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

Conseil d'administration
Session annuelle
Rome, 23-26 juin 2026

Distribution: générale

Date: 12 mai 2026

Original: anglais

Point 7 de l'ordre du jour

WFP/EB.A/2026/7-F

Fonctions de contrôle

Pour décision

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

Rapport annuel du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation pour 2025

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport annuel du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation pour 2025" (WFP/EB.A/2026/7-F).

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

Coordonnateurs responsables:

Mme K. Melluish
Médiatrice et Directrice
Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation
courriel: katya.melluish@wfp.org

M. T. Kettner
Chargé de la sensibilisation et de la médiation
courriel: tobias.kettner@wfp.org

Introduction

1. L'année 2025 a été, sans conteste, une année difficile pour le PAM, qui a subi des coupes budgétaires draconiennes conjuguées à un effort de restructuration de grande envergure, ainsi qu'une réduction importante de ses effectifs sur une courte période. Dans le même temps, la remise en question de l'intérêt de l'action humanitaire dans les discours au niveau mondial a accentué le sentiment de découragement. De plus, de nombreux employés ont été bouleversés et accablés par l'enlèvement et la mort de certains de leurs collègues dans l'accomplissement de la mission du PAM. Au cours de cette année marquée par des pertes, des incertitudes et des pressions, il n'a pas été évident de trouver des lueurs d'espoir.

2. Or, même en cette période très difficile, des évolutions constructives ont été observées. Des bureaux et des employés à tous les niveaux du PAM ont fait le nécessaire pour soutenir leurs collègues touchés par des difficultés, en construisant des passerelles et en proposant toute l'aide possible. Le règlement amiable des conflits présente cet avantage discret que, comme les personnes concernées sont à même de confier leurs préoccupations de manière rapide et sans risque, même les situations difficiles peuvent déboucher sur des résultats bénéfiques pour toutes les parties impliquées. En cette période de profonds changements au PAM, un nombre considérablement plus important de collègues ont contacté le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation (ci-après "le Bureau"), en particulier concernant des questions liées à leur emploi et à leur carrière. Le Bureau n'a certes pas pu empêcher la réduction des effectifs du PAM, mais il a apporté un soutien sous de multiples formes en permettant aux employés de se livrer de manière confidentielle et en toute honnêteté sur ce qu'ils traversaient. Ces échanges lui ont permis de faire remonter des observations utiles à une période où le besoin s'en faisait le plus sentir. On trouvera certaines de ces observations dans le présent rapport, ainsi que des études de cas qui montrent de quelle manière le Bureau peut renforcer le dialogue et favoriser la collaboration.

3. Le présent rapport porte un regard rétrospectif sur cette année difficile, mais offre également des perspectives. Les témoignages recueillis par le Bureau ont permis de dégager des enseignements clairs et de mettre en évidence les domaines dans lesquels le PAM peut renforcer la manière dont il soutient son personnel dans les périodes de tension et d'incertitude. Le Bureau espère qu'en engageant une réflexion ouverte sur les difficultés de 2025 et sur les retours des employés, il contribuera à promouvoir des façons de travailler offrant davantage de soutien, de transparence et de résilience dans les années à venir.

Enseignements de 2025: réflexions et observations

Traverser la tempête: les effets de la réduction des effectifs et de la restructuration

4. Bien que les changements liés à la structure et aux effectifs du PAM en 2025 aient accru leur stress, les employés ont compris que le PAM avait besoin d'être redimensionné et réorganisé face à l'évolution des financements et du paysage politique. Nombreux d'entre eux ont dit au Bureau être conscients que le PAM ne maîtrisait pas ces pressions. Cependant, le plus difficile pour eux a été *la manière* dont les changements ont été gérés aux différents niveaux. Les employés ont déclaré qu'ils s'étaient sentis désorientés ou laissés dans le flou à des moments décisifs, faisant état de l'absence de clarté, de l'incohérence ou du caractère inopportun de la communication. D'autres se sont dits préoccupés par la manière dont les décisions étaient prises et se sont interrogés sur leur équité, leur transparence et l'uniformité de leur application dans l'ensemble de l'organisation.

