



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

## Conseil d'administration

Session annuelle  
Rome, 26–30 juin 2023

Distribution: générale

Point 4 de l'ordre du jour

Date: 1<sup>er</sup> juin 2023

WFP/EB.A/2023/4-C/Add.1

Original: anglais

Rapports annuels

Pour examen

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

## Note de la direction sur le Rapport annuel du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation pour 2022

### Projet de décision\*

Le Conseil prend note du document intitulé "Note de la direction sur le Rapport annuel du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation pour 2022" (WFP/EB.A/2023/4-C/Add.1).

1. La direction accueille avec intérêt le Rapport annuel du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation (ci-après "le Bureau") pour 2022. Le Bureau continue d'apporter une contribution essentielle à la réalisation des objectifs du PAM liés à la culture organisationnelle et à la justice interne, notamment en signalant dans son rapport annuel les problèmes systémiques, en mettant à la disposition des employés un mécanisme informel et confidentiel de traitement des conflits, des différends et des plaintes et en encourageant activement un environnement de travail respectueux par ses interventions.
2. En outre, la direction juge particulièrement précieuse la contribution que le Bureau apporte aux travaux du Comité interdisciplinaire de justice interne chargé d'appuyer la mise en œuvre de la circulaire du Directeur exécutif (OED2022/004) concernant la prévention et la lutte contre les comportements abusifs (harcèlement, harcèlement sexuel, abus d'autorité et discrimination).

\* 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.

### Coordonnatrices responsables:

Mme J. Luma  
Sous-Directrice exécutive par intérim  
Département de la culture organisationnelle  
courriel: [joyce.luma@wfp.org](mailto:joyce.luma@wfp.org)

Mme M. Spence  
Chef par intérim  
Sous-Division des relations avec le personnel  
courriel: [mylene.spence@wfp.org](mailto:mylene.spence@wfp.org)

Mme F. Asseged  
Directrice par intérim  
Division des ressources humaines  
courriel: [fetlework.asseged@wfp.org](mailto:fetlework.asseged@wfp.org)

3. La direction observe que le nombre de personnes qui ont fait appel aux services du Bureau a fortement augmenté, passant de 433 à 692 entre 2021 et 2022. Cette hausse témoigne d'un bon niveau d'information de l'ensemble des employés du PAM sur les services proposés par le Bureau, grâce aux efforts de communication interne et au réseau mondial de conseillers pour le respect au travail supervisé par le Bureau, qui est désormais solidement implanté. La création de deux nouveaux postes et les nombreuses missions sur le terrain effectuées en 2022 peuvent aussi avoir contribué à accroître l'accessibilité des services du Bureau.
4. La direction prend note de la nette baisse, pour la deuxième année consécutive, du nombre de dossiers relatifs au harcèlement, au harcèlement sexuel, à l'abus d'autorité et à la discrimination (ou "comportements abusifs") portés à l'attention du Bureau, leur proportion étant passée de 44 pour cent de l'ensemble des dossiers soumis en 2018 à 21 pour cent en 2022. Cela peut en partie résulter des mesures prises par le PAM pour sensibiliser le personnel aux attentes en matière de comportement, ainsi que des nombreuses initiatives lancées ces dernières années pour améliorer la culture organisationnelle, prévenir les comportements abusifs et y remédier.
5. La direction se félicite de la contribution du Bureau au recensement des problèmes systémiques potentiels, ainsi que de ses recommandations sur la façon de s'y attaquer.

### **Favoriser le recours à une résolution informelle en première intention pour créer un système de justice interne efficace et améliorer la culture organisationnelle**

6. La direction salue la contribution positive du Bureau, qui offre une solution efficace et efficiente aux employés cherchant à obtenir réparation. En outre, la direction considère la médiation comme un moyen économique de régler les différends, dans le droit fil de la [résolution A/RES/77/260](#) adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies le 30 décembre 2022.

