

ANNEXE III-D: PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ POUR L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU GROUPE DE TRAVAIL CONJOINT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION SUR LE HARCÈLEMENT, LE HARCÈLEMENT SEXUEL, L'ABUS DE POUVOIR ET LA DISCRIMINATION (RAPPORT DU GROUPE DE TRAVAIL CONJOINT)

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

Domaine essentiel du plan d'action détaillé				Recommandation figurant dans le rapport du groupe de travail conjoint	Situation recherchée dans le plan d'action détaillé
Domaine essentiel 1: Réaffirmation des valeurs				"Le PAM devrait poursuivre et accroître ses efforts visant à aboutir à une compréhension commune des valeurs, normes de conduite et règles internes dans l'ensemble de l'organisation, notamment en poursuivant ses initiatives de sensibilisation à l'échelle mondiale et en recherchant dans le même temps les moyens de les renforcer dans la pratique quotidienne."	"Le PAM a clairement défini et réaffirmé ses valeurs, qui sont parfaitement acceptées, communiquées et activement appliquées dans l'ensemble de l'institution."
Indicateurs de l'enquête mondiale auprès du personnel (2021)	Valeurs de référence (%) (enquête mondiale auprès du personnel de 2018)	Valeurs cibles (%)	Enquête mondiale auprès du personnel (2021) (%)	Observations sur les indicateurs	
Domaine essentiel 1.1 D'après mon expérience, les employés du PAM sont traités avec respect, quels que soient leur emploi, leur âge, leur race, leur religion, leur orientation et leur identité sexuelles, leur appartenance ethnique et leurs aptitudes physiques.	61	71	70	Le pourcentage de membres du personnel étant d'accord avec l'énoncé de cet indicateur dans l'enquête mondiale auprès du personnel de 2021 a augmenté de 9 points par rapport à l'enquête de 2018, soit une amélioration de 15 pour cent. *Cet indicateur diffère légèrement de celui de l'enquête mondiale auprès du personnel de 2018, qui était libellé comme suit: "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."	

Initiatives	État d'avancement des activités (%)	Principaux progrès réalisés dans le cadre des initiatives et des activités
<p>Deux initiatives au total, assorties de quatre activités (menées par le Département de la culture organisationnelle et le Bureau de la déontologie).</p>	<p>Achevées: 75</p> <p>Nouveaux délais et/ou relevant d'autres initiatives: 25</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les valeurs <i>d'intégrité, de collaboration, d'engagement, d'humanité et d'inclusion</i> ont été réaffirmées à travers une série d'événements en 2020: une consultation mondiale au premier trimestre, qui a réuni plus de 7 000 participants; 16 conversations virtuelles de suivi avec des employés du PAM, sous la forme de cycles de réflexion sur les valeurs, entre le 8 et le 10 septembre; et 6 cycles de réflexion sur la lutte contre le racisme les 8 et 9 décembre. Au premier trimestre de 2021, une manifestation mondiale consistant en des entretiens en temps réel sur les valeurs ("<i>Values Talk Live!</i>") a été organisée pour mettre en avant l'amélioration de la culture organisationnelle au PAM et partager des exemples montrant comment les employés "vivent en accord avec les valeurs", manifestation à laquelle ont participé plus de 3 300 personnes. • En 2021, le Département de la culture organisationnelle a lancé des campagnes de communication et de mobilisation des employés à l'échelle de l'organisation et fourni des orientations visant à encourager les employés du PAM à appliquer une approche fondée sur les valeurs au stade de l'élaboration des politiques (politique en matière de personnel), des stratégies (stratégie en matière de ressources humaines et stratégie en matière de bien-être du personnel) et des activités de formation (à l'intention des responsables de haut niveau, des cadres de niveau intermédiaire et des directeurs de pays) ainsi que des séances de sensibilisation ("<i>Speak Up</i>"). • En 2021, le Bureau de la déontologie a continué de réviser le Code de conduite du PAM, en procédant à une série de consultations de fond, qui ont notamment consisté à recueillir les observations des membres des organes représentatifs du personnel et du Comité chargé de la supervision et des politiques. La version définitive du Code de conduite et la circulaire correspondante devraient être diffusées en 2022.