Surcharge structurelle et absence de clarté

5. Dans les bureaux fortement touchés par les réductions d'effectif, qui ont dû fonctionner avec des équipes considérablement diminuées, les employés ont eu l'impression que la charge de travail globale n'avait pas varié pour autant. Dans bien des cas, les responsabilités, qui étaient auparavant réparties dans des équipes plus importantes, ont été simplement redistribuées entre un plus petit nombre de personnes, ce qui a entraîné une surcharge de travail et des questionnements quant à la viabilité des conditions de travail. Des employés ont indiqué qu'ils étaient épuisés et qu'ils ne savaient pas combien de temps ils pourraient supporter cette pression. Bien que nombre d'entre eux aient reconnu que le PAM parvenait généralement bien à définir les priorités, ils ont estimé que, dans les faits, il restait difficile de ne plus considérer certaines tâches comme prioritaires.

6. Face aux réductions d'effectifs, des préoccupations ont été soulevées quant au fait que l'ordre de maintien en fonction énoncé dans le cadre de gestion des effectifs n'avait pas été respecté de manière uniforme et que le processus de décision concernant les suppressions de postes était, au mieux, arbitraire et, au pire, biaisé, de manière à cibler certains employés plutôt que des postes. Dans certaines affaires portées à la connaissance du Bureau, ce n'est qu'au tout dernier moment que les décisions finales de suppression de poste ou de licenciement ont été annoncées de manière claire et complète. Par conséquent, les employés ont été soumis à un stress inutile pendant de longues périodes et ont eu ensuite très peu de temps pour prendre les dispositions voulues en vue de leur départ.

7. Dans certains bureaux, des postes ont été supprimés et les employés ont dû se présenter à un nombre réduit de postes, pour lesquels ils étaient en concurrence directe avec leurs collègues. Dans le même temps, les membres du personnel des ressources humaines et les responsables du recrutement ont dû inévitablement supporter une lourde charge liée à la gestion de ces processus, tout en faisant face à des changements structurels et à des réductions d'effectifs dans leurs propres services. Des préoccupations ont aussi été soulevées quant au fait que le recrutement pour les postes nouvellement créés se faisait parfois de façon trop hâtive et pas assez ouverte ou transparente. Cette situation – compte tenu des enjeux personnels importants impliqués – a eu pour effet d'accroître les tensions interpersonnelles, de saper la confiance et d'entraîner l'émergence de rumeurs quant à d'éventuelles irrégularités, telles qu'un favoritisme à l'embauche.

8. Le Bureau a également reçu des informations faisant état d'une répartition inégale des tâches au sein des équipes. Certains employés ont demandé de l'aide en raison de charges de travail excessives, tandis que d'autres ont fait part de leurs incertitudes concernant leurs rôles et responsabilités ou les contributions qui étaient attendues d'eux. Plusieurs personnes ont dit qu'il leur était de plus en plus difficile de prendre des congés en raison de l'insuffisance des dispositions d'appui. Dans bien des cas, les membres du personnel employés au titre d'un contrat de courte durée ont gardé sous silence leurs préoccupations quant aux surcharges de travail par crainte de répercussions négatives.

Plus de pouvoirs, moins de comptes à rendre?

9. À la suite de la réorganisation structurelle et de la mise en place du modèle de "Siège mondial", d'aucuns ont fait part au Bureau de leurs inquiétudes quant au fait que les directeurs de pays avaient obtenu trop de pouvoirs discrétionnaires concernant les questions liées à leur bureau de pays. La réorganisation, qui visait à améliorer la réactivité et à accélérer la prise de décisions, a aussi suscité des risques importants en matière de gouvernance. Si le PAM a bien établi un cadre de gestion et de responsabilité pour faire face à ces risques, les employés qui ont contacté le Bureau se sont inquiétés des effets limités de ce dispositif sur le terrain. Ils ont expliqué que, dans certains bureaux de pays, la direction avait adopté une posture souveraine, ce qui avait entraîné une absence d'uniformité dans l'application des politiques, un affaiblissement du principe de responsabilité et l'instauration d'un environnement dans lequel les employés n'avaient pas la possibilité de contester les décisions. Au fil du temps, ces dynamiques risquent de saper la confiance envers la direction et de fragmenter la culture institutionnelle dans les différents lieux.

10. Par ailleurs, le passage au concept de Siège mondial a introduit certaines ambiguïtés quant aux rôles, aux subordinations hiérarchiques et à la portée de l'appui que pouvaient escompter les bureaux de pays. De nombreuses équipes s'employaient toujours à définir leurs fonctions, et plusieurs employés ont indiqué au Bureau que la restructuration n'avait pas vraiment simplifié les opérations: ils avaient la sensation que cette situation, associée à la réduction des effectifs, avait fait apparaître des déficits dans les capacités locales et contribué à alimenter le sentiment d'un ralentissement dans la prise de décisions, d'un manque de cohérence dans les orientations et d'une frustration accrue dans les bureaux de pays sollicitant un appui rapide.