Recommandation de l'Ombudsman	Réponse de la direction
<p>1. <i>L'équipe de direction du PAM devrait activement promouvoir et appuyer le règlement amiable des différends et encourager les employés, y compris les cadres, à y recourir, en ce qu'il s'agit d'un moyen susceptible d'améliorer grandement la culture organisationnelle au PAM et qui permet de trouver rapidement des solutions plus satisfaisantes et plus durables que les procédures formelles, qui sont généralement plus longues et plus coûteuses et dont les résultats sont parfois controversés.</i></p>	<p><b>La recommandation est acceptée.</b></p> <p>La direction a incité, engagé et encouragé les employés, y compris les cadres, à contribuer activement à l'amélioration de la culture organisationnelle du PAM.</p> <p>Plus précisément, en 2022, le Directeur exécutif a publié la circulaire révisée sur les comportements abusifs (OED2022/004), qui définit les principaux moyens par lesquels les employés du PAM peuvent signaler tout comportement inapproprié ou abusif dont ils sont victimes ou témoins. La résolution informelle avec l'aide du Bureau fait partie de ces moyens.</p> <p>En complément de la circulaire révisée, la Division des ressources humaines a actualisé la formation obligatoire pour l'ensemble des employés concernant la prévention et la lutte contre les comportements abusifs au PAM et continue d'organiser des séances de sensibilisation qui rappellent aux employés la façon dont ils peuvent se manifester lorsqu'ils sont victimes d'un comportement inapproprié ou abusif.</p>

Recommandation de l'Ombudsman	Réponse de la direction
	<p>La circulaire elle-même reflète le rôle des cadres dans le traitement des problèmes à un stade précoce, notamment grâce au cadre de gestion de la performance, et présente l'intervention de la direction comme une solution durable et économique pour les employés, à mi-chemin entre la résolution informelle et la procédure officielle mise en œuvre par l'intermédiaire du Bureau des inspections et des enquêtes.</p> <p>En outre, du matériel de sensibilisation a été élaboré à l'intention des cadres, et met l'accent sur leur rôle et leurs responsabilités dans la prévention des comportements inappropriés et abusifs et l'instauration d'un climat de sécurité psychologique.</p>
<p>2. <i>Le PAM devrait intégrer, dans les politiques et procédures existantes, une approche favorisant le recours en première intention au règlement amiable des différends et veiller à ce que les employés aient une compréhension générale du fonctionnement du système de justice interne et, en particulier, à ce qu'ils soient conscients de l'efficacité des services de règlement amiable fournis par le Bureau de l'Ombudsman.</i></p>	<p><b>À l'étude.</b></p> <p>La direction prend part à l'examen en cours du système de justice interne du PAM. Dans le cadre de ce processus, elle étudie la possibilité de demander aux employés de recourir obligatoirement en premier lieu à un règlement à l'amiable en cas de contestation d'une décision administrative avant d'engager un recours formel.</p>
<p>3. <i>Les membres du Comité interdisciplinaire de justice interne devraient intensifier leur collaboration dans le but de proposer des solutions énergiques aux comportements qui vont à l'encontre des normes de conduite du PAM.</i></p>	<p><b>La recommandation est acceptée.</b></p> <p>La direction est consciente de l'importance que revêt une collaboration efficace avec le comité interdisciplinaire pour promouvoir un environnement de travail inclusif et ouvert à la diversité où règne le respect pour tous les employés du PAM. Elle continuera de veiller à ce que des solutions énergiques soient apportées en cas de non-respect des normes de conduite du PAM, aussi bien dans le cadre d'une procédure disciplinaire après enquête du Bureau des inspections et des enquêtes (16 procédures de ce type ont été menées à bien en 2022) que dans celui de la gestion de la performance, la Division des ressources humaines aidant les responsables à faire face aux cas de comportement abusif. (En 2022, la Division des ressources humaines a appuyé les interventions de la direction dans plus d'une centaine de cas ainsi que dans huit cas de licenciement pour insuffisance de performance.)</p>

## Gestion de la performance et culture axée sur le retour d'information au PAM

7. Tout au long de 2022, dans le cadre de ses efforts visant à créer un environnement de travail favorisant l'inclusion et le respect, la direction a continué de consacrer d'importantes ressources pour appuyer le changement de mentalité au sein des effectifs du PAM. Le modèle d'encadrement révisé définit des normes de conduite communes et les intègre dans un ensemble de compétences et d'indicateurs révisés. Il vise à promouvoir un environnement de travail inclusif et collaboratif et introduit le concept du "leadership à travers les autres".
8. Parmi les autres initiatives figure le programme de mentorat, qui permet aux employés chevronnés et débutants de partager leurs points de vue et de transmettre leurs connaissances d'une génération à l'autre, créant ainsi une culture fondée sur les retours d'expérience et les échanges réciproques.
9. Des webinaires sur l'évaluation professionnelle et le renforcement des compétences (PACE) sont organisés à l'intention des employés afin de consolider leurs compétences en matière d'évaluation de la performance, notamment pour ce qui est de formuler et de recevoir des observations.