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

Domaine essentiel du plan d'action détaillé				Recommandation figurant dans le rapport du groupe de travail conjoint	Situation recherchée dans le plan d'action détaillé
Domaine essentiel 2: Rôle de l'encadrement				"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 cadres supérieurs et intermédiaires, respectent les principales normes de conduite du PAM et favorisent une optique commune du respect et de l'engagement qui est largement diffusée et activement adoptée dans toute l'organisation."
Indicateurs de l'enquête mondiale auprès du personnel (2021)	Valeurs de référence (%) (enquête mondiale auprès du personnel de 2018)	Valeurs cibles (%)	Enquête mondiale auprès du personnel (2021) (%)	Observations sur les indicateurs	
Domaine essentiel 2.1 Mon superviseur dirige efficacement son équipe.	65	75	73	Le pourcentage de membres du personnel étant d'accord avec l'énoncé de cet indicateur dans l'enquête mondiale auprès du personnel de 2021 a augmenté de 8 points par rapport à l'enquête de 2018, soit une amélioration de 12 pour cent.	
Domaine essentiel 2.2 Dans mon équipe, nous sommes tous responsables de la bonne exécution de notre travail.	56	66	83	Le pourcentage de membres du personnel étant d'accord avec l'énoncé de cet indicateur dans l'enquête mondiale auprès du personnel de 2021 a progressé de 27 points par rapport à l'enquête de 2018, soit une amélioration de 48 pour cent. *Cet indicateur diffère légèrement de celui de l'enquête mondiale auprès du personnel de 2018, qui était libellé comme suit: "Au PAM, les employés sont responsables de la bonne exécution de leur travail."	
Domaine essentiel 2.3 La direction du PAM est un modèle d'engagement actif en faveur de nos valeurs fondamentales.	66	76	75	Le pourcentage de membres du personnel étant d'accord avec l'énoncé de cet indicateur dans l'enquête mondiale auprès du personnel de 2021 a gagné 9 points par rapport à l'enquête de 2018, soit une amélioration de 14 pour cent.	

Initiatives	État d'avancement des activités (%)	Principaux progrès réalisés dans le cadre des initiatives et des activités
<p>Deux initiatives au total, assorties de six activités (menées par le Département de la culture organisationnelle et la Division des ressources humaines).</p>	<p>Achevées: 50</p> <p>Nouveaux délais et/ou relevant d'autres initiatives: 50</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Des activités visant à appliquer les principales normes de conduite du PAM ont été développées, notamment en ce qui concerne le rôle des cadres et des responsables dans la promotion d'un lieu de travail favorisant l'inclusion et le respect. La formation sur les compétences d'encadrement à l'intention des responsables du PAM à tous les niveaux a été repensée et prise en compte dans les travaux de la Division des ressources humaines sur l'encadrement. Un nouveau modèle d'encadrement, fondé sur les valeurs du PAM, a été approuvé par la direction en novembre 2021, et la formulation d'engagements réciproques à l'intention du groupe de direction du PAM s'est poursuivie comme prévu. La Division des ressources humaines a mis en place un plan de communication et d'exécution portant sur la hiérarchisation des priorités et l'intégration du modèle d'encadrement dans les processus pertinents de gestion des ressources humaines. Les activités de mobilisation et de lancement doivent être mises en œuvre au cours du premier trimestre de 2022. • Compte tenu du maintien des restrictions de déplacement liées à la COVID-19, les programmes de formation destinés aux responsables et aux superviseurs ont été remaniés et mis à disposition en ligne. Par exemple, la plateforme de formation en ligne a permis à la Division des ressources humaines de mettre pleinement à profit le programme du PAM axé sur les compétences de supervision à distance, programme qui s'est vu décerner trois médailles d'or par le Brandon Hall Group en 2020 et qui, à la fin de l'année 2021, avait servi à former environ 2 400 superviseurs. • Le programme d'orientation s'adressant aux directeurs de pays et directeurs de pays adjoints qui prennent leurs fonctions a été remanié afin d'y inclure une approche fondée sur les valeurs et de nouveaux éléments tels que la diversité et l'inclusion. Il a bénéficié à un total de 79 participants dans cinq cohortes, et un nouveau programme à l'intention des responsables de bureaux de terrain a été conçu et mis en œuvre au profit de 67 participants dans trois cohortes en 2021. • En raison d'une modification du calendrier, la mise en place d'un "service d'assistance destiné aux responsables", qui fournira des conseils et des orientations sur la gestion préventive et corrective de l'insuffisance professionnelle, est prévue pour 2022.