11. Bien que procédant d'une bonne intention, l'octroi de pouvoirs renforcés aux bureaux de pays a donné l'impression d'une déficience dans l'application du principe de responsabilité et risque de laisser une autonomie excessive aux entités sur le terrain, mais aussi d'engendrer des incertitudes au sein des infrastructures d'appui, de ralentir les processus et de mettre à l'épreuve les relations dans l'ensemble de l'organisation.

Évolution des rôles: un défi dans les zones reculées

12. Bien que la concentration fonctionnelle du PAM, visant à le doter d'une structure à deux niveaux, ait eu une incidence importante sur les employés du Siège mondial et sur de nombreuses fonctions des bureaux de pays, plusieurs collègues de zones reculées ont indiqué au Bureau qu'ils étaient préoccupés par un autre changement, à savoir le passage d'un mode d'acheminement direct jusqu'au dernier tronçon à des rôles plus stratégiques axés sur le renforcement des systèmes nationaux et la participation à l'élaboration des politiques. Cette évolution a également une incidence sur les compétences requises des employés, qui se sont inquiétés de savoir si un appui suffisant leur serait apporté pour s'adapter. Dans ce contexte d'évolution des rôles et des attentes, les pratiques linguistiques sont également apparues comme étant un facteur entrant en ligne de compte. Bien que le PAM ait adopté quatre langues officielles, l'anglais est, dans les faits, la principale langue de travail, sauf en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale ainsi que dans certaines parties de l'Afrique australe et de l'Amérique latine. Dans ces régions, les employés notent que l'importance prépondérante accordée à l'anglais suscite un sentiment de déconnexion par rapport au Siège à Rome et, dans certains cas, aux autres régions.

Pressions sur les cadres intermédiaires

13. Les processus de restructuration et de réduction des effectifs ont mis à rude épreuve les cadres intermédiaires, qui ont été nombreux à devoir opérer des coupes dans les effectifs en dépit de leur participation limitée à la prise des décisions sous-jacentes. De plus, ces cadres faisaient face à des incertitudes quant à leur propre avenir, ce qui a accentué leur stress et leur sentiment d'absence de contrôle.

14. Par ailleurs, dans le cadre de ces processus, un certain nombre de rôles de supervision ont été assumés à titre provisoire, souvent sans que la chaîne hiérarchique soit clairement définie ou figée. Des employés ont indiqué qu'ils avaient parfois l'impression que les cadres occupant leur poste à titre provisoire ne connaissaient pas clairement l'étendue de leur autorité et, partant, pouvaient agir en dehors de la structure hiérarchique établie et prendre des décisions qui, officiellement, ne leur appartenaient pas. D'aucuns ont ajouté que les responsables par intérim subissaient de fortes pressions et certains ont fait état d'interactions tendues.

15. La gestion de la performance est apparue comme une question de plus en plus délicate. Dans un contexte où des emplois avaient été supprimés ou allaient l'être, les commentaires critiques ont souvent été perçus comme des menaces directes pour la sécurité de l'emploi. Certains employés se sont également dits préoccupés par la facilité avec laquelle le système d'évaluation de la performance du PAM, PACE, pouvait être instrumentalisé et par l'absence de retour d'information cohérent et étayé venant appuyer des échanges constructifs sur la performance.

Une main-d'œuvre en sourdine

16. La transition vers le modèle de Siège mondial et les coupes budgétaires draconiennes ont conjointement contribué à nourrir un sentiment de frustration généralisé, à saper la confiance et à produire un détachement émotionnel parmi les employés. Beaucoup ont indiqué que, compte tenu du contexte, il était plus sûr de "faire profil bas" pour éviter d'attirer l'attention sur soi, même face à des décisions apparemment injustes. De plus, plusieurs personnes ont indiqué qu'elles préféraient supporter des relations difficiles ou subir des problèmes au sein de leur équipe plutôt que d'essayer de trouver des solutions, car elles craignaient d'être vues comme des semeuses de troubles et mises à l'écart à la première occasion. Hélas, dans de telles circonstances, il existe un plus grand risque d'abus. Il est donc plus que jamais nécessaire de veiller à ce que des mesures adaptées soient instaurées pour garantir l'application du principe de responsabilité.