Recommandation de l'Ombudsman	Réponse de la direction
<p>4. <i>Des efforts doivent être déployés pour faire évoluer la culture de la gestion de la performance au PAM – l'accent devant être davantage mis sur le perfectionnement professionnel et personnel, dans l'intérêt tant des employés que du PAM lui-même – de sorte que l'on puisse activement solliciter ou offrir un appui aux fins de l'amélioration de la performance, ce qui aura pour effet de favoriser un climat plus respectueux et une productivité accrue.</i></p>	<p><b>La recommandation est acceptée.</b></p> <p>Un large éventail d'outils, de produits d'information et d'autres ressources a été mis à la disposition de tous les employés du PAM dans le but d'impulser un changement positif dans la culture de gestion de la performance au PAM. La Division des ressources humaines continuera de faire en sorte que le PAM soit le mieux positionné possible dans ce domaine. Les efforts dont il est question dans la recommandation incomberont d'abord aux cadres, sans perdre de vue que tous les employés ont un rôle à jouer dans l'instauration d'un climat de travail plus respectueux et plus productif.</p>
<p>5. <i>Le PAM devrait engager un large et franc dialogue sur les moyens susceptibles d'améliorer sa culture de gestion de la performance et le climat qui règne à cet égard, de manière à ce que ce processus soit perçu et utilisé comme un outil positif et bénéfique.</i></p>	<p><b>La recommandation est acceptée.</b></p> <p>Comme indiqué dans la réponse précédente, le PAM améliore en permanence son approche de la gestion de la performance – outils, processus, politiques et orientations – en fonction des besoins. Toutefois, la manière dont est perçue l'approche du PAM en matière de gestion de la performance et son degré d'utilité dépendent des responsables et de l'efficacité avec laquelle ils participent à ce processus et encouragent les autres à faire de même.</p>
<p>6. <i>Le fait de formuler et de recevoir des observations et des orientations constructives nécessite un certain courage, et la direction du PAM doit montrer l'exemple à cet égard; il convient de favoriser une culture dans laquelle l'instauration d'un dialogue continu sur la performance entre superviseur et subordonné constitue la norme et est considérée comme un élément positif.</i></p>	<p><b>La recommandation est acceptée.</b></p> <p>Les responsables sont encouragés à valoriser le travail bien fait, tant dans les évaluations annuelles de la performance que lors d'occasions informelles. L'outil PACE utilisé pour évaluer la performance du personnel comprend une fonction qui facilite les échanges d'avis entre les employés.</p>

Recommandation de l'Ombudsman	Réponse de la direction
	<p>Chaque année, tous les membres du personnel se voient proposer des webinaires PACE portant sur la définition des objectifs, le bilan de la performance, la formulation et la réception des observations, ainsi que la planification du perfectionnement. Depuis le début de l'année 2023, six webinaires mondiaux ont porté sur la phase finale de l'évaluation PACE, auxquels ont participé 887 personnes, et quatre sur la phase de planification, qui ont réuni 540 personnes à travers le monde. Ces webinaires complètent les efforts déployés dans les pays pour former les employés à la gestion de la performance, notamment au moyen de programmes d'apprentissage en ligne sur la gestion de la performance, dont deux destinés aux employés et un autre aux superviseurs, qui ont été élaborés dans le cadre de l'action menée pour former, guider et renforcer les capacités dans ce domaine. En 2023, la priorité a été donnée à l'accompagnement des superviseurs dans la gestion de la performance des autres.</p>

## Santé et bien-être

10. La direction fait de la santé et du bien-être des employés du PAM une priorité. Le Département de la culture organisationnelle, la Division des ressources humaines, l'Unité de coordination des activités relatives au personnel et à la culture organisationnelle et la Division chargée du bien-être du personnel mettent tout en œuvre pour créer un environnement de travail où chacun se sent apprécié et peut réaliser son plein potentiel, permettant ainsi au PAM de s'acquitter de sa mission. La Division chargée du bien-être du personnel dispose d'un service de conseil composé de professionnels de la santé mentale agréés qui offrent un soutien aux membres du personnel ainsi qu'aux personnes à leur charge.