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

Domaine essentiel du plan d'action détaillé				Recommandation figurant dans le rapport du groupe de travail conjoint	Situation recherchée dans le plan d'action détaillé
Domaine essentiel 3: 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."
Indicateurs de l'enquête mondiale auprès du personnel (2021)	Valeurs de référence (%) (enquête mondiale auprès du personnel de 2018)	Valeurs cibles (%)	Enquête mondiale auprès du personnel (2021) (%)	Observations sur les indicateurs	
Domaine essentiel 3.1 Je suis fier(ère) de travailler pour le PAM.	88	88	92	Le pourcentage de membres du personnel étant d'accord avec l'énoncé de cet indicateur dans l'enquête mondiale auprès du personnel de 2021 a augmenté de 4 points par rapport à l'enquête de 2018, soit une amélioration de 5 pour cent.	
Domaine essentiel 3.2 La mission ou l'objectif du PAM me donnent le sentiment que mon travail est important.	87	87	92	Le pourcentage de membres du personnel étant d'accord avec l'énoncé de cet indicateur dans l'enquête mondiale auprès du personnel de 2021 a progressé de 5 points par rapport à l'enquête de 2018, soit une amélioration de 6 pour cent.	
Domaine essentiel 3.3 Je me sens soutenu(e) pendant la restructuration du PAM.	49	59	60	Le pourcentage de membres du personnel étant d'accord avec l'énoncé de cet indicateur dans l'enquête mondiale auprès du personnel de 2021 a augmenté de 11 points par rapport à l'enquête de 2018, soit une amélioration de 22 pour cent.	

Initiatives	État d'avancement des activités (%)	Principaux progrès réalisés dans le cadre des initiatives et des activités
<p>Neuf initiatives au total, assorties de 11 activités (menées par le Département de la culture organisationnelle, le Bureau de la déontologie, la Division des services de gestion, la Division de la sécurité, la Division des technologies et la Division chargée du bien-être du personnel).</p>	<p>Achevées: 82 Nouveaux délais et/ou relevant d'autres initiatives: 18</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Sous-Directrice exécutive chargée du Département de la culture organisationnelle, ainsi que l'équipe chargée du plan d'action détaillé, ont régulièrement dialogué avec les organes représentatifs du personnel et fait la promotion d'activités par des réseaux informels tels que le réseau de conseillers pour le respect au travail et le réseau des jeunes du PAM, qui ont été invités à contribuer à l'organisation d'entretiens en temps réel sur les valeurs "Values Talk Live" en février 2021 et à celle de la campagne "See the Difference" (Faites la différence). • En mars 2021, un groupe choisi de conseillers pour le respect au travail a participé à une évaluation des progrès réalisés dans chacun des domaines essentiels du plan d'action détaillé, en étroite collaboration avec le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation (Bureau de l'Ombudsman) et l'équipe de la Division des ressources humaines chargée de l'enquête mondiale auprès du personnel. Le résultat de cette évaluation a été pris en compte dans le rapport d'étape sur la mise en œuvre du plan d'action détaillé qui figure dans le rapport annuel sur les résultats de 2020. • Le Bureau de la déontologie a continué de promouvoir les activités de communication et de sensibilisation visant à faire en sorte que la formation obligatoire sur la déontologie soit suivie et à permettre aux employés du PAM de faire preuve de la plus grande intégrité dans l'exercice de leurs fonctions. • La Division des services de gestion et la Division des technologies ont mis sur pied des campagnes et des activités de mobilisation des employés en vue de renforcer l'esprit d'équipe et de faciliter l'intégration. En raison de la COVID-19, les séances d'accueil et les réunions "casse-croûte" visant à encourager un esprit d'ouverture et d'inclusion sur le lieu de travail au PAM ont été organisées en ligne. • Du fait de l'alignement stratégique sur des initiatives à l'échelle du système des Nations Unies et de retards dans le processus d'appel d'offres, la Division de la sécurité poursuivra, au cours du premier trimestre de 2022, l'élaboration d'un programme d'apprentissage visant à aider le personnel de sécurité à reconnaître les signes d'un effet spectateur dans un contexte donné et à prendre les mesures appropriées en cas de problème de sécurité lié à la problématique femmes-hommes, après évaluation de la situation. Cela suppose que les apprenants comprennent ce qu'ils voient, tout comme ce qui peut les empêcher de saisir ce qui se passe au vu de tous. • Une formation spécifique sur la sensibilisation des femmes aux questions de sécurité a été dispensée aux employées du PAM en El Salvador, et une autre séance de formation a été intégrée aux activités que l'unité chargée de la problématique femmes-hommes du Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes a organisées à l'occasion des 16 jours d'activisme contre la violence sexiste en novembre 2021. La formation sur la sensibilisation des femmes aux questions de sécurité fait désormais partie intégrante des activités, et des séances supplémentaires ont eu lieu en février et mars 2022. À l'avenir, la mise en place de cette formation se poursuivra dans la région de l'Amérique latine et des Caraïbes ainsi que dans d'autres régions. • La Division chargée du bien-être du personnel a étoffé les services de conseil qu'elle offre aux employés du PAM dans le cadre de son portefeuille de services habituels, en vue de faire face aux nouveaux défis posés par la COVID-19 et de fournir un soutien en matière de culture organisationnelle et de bien-être, notamment par l'intermédiaire d'un agent de liaison avec les familles recruté en 2020. Les comités chargés du bien-être ont poursuivi leurs activités dans un certain nombre de bureaux de pays, et un nouveau projet portant sur la santé physique, en particulier les maladies cardiovasculaires, est actuellement mené à titre expérimental au Malawi.

