nous. Nous croyons que nous pouvons nous remettre en question pour mieux prendre la responsabilité des nos agissements et de leurs conséquences.

**Comportements**

- Donner suite à ce que l'on a dit que l'on ferait
- Accepter la responsabilité de ce que l'on a dit que l'on ferait
- Travailler à briser le cycle de la médiocrité
- Agir pour que le monde soit meilleur

Nos Valeurs | Intégrité | Collaboration | Engagement | Humanité | Inclusion  
SAUVER DES VIES CHANGER LES VIES

**HUMANITÉ**  
Nous valorisons l'amélioration de la vie de ceux que nous servons et la nôtre.

Nous croyons sincèrement en l'importance de ce que l'on fait et que. À travers le travail que nous faisons ensemble, nous rendrons le monde meilleur. Nous croyons que nous pouvons renforcer l'attention que l'on se porte les uns aux autres.

**Comportements**

- Se mettre à la place des autres
- Permettre à tous d'atteindre le meilleur d'eux-mêmes
- Prendre en compte les besoins des autres
- Agir pour améliorer la vie des autres

Nos Valeurs | Intégrité | Collaboration | Engagement | Humanité | Inclusion  
SAUVER DES VIES CHANGER LES VIES

**INCLUSION**  
Nous valorisons le respect de la contribution unique de chacun.

Nous croyons que notre diversité nous rend unique et fort. Nous croyons que nous pouvons mieux nous apprécier à notre juste valeur, les uns les autres, ainsi que nos différences.

**Comportements**

- Respecter les différences individuelles
- Reconnaître les contributions de tous les membres de l'équipe
- Démarrer que tout le monde ait la même chance de participer
- Écouter pour comprendre

Nos Valeurs | Intégrité | Collaboration | Engagement | Humanité | Inclusion  
SAUVER DES VIES CHANGER LES VIES

## ANNEXE VII

## RÉSUMÉ DES INDICATEURS DE PERFORMANCE EN MATIÈRE DE GESTION APPLICABLES EN 2019

Résumé des indicateurs de performance en matière de gestion applicables en 2019  
(figurant dans le rapport annuel sur les résultats de 2019 et dans le plan de gestion pour 2020-2022)

| <b>IPC 3: Réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion</b> |  | <b>Valeur cible globale: 100%</b> |                   |                      |
|--|--|-----------------------------------|-------------------|----------------------|
| Composantes de l'IPC   |  | Valeur de référence               | Valeur cible 2019 | Valeurs à la mi-2020 |
| Rapport annuel sur les résultats   | Gestion: représentation équilibrée des sexes   | 37%                               | n.d.              | 39%                  |
|  | Ressources humaines: taux d'application du programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences(PACE)         | 96%                               | 100%              | n.d.                 |
|  | Ressources humaines: pourcentage de membres du personnel ayant suivi toutes les formations obligatoires                            | 49% (2018)                        | 85%               | 65%                  |
|  | Sécurité: pourcentage d'application des normes du Cadre général d'organisation des responsabilités pour la sécurité sur le terrain | 96% (2018)                        | 100%              | 95%                  |
|  | Plan de gestion  | 73% (2016)                        | 100%              | 92%                  |



## ANNEXE VIII

### 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   |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | ✓                   | ✓ | ✓ |   |   | ✓ |
| Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing | Simplification des systèmes et des réseaux liés à la culture organisationnelle   |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | ✓                   |   | ✓ |   |   | ✓ |
|  | Campagne sur le respect mutuel (RESPECT)**   |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | ✓                   |   | ✓ | ✓ |   | ✓ |
| Bureau de la déontologie   | 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 |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                     |   | ✓ | ✓ |   |   |
|  | 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  |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | ✓                   | ✓ |   | ✓ | ✓ | ✓ |
| Bureau chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes        | 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   |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | ✓                   |   | ✓ |   |   | ✓ |
|  | Adoption de normes pour l'équité entre les sexes dans les programmes et l'environnement de travail du PAM  |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | ✓                   |   | ✓ | ✓ |   | ✓ |
| 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                 |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | ✓                   |   | ✓ | ✓ |   | ✓ |
|  | 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   |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                     |   |   |   | ✓ | ✓ |
| Comité permanent interdivisions  | Amélioration de l'efficacité de la prise en charge des comportements abusifs ou irrespectueux  |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                     |   |   | ✓ | ✓ | ✓ |
|  | Mesures prises face à la COVID-19  |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                     |   |   |   |   | ✓ |
| Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation                           | Création du comité permanent interdivisions composé de parties prenantes du système de justice interne   |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                     |   |   | ✓ | ✓ | ✓ |
|  | Discussions informelles avec l'ensemble du personnel, invitations à déjeuner surprises et autres activités de socialisation visant à renforcer l'esprit d'équipe                                 |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                     |   |   | ✓ | ✓ | ✓ |
|  | 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   |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                     |   |   | ✓ |   | ✓ |
|  | Audit des domaines susceptibles de contribuer à l'amélioration de la culture organisationnelle du PAM  |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                     | ✓ | ✓ |   | ✓ | ✓ |
| Division de la sécurité  | Conception et lancement de nouveaux outils à l'appui de l'amélioration des services du Bureau de l'inspecteur général  |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                     |   |   | ✓ | ✓ | ✓ |
|  | Augmentation du nombre d'enquêteurs  |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                     |   |   |   |   | ✓ |
| Division des technologies de l'information                                   | 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   |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                     |   |   | ✓ | ✓ | ✓ |
|  | Sensibilisation des employés à la sécurité dans le cadre de formations et de programmes d'initiation   |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                     |   |   | ✓ | ✓ | ✓ |
| Division chargée du bien-être du personnel                                   | 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   |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                     |   |   | ✓ |   | ✓ |
|  | Création et renforcement de comités chargés du bien-être   |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                     |   |   |   | ✓ | ✓ |
|  | 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                          |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                     |   |   | ✓ | ✓ | ✓ |

Aujourd'hui

\* 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.

| 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<br>RBD<br>RBN<br>RBP   | Conception et mise en œuvre d'activités d'apprentissage et de perfectionnement  | ←                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | ✓                   | ✓ | ✓ |   | ✓ | ✓ |   |
| RBC<br>RBD<br>RBP          | Réponse aux besoins psychosociaux du personnel pendant la crise de la COVID-19  |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                     |   | ✓ | ✓ | ✓ |   | ✓ |
| RBN                        | Mise en œuvre d'un programme visant à récompenser les employés qui s'investissent dans la culture organisationnelle                               |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                     |   | ✓ | ✓ | ✓ |   | ✓ |
| RBN<br>RBP                 | Formation du personnel sur le comportement au travail et les questions connexes   | ←                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | ✓                   | ✓ | ✓ |   |   | ✓ |   |
| RBN<br>RBP                 | Renforcement de la culture du retour d'information  | ←                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | ✓                   | ✓ | ✓ |   |   | ✓ |   |
| 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) | ←                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | ✓                   | ✓ | ✓ | ✓ |   | ✓ |   |
| Tous les bureaux régionaux | Renforcement de l'esprit d'équipe et de la communication entre les membres du personnel à tous les niveaux  | ←                 |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     |                   |                    |                     |                     | ✓                   | ✓ | ✓ | ✓ |   | ✓ |   |

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