Recommandation de l'Ombudsman	Réponse de la direction
<p>7. <i>Il est nécessaire de reconnaître que le retour au bureau ne peut pas suivre une approche unique. Pour préserver l'esprit d'équipe et maintenir la productivité, il importe de faire preuve de souplesse pour répondre aux besoins individuels des employés, ainsi que d'équité et de cohérence dans la mise en œuvre des règles relatives à la présence au bureau, tout en respectant les jours et les heures de travail fixés.</i></p>	<p><b>La recommandation est acceptée.</b></p> <p>La direction reconnaît que les enseignements tirés du modèle de travail hybride mis à l'essai devraient éclairer la prise de décisions sur les futures modalités de travail, et qu'il convient de concilier les besoins d'une organisation très performante avec le devoir de protection à l'égard de ses employés et l'importance de maintenir un esprit d'équipe constructif.</p> <p>Il va de soi qu'aucune approche unique ne peut répondre aux besoins d'une organisation aussi diversifiée. Les principes d'équité, de cohérence et de simplicité guideront l'élaboration des futures modalités de travail. Toutes les parties prenantes seront consultées afin de permettre une prise de décisions éclairée.</p>

Recommandation de l'Ombudsman	Réponse de la direction
<p>8. <i>Un soutien accru doit être apporté aux cadres pour les aider à répondre aux attentes diverses et nombreuses du PAM à leur égard. Les effectifs doivent être suffisants, de même que les structures organisationnelles, et il convient de donner aux cadres les moyens de détecter les besoins de santé mentale des membres de leur équipe et d'y faire face, et de remédier aux aspects de l'organisation du travail susceptibles de générer un stress excessif et de nuire à la santé mentale. La formation des cadres pourrait inclure, à tous les niveaux, des mesures plus énergiques visant à garantir leur bien-être, telles que le renforcement de leur intelligence émotionnelle, le but étant de les aider à répondre aux besoins émotionnels des membres de leur équipe comme aux leurs.</i></p>	<p><b>La recommandation est acceptée.</b></p> <p>Des programmes de perfectionnement sur l'encadrement sont proposés aux cadres à divers niveaux. Ces programmes les dotent d'outils qui les aident à instaurer un climat de sécurité psychologique ainsi qu'à détecter et à traiter les facteurs sous-jacents qui influent sur le comportement et la performance des membres de l'équipe.</p> <p>Les programmes abordent toute une série de sujets liés à l'intelligence émotionnelle et aux neurosciences qui permettent aux cadres de mieux comprendre l'état d'esprit d'une personne, ses besoins et ses sentiments profonds, et ce qu'ils peuvent entreprendre, en tant que cadres, afin de créer un espace sûr pour eux-mêmes et les membres de leur équipe, où les émotions pourront être exprimées et gérées de manière constructive.</p> <p>Le développement de la conscience de soi, y compris en ce qui concerne leurs propres déclencheurs émotionnels et les facteurs de stress auxquels les cadres sont soumis, est également un volet important de la formation. Les programmes visent à renforcer la capacité de compréhension des cadres à travers l'empathie. Ces compétences sont nécessaires pour qu'ils puissent faire preuve de résilience et créer des environnements de travail sûrs et respectueux, propices au bien-être physique, émotionnel et mental.</p> <p>Le service de conseil au personnel collabore régulièrement avec les cadres sur la question de leur bien-être personnel et contribue par des consultations et des ateliers à l'instauration d'une bonne dynamique de groupe.</p>

## Diversité, équité et inclusion

11. La direction est consciente de l'importance que revêtent la diversité et l'inclusion au sein des effectifs et de la nécessité de renforcer encore la diversité dans toutes ses dimensions pour promouvoir un environnement de travail favorable. Le PAM a adopté une approche plus intégrée qui est axée sur d'autres aspects de la diversité, y compris, mais sans s'y limiter, la situation de handicap et la race.
12. L'équipe chargée de la diversité, de l'équité et de l'inclusion a mené des actions de sensibilisation auprès des hauts responsables et des cadres des bureaux de pays grâce à des initiatives telles que le programme mondial d'encadrement inclusif, qui est axé sur une approche inclusive du comportement et des compétences de la direction.
13. L'équipe s'appuie sur des processus consultatifs, et dialogue avec des employés du monde entier grâce à des groupes d'affinité tels que le réseau pour l'inclusion du handicap.