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

Domaine essentiel du plan d'action détaillé				Recommandation figurant dans le rapport du groupe de travail conjoint	Situation recherchée dans le plan d'action détaillé
<p align="center">Domaine essentiel 4: Révision des politiques et des systèmes</p>				<p>"Le PAM devrait réviser les systèmes et les procédures concernant le personnel pour appuyer les mécanismes de prévention et de recours, favoriser la mise en place d'environnements de travail sûrs et respectueux et s'assurer que la gestion des ressources humaines est bel et bien fondée sur le mérite. Cette révision devrait aussi consister à remédier aux inégalités et aux vulnérabilités, y compris s'agissant de questions comme la problématique femmes-hommes ou les différences entre les fonctionnaires et les non-fonctionnaires ou entre les cadres et les membres des équipes qu'ils supervisent."</p>	<p>"Le PAM a mis en place des politiques, des procédures et des systèmes permettant de procéder à une planification structurée des effectifs et d'adopter une philosophie de gestion de la performance favorable à l'égalité et au respect et fondée sur le mérite, en offrant aux employés de toutes les catégories des outils, des conseils et des possibilités d'apprentissage et de progression."</p>
Indicateurs de l'enquête mondiale auprès du personnel (2021)	Valeurs de référence (%) (enquête mondiale auprès du personnel de 2018)	Valeurs cibles (%)	Enquête mondiale auprès du personnel (2021) (%)	Observations sur les indicateurs	
<p>Domaine essentiel 4.1 Au travail, j'ai la possibilité de faire ce que je fais le mieux chaque jour.</p>	69	79	78	<p>Le pourcentage de membres du personnel étant d'accord avec l'énoncé de cet indicateur dans l'enquête mondiale auprès du personnel de 2021 a augmenté de 9 points par rapport à l'enquête de 2018, soit une amélioration de 13 pour cent.</p>	
<p>Domaine essentiel 4.2 Je peux affirmer que mon superviseur prendra les mesures nécessaires au cas où notre équipe rencontre des problèmes récurrents de performance.</p>	66	76	74	<p>Le pourcentage de membres du personnel étant d'accord avec l'énoncé de cet indicateur dans l'enquête mondiale auprès du personnel de 2021 a progressé de 8 points par rapport à l'enquête de 2018, soit une amélioration de 12 pour cent.</p>	

<p>Domaine essentiel 4.3 Au PAM, l'avancement est fondé essentiellement sur le mérite.</p>	38	48	44	Le pourcentage de membres du personnel étant d'accord avec l'énoncé de cet indicateur dans l'enquête mondiale auprès du personnel de 2021 a gagné 6 points par rapport à l'enquête de 2018, soit une amélioration de 16 pour cent.
<p>*Domaine essentiel 4.4 Le PAM met en œuvre toutes les mesures possibles pour assurer sa propre sécurité et protéger le personnel contre les risques de sécurité.</p>	70*	80	80	Le pourcentage de membres du personnel étant d'accord avec l'énoncé de cet indicateur dans l'enquête mondiale auprès du personnel de 2021 a augmenté de 10 points par rapport à l'enquête de 2018, soit une amélioration de 14 pour cent. *Cet indicateur diffère légèrement de celui de l'enquête mondiale auprès du personnel de 2018, qui était libellé comme suit: "Le PAM met en œuvre toutes les mesures possibles pour assurer la sûreté et la sécurité du personnel."
Initiatives	État d'avancement des activités (%)			Principaux progrès réalisés dans le cadre des initiatives et des activités
<p>Dix initiatives au total, assorties de 28 activités (menées par le Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle (Bureau de l'Inspecteur général), le Bureau de la déontologie, la Division de la gestion globale des risques, le Bureau chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes, la Division des ressources humaines et la Division chargée du bien-être du personnel).</p>	<p>Achevées: 82 Nouveaux délais et/ou relevant d'autres initiatives: 18</p>			<ul style="list-style-type: none"> À la fin de l'année 2021, le Comité interdisciplinaire – précédemment connu sous le nom de Comité permanent interdivisions – a revu son mandat et étudié plusieurs solutions multidimensionnelles pour lutter contre les comportements abusifs et renforcer son approche centrée sur les victimes. Ce mandat a été porté à la connaissance du personnel par le Directeur exécutif en février 2022, dans sa circulaire sur la prévention et la lutte contre les comportements abusifs (harcèlement, harcèlement sexuel, abus d'autorité et discrimination). Une page Web spéciale est en cours de développement avec l'aide de la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing, du Bureau de l'Inspecteur général et de la Division des ressources humaines afin de donner aux employés du PAM des informations sur le rôle et les travaux du Comité interdisciplinaire. Le Bureau de l'Inspecteur général a mené une série d'audits portant sur des domaines importants pour l'amélioration de la culture organisationnelle au PAM: gestion de la performance (achevé en 2019), "exemplarité de la hiérarchie" (achevé en 2019) et le processus de réaffectation (achevé en 2021). Les calendriers d'autres audits ont été révisés afin de mieux les aligner sur le plan de travail du Bureau de l'Inspecteur général pour 2022 (tel l'audit sur la gestion des consultants) et sur les délais institutionnels (tel l'audit sur le processus de promotion). Le Bureau de l'Inspecteur général a conçu et diffusé de nouveaux outils pour améliorer la prestation de services, dont un nouveau système de gestion des dossiers lancé en 2020, la ligne d'assistance <i>EthicSphere</i> inaugurée en 2020, ainsi que le portail Web et la ligne d'assistance du Bureau de l'Inspecteur général, réactivés en 2021. Le Bureau de la déontologie a révisé et publié la circulaire du Directeur exécutif sur la protection contre les représailles en décembre 2020, et différents produits de communication visant à favoriser l'application de la circulaire sont en cours d'élaboration. La Division de la gestion globale des risques a renforcé les capacités de lutte contre la fraude et la corruption dans l'ensemble du PAM grâce à une politique actualisée en la matière (approuvée par le Conseil d'administration en juin 2021), à une vaste formation sur la sensibilisation à la lutte contre la fraude et la corruption au Siège et sur le terrain, et au recrutement de spécialistes de cette question dans les équipes de travail régionales (dans la région de l'Asie et du Pacifique et en Afrique de l'Est en 2021, et éventuellement en Afrique de l'Ouest en 2022).