Recommandation de l'Ombudsman	Réponse de la direction
<p>9. <i>Dans le cadre des efforts visant à parvenir à la parité femmes-hommes, il est nécessaire d'instaurer un milieu de travail dans lequel les femmes, qu'elles soient employées ou cadres, puissent s'épanouir et être respectées par la direction, leurs superviseurs, leurs pairs et leurs subordonnés.</i></p>	<p><b>La recommandation est acceptée.</b></p> <p>La direction comprend la nécessité de donner à la diversité une dimension plus large que la parité femmes-hommes pour promouvoir un environnement de travail favorable. Une approche plus intégrée axée sur d'autres aspects de la diversité, y compris, mais sans s'y limiter, la situation de handicap et la race, a été adoptée. Des séances d'information consacrées à l'inclusion consciente sont mises en place pour sensibiliser les employés aux préjugés personnels et à l'intelligence culturelle, afin qu'ils puissent tous s'épanouir sur le lieu de travail. En outre, dans le but de créer un environnement favorable à tous les cadres, le Département de la culture organisationnelle a investi dans le programme mondial d'encadrement inclusif à l'intention de tous les directeurs de pays et des responsables de classe D-2 ou de rang supérieur. Ce programme est axé sur l'adoption d'un comportement inclusif et sur le développement des compétences dont les responsables ont besoin pour servir de modèles et favoriser ainsi la mise en place d'un environnement de travail dans lequel les hommes comme les femmes peuvent s'épanouir en tant que cadres.</p>
<p>10. <i>Depuis 2020, la question du racisme – notamment la méconnaissance de certaines formes de racisme, dans les comportements ou au niveau institutionnel, c'est-à-dire dans les systèmes et les politiques – est devenue une préoccupation au PAM. Les bureaux du PAM au Siège et sur le terrain doivent s'engager à mettre en place, si besoin avec l'aide d'un facilitateur, des dialogues ouverts avec les équipes afin de se pencher sur les moyens de lutter contre le racisme au bureau et dans le cadre de leurs activités et programmes, ainsi que sur les adaptations à mettre en place pour y parvenir.</i></p>	<p><b>La recommandation est acceptée.</b></p> <p>La direction reconnaît qu'il est nécessaire de s'attaquer aux manifestations de racisme partout où elles surviennent. Dans le prolongement de la séance de sensibilisation à la lutte contre le racisme organisée en 2021 avec le Groupe de direction du PAM, la Directrice exécutive adjointe chargée du Département de la culture organisationnelle a continué d'animer des séances de sensibilisation au racisme avec les responsables à l'occasion de réunions régionales. En outre, l'équipe chargée de la diversité, de l'équité et de l'inclusion organise des discussions sur le racisme avec des particuliers et des groupes de discussion, y compris sur des supports numériques.</p>
<p>11. <i>Il serait utile d'intensifier et d'élargir la portée des efforts de communication sur les raisons motivant les changements culturels mis en place, tels que le nouveau modèle d'encadrement ou encore la nouvelle stratégie en matière de diversité et d'inclusion, afin de promouvoir une plus grande cohérence entre le Siège et le terrain et d'éviter de créer une organisation "à deux vitesses" dans le cadre de laquelle les bureaux de terrain seraient tenus d'appliquer des changements qu'ils ne maîtrisent pas ou dont ils ne comprennent pas parfaitement les motifs.</i></p>	<p><b>La recommandation est acceptée.</b></p> <p>La direction comprend la nécessité d'associer tout un chacun à ces changements culturels. Dans cette optique, elle a recueilli les points de vue de nombreux employés. À l'avenir, les discussions sur la diversité et l'inclusion feront une plus large place au terrain. En outre, l'équipe chargée de la diversité et de l'inclusion a mis en place des groupes d'affinité qui encouragent les employés à partager leurs expériences. En 2022, le réseau d'inclusion du handicap et des groupes d'affinité LGBTIQ ont vu le jour. Un autre groupe d'affinité, sur les femmes au PAM, a également été créé afin d'obtenir des contributions sur les questions qui concernent les femmes au sein du Programme.</p>

## **Conclusion**

14. Le PAM est déterminé à mettre en place un environnement de travail favorisant le respect et l'inclusion. Des efforts importants ont été déployés pour actualiser et élaborer des politiques, des orientations et du matériel de sensibilisation afin que tous les employés, en particulier les responsables, comprennent clairement ce que l'on attend d'eux.
15. Le rapport annuel du Bureau représente une précieuse source d'informations, de conseils et d'encouragements dans laquelle la direction peut puiser pour continuer à progresser sur la voie qu'elle a empruntée afin d'améliorer la culture organisationnelle du PAM.

## Liste des sigles utilisés dans le présent document

PACE évaluation professionnelle et renforcement des compétences