- En raison des restrictions imposées par la COVID-19, le Bureau chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes a révisé le calendrier de mise en œuvre d'une initiative sur les normes sociales associant les bureaux régionaux et les bureaux de pays et organisé un webinaire sur cette initiative en décembre 2020.
- En avril 2020, la Division des ressources humaines a lancé la version 2.0 de son outil d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences (PACE 2.0), laquelle comprend de nouvelles fonctionnalités comme la fonction de retour d'information en amont qui a été expérimentée en 2021 et doit être mise à la disposition de tous les utilisateurs en 2022; un cadre révisé de gestion des effectifs communiqué en septembre 2021; ainsi que des processus de sélection et de recrutement par voie de concours pour toutes les modalités contractuelles. En 2021, la Division des ressources humaines a lancé une opération d'envergure mondiale visant à convertir les contrats de service de 2 300 employés de longue date en contrats de durée déterminée. L'élaboration d'un projet de planification stratégique des effectifs a considérablement progressé, les plans concernant les effectifs ayant été achevés en 2021 pour plusieurs fonctions (finances, partenariats, nutrition, sécurité et chaîne d'approvisionnement) et étant en passe de l'être pour plusieurs autres. Un modèle conceptuel destiné aux bureaux de pays a été finalisé et appliqué à titre expérimental dans deux bureaux de pays (en Jordanie en juillet 2021 et au Pérou en novembre 2021) et des enseignements précieux ont été tirés en vue de la mise en œuvre de la planification stratégique sur le lieu de travail dans plusieurs bureaux régionaux et bureaux de pays.
- La Division des ressources humaines met en œuvre les recommandations du plan d'action pour la parité des sexes, et la révision ainsi que l'actualisation des politiques concernées en matière de ressources humaines sont en bonne voie, compte tenu de l'application du cadre pour la diversité et l'inclusion et du plan de lutte contre le racisme en 2022.
- Dans le cadre de l'action menée par le PAM pour faire face à la COVID-19, la Division des ressources humaines continue d'orchestrer les efforts déployés à l'échelle de l'organisation pour évaluer les avantages et les inconvénients du travail à distance. Elle a mis en place en 2021 une équipe de projet chargée de se concentrer sur les nouvelles modalités de travail. Les principes directeurs, la gouvernance et le budget associés au projet de nouvelles modalités de travail ont été examinés et approuvés par le Directeur exécutif et le groupe de direction. Un projet pilote débutera au premier trimestre de 2022 au Siège ainsi que dans certains bureaux régionaux et bureaux de pays. La Division des ressources humaines représente le PAM au sein de 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 méthodes de travail, des modalités contractuelles complémentaires et les moyens technologiques d'y parvenir.
- En 2020 et 2021, la Division chargée du bien-être du personnel a développé et lancé une application mobile axée sur le bien-être qui fournit des informations pratiques sur la santé et le bien-être des employés. Disponible en anglais, arabe, espagnol et français, elle offre des informations sur 117 lieux d'affectation. La Division chargée du bien-être du personnel a en outre revu le programme d'entraide entre collègues destiné aux volontaires et, en 2021, formé de nouveaux membres en Éthiopie, au Soudan, au Yémen et au Zimbabwe. D'autres formations sont prévues en 2022.
- En 2021, le Comité interdisciplinaire a fourni au Bureau de l'Ombudsman des indications sur la mise en place à titre expérimental de services de conseils pour un environnement de travail harmonieux.

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

Domaine essentiel du plan d'action détaillé				Recommandation figurant dans le rapport du groupe de travail conjoint	Situation recherchée dans le plan d'action détaillé
<p align="center">Domaine essentiel 5: Procédures disciplinaires</p>				<p>"Le PAM devrait s'employer à renforcer la confiance de ses employés dans son système de justice interne. Il faudrait continuer de prendre des mesures disciplinaires à l'encontre des auteurs avérés, tandis que les personnes qui font des signalements ou qui sont témoins devraient être protégées contre les représailles et obtenir des assurances sérieuses que le signalement d'un comportement abusif ne nuira pas à leur carrière."</p>	<p>"Le PAM s'est doté de politiques, de procédures et de systèmes qui garantissent un système de justice interne très efficace permettant de rendre justice à toutes les victimes et de protéger les membres du personnel contre les représailles."</p>
Indicateurs de l'enquête mondiale auprès du personnel (2021)	Valeurs de référence (%) (enquête mondiale auprès du personnel de 2018)	Valeurs cibles (%)	Enquête mondiale auprès du personnel (2021) (%)	Observations sur les indicateurs	
<p>*Domaine essentiel 5.1 J'ai été victime de harcèlement de la part d'un employé du PAM au cours des 12 derniers mois.</p>	18*	0	13	<p>Le pourcentage de membres du personnel étant d'accord avec l'énoncé de cet indicateur dans l'enquête mondiale auprès du personnel de 2021 a baissé de 5 points par rapport à l'enquête de 2018, soit une amélioration de 28 pour cent. *Cet indicateur diffère légèrement de celui de l'enquête mondiale auprès du personnel de 2018, qui était libellé comme suit: "J'ai été victime de harcèlement au travail au cours des 12 derniers mois."</p>	
<p>Domaine essentiel 5.2 Je suis convaincu(e) que le PAM me défendra si je dénonce des agissements incorrects.</p>	48	58	58	<p>Le pourcentage de membres du personnel étant d'accord avec l'énoncé de cet indicateur dans l'enquête mondiale auprès du personnel de 2021 a augmenté de 10 points par rapport à l'enquête de 2018, soit une amélioration de 21 pour cent.</p>	
<p>Domaine essentiel 5.3 Je crois que tous les employés du PAM, quel que soit leur grade, sont tenus responsables des comportements répréhensibles ou contraires à la déontologie.</p>	63	73	67	<p>Le pourcentage de membres du personnel étant d'accord avec l'énoncé de cet indicateur dans l'enquête mondiale auprès du personnel de 2021 a progressé de 4 points par rapport à l'enquête de 2018, soit une amélioration de 6 pour cent.</p>	

Initiatives	État d'avancement des activités (%)	Principaux progrès réalisés dans le cadre des initiatives et des activités
<p>Quatre initiatives au total, assorties de 11 activités (menées par le Bureau de l'Ombudsman, la Division des ressources humaines et le Bureau de l'Inspecteur général).</p>	<p>Achevées: 72</p> <p>Nouveaux délais et/ou relevant d'autres initiatives: 28</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Division des ressources humaines a continué d'améliorer l'efficacité des mesures prises en cas de comportement abusif en s'appuyant sur la circulaire du Directeur exécutif sur la prévention et la lutte contre les comportements abusifs. Une nouvelle formation obligatoire est en cours d'élaboration et sera dispensée en 2022. • La Division des ressources humaines a continué d'organiser sur les plateformes virtuelles des séances de sensibilisation "<i>Speak Up</i>" dans l'ensemble du PAM. Des modules supplémentaires destinés aux responsables, aux administrateurs des ressources humaines, aux conseillers pour le respect au travail et aux chefs de bureau ont été inclus dans le programme. Une formation spécifique sur la conduite à tenir en cas d'inconduite sexuelle est en voie de finalisation en collaboration avec le Bureau de la déontologie. • La Division des ressources humaines a aussi mis au point des modules électroniques visant à faire évoluer les comportements qui expliquent comment devenir des "témoins actifs", susciter un sentiment de sécurité psychologique dans les équipes et aider les collègues à changer leur comportement en cas de dénonciation d'un comportement abusif. En 2022, en coopération avec l'équipe chargée de la performance, la Division des ressources humaines prévoit de se pencher sur la gestion de l'insuffisance professionnelle au regard des problèmes de comportement. • Le manuel des ressources humaines a été révisé afin de tenir compte des changements apportés aux politiques en matière de procédures disciplinaires. La Division des ressources humaines élabore actuellement des documents de communication destinés à tous les employés dans le cadre de la diffusion de la circulaire sur la prévention et la lutte contre les comportements abusifs. • En 2020, le Bureau de l'inspecteur général a recruté des enquêteurs et des agents chargés de l'enregistrement des plaintes afin de pouvoir traiter le nombre croissant de plaintes pour harcèlement, harcèlement sexuel, abus d'autorité et discrimination. Il a en outre commencé à utiliser un modèle de dotation en effectifs plus souple, qui comprend des listes d'enquêteurs et d'enquêteurs-consultants, le but étant de gérer les pics d'activité et de réduire la durée des enquêtes.

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

Domaine essentiel du plan d'action détaillé				Recommandation figurant dans le rapport du groupe de travail conjoint	Situation recherchée dans le plan d'action détaillé
Domaine essentiel 6: Communication				"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 activités de communication visant à faire évoluer la société et les comportements, améliorant ainsi la transparence, et le personnel à tous les niveaux comprend qu'il est responsable de tous ses actes et favorise la responsabilisation, notamment en cas de comportements abusifs, de harcèlement et de discrimination."
Indicateurs de l'enquête mondiale auprès du personnel (2021)	Valeurs de référence (%) (enquête mondiale auprès du personnel de 2018)	Valeurs cibles (%)	Enquête mondiale auprès du personnel (2021) (%)	Observations sur les indicateurs	
Domaine essentiel 6.1 Je suis satisfait(e) des informations que je reçois sur ce qu'il se passe au PAM.	59	69	70	Le pourcentage de membres du personnel étant d'accord avec l'énoncé de cet indicateur dans l'enquête mondiale auprès du personnel de 2021 a augmenté de 11 points par rapport à l'enquête de 2018, soit une amélioration de 19 pour cent.	
*Domaine essentiel 6.2 Dans mon bureau, la communication entre les équipes est efficace.	-	-	62	* Le libellé de cet indicateur diffère légèrement de celui de l'enquête mondiale auprès du personnel de 2018, qui était rédigé comme suit: "Au PAM, il existe un dialogue ouvert et franc." Dans l'enquête mondiale auprès du personnel de 2021, le libellé a été modifié afin de se faire une idée plus précise de la communication qui existe au sein des équipes et de la dynamique qui les anime. Quarante-quatre pour cent des membres du personnel étaient d'accord avec l'énoncé de l'indicateur dans l'enquête mondiale auprès du personnel de 2018.	

Initiatives	État d'avancement des activités (%)	Principaux progrès réalisés dans le cadre des initiatives et des activités
<p>Cinq initiatives au total, assorties de 14 activités (menées par le Département de la culture organisationnelle, la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing, le Bureau chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes et Bureau de l'Ombudsman).</p>	<p>Achevées: 93</p> <p>Nouveaux délais et/ou relevant d'autres initiatives: 7</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sur sa page Intranet lancée en 2020, le Département de la culture organisationnelle assure la promotion d'une série d'activités et de produits de communication visant à diffuser et à faire circuler activement des informations sur les progrès réalisés par le PAM en matière d'amélioration de la culture organisationnelle. Le Département de la culture organisationnelle et l'équipe chargée du plan d'action détaillé ont organisé une manifestation à l'échelle mondiale "Values Talk Live", qui s'est tenue le 4 février 2021 et a été visionnée plus de 8 500 fois en ligne. Par la suite, le Département de la culture organisationnelle a lancé la campagne "See the Difference" (Faites la différence), qui a duré quatre semaines et consisté en une série de 31 articles et récits ainsi que 20 vidéos présentant les témoignages de plus de 60 collègues et chefs d'équipe dans 20 lieux différents, axés sur quatre points clés à améliorer: épanouissement personnel, bien-être, amélioration des politiques et culture organisationnelle. • Le Département de la culture organisationnelle et l'équipe chargée du plan d'action détaillé ont, en collaboration avec la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing, produit une version numérique du programme Respect+ (anciennement connu comme campagne en faveur du respect mutuel "Respect Each Other"), dans le but de sensibiliser davantage les employés du PAM aux questions liées à la culture organisationnelle. En octobre 2021, le programme Respect+ a été lancé en anglais, les versions arabe, espagnole, française et portugaise devant être proposées à l'ensemble des employés d'ici au premier trimestre de 2022. • Le Bureau chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes a apporté son soutien aux bureaux de pays participant au programme visant à transformer les relations entre les femmes et les hommes, l'objectif étant de sensibiliser les employés à la problématique femmes-hommes et de leur faire mieux comprendre la place centrale qu'elle occupe dans les activités du PAM. Au dernier trimestre de 2021, trois bureaux de pays ont achevé le programme (en Libye, au Tadjikistan et au Yémen) et trois autres se sont inscrits à ce programme. • Le Bureau chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes continue d'organiser aux côtés des autres organismes ayant leur siège à Rome les 16 jours d'activisme contre la violence sexiste et les activités connexes qui se tiennent chaque année. En 2021, quelque 1 200 employés ont participé à deux tables rondes en ligne organisées par le PAM sur l'égalité des sexes, la violence sexiste et la cybersécurité. • Les travaux du Bureau de l'Ombudsman ont été facilités par la nomination de conseillers pour le respect au travail, sur le terrain et au Siège, en 2020. Les services proposés par ce bureau sont dispensés dans les quatre langues de travail du PAM (anglais, arabe, espagnol et français) et une formation de base au règlement des conflits est proposée sur demande aux bureaux de pays, aux bureaux régionaux et aux unités du Siège. • Le Bureau de l'Ombudsman a recruté un médiateur consultant expérimenté pour structurer les services de médiation du PAM et conclu un accord avec le Bureau de l'Ombudsman chargé des fonds et programmes des Nations Unies, qui lui permettra d'engager des médiateurs selon les besoins à partir du réseau mondial de 90 médiateurs du bureau conjoint. • Depuis 2020, le Bureau de l'Ombudsman procède à des évaluations du climat régnant dans les équipes, qui permettent aux responsables de savoir comment recenser les conflits au sein de leurs équipes et de se faire une idée de ce que les subordonnés pensent du style d'encadrement qui est le leur.