17. L'angoisse et la méfiance ont malheureusement gagné du terrain sous l'effet de l'annonce, vers la fin 2025, de l'arrêt des modalités de travail hybrides à la mi-2026. Si les employés ont reconnu qu'il était important de faire preuve de solidarité avec les collègues œuvrant sur le terrain ou ne pouvant jamais faire de télétravail, cette annonce, faite à une telle période, à la fin d'une année très difficile, a été vécue par nombre d'entre eux comme un nouveau coup dur injustifié qui survenait au moment le moins opportun.

S'unir pour l'avenir

Reconstruire les équipes

18. Une occasion unique se présente au PAM de prendre en compte les points de vue énoncés ci-dessus afin de construire ou de reconstruire des équipes opérant dans de bonnes conditions de sécurité psychologique, dont les membres seraient enclins à émettre des idées, à soulever des questions ou des préoccupations, à admettre leurs erreurs ou à prendre des risques interpersonnels. On sait que les équipes qui opèrent dans de telles conditions s'adaptent plus vite aux changements, car leurs membres font rapidement part des problèmes rencontrés, assument la responsabilité des résultats obtenus et apportent les ajustements nécessaires sans craindre d'être montrés du doigt, l'expression des opinions et des points de vue étant récompensée au lieu d'être pénalisée. À cet égard, le Bureau a recensé plusieurs mesures d'amélioration pouvant être prises dans les domaines ci-après.

19. **Renforcer les capacités d'encadrement.** Pour renforcer les capacités d'encadrement, il est essentiel d'améliorer l'accès des nouveaux superviseurs ou de ceux qui sont déjà en poste aux formations pratiques en la matière et de consolider de manière structurée les compétences d'encadrement de tous les supérieurs hiérarchiques. Il s'agit notamment des compétences ayant trait à la résolution des conflits, à l'écoute active, à la capacité de fournir des retours d'information et à l'organisation de réunions inclusives.

20. Lorsque les responsables font preuve d'ouverture et de vulnérabilité, les équipes adoptent la même attitude, ce qui accroît l'engagement collectif. La capacité de donner et de recevoir des observations constructives y est liée. Le fait de renforcer l'objectif de perfectionnement des systèmes de gestion de la performance du PAM – et d'aider davantage les responsables à formuler des retours d'information critiques de façon constructive – permettrait de régler certains problèmes persistants en matière de gestion du personnel.

21. **Contribuer à une "remise à zéro" au niveau des équipes après un renouvellement du personnel ou une transition.** À la suite de changements importants, les "remises à zéro" constructives aident les équipes à s'adapter et même à accepter ces évolutions. Ces exercices peuvent comprendre un renforcement de la planification structurée de la charge de travail, une refonte collective des rôles et des attentes et la fourniture d'orientations concrètes aux superviseurs concernant la gestion du changement. Une communication claire sur les tâches qui sont ou non prioritaires permet de réduire encore les incertitudes et de veiller à ce que le travail soit réparti de manière appropriée.

22. Une bonne planification de la transition peut contribuer à préserver le savoir institutionnel en ce qu'elle permet de conserver les connaissances spécialisées essentielles. La constitution de registres pour le personnel visé par le processus de réduction des effectifs a été une mesure positive accueillie favorablement par de nombreuses personnes.

23. **Promouvoir explicitement les facultés d'encadrement.** Ces dernières années, le PAM a déployé d'importants efforts pour créer les instruments nécessaires à la promotion d'un encadrement centré sur les personnes. Il a notamment mis en place un modèle d'encadrement et intégré les compétences connexes dans la gestion et l'évaluation des performances de tous les superviseurs. Ainsi, de bons principes directeurs sont en place, mais les compétences d'encadrement souhaitées ne sont pas assez explicitement promues. À tous les niveaux, les responsables doivent incarner un style d'encadrement respectueux et susciter un sens des responsabilités en encourageant de manière active – ou, si nécessaire, en imposant – l'adoption des mêmes règles de conduite chez les superviseurs qu'ils encadrent. Des évaluations de la performance plus réalistes, en particulier en lien avec l'objectif relatif au "personnel" du système PACE, et l'octroi d'une plus grande importance aux compétences d'encadrement dans le processus de réaffectation pourraient permettre de progresser dans ce sens. Les problèmes d'encadrement persistants pourraient être mieux résolus s'ils étaient considérés comme des questions de performance et de risque organisationnel plutôt que de style personnel.

24. **Communiquer de manière transparente et proactive, une approche qui demeure essentielle.** La communication régulière d'informations actualisées sur les décisions relatives à la réduction des effectifs, les calendriers prévus et les points d'incertitude permet de réduire la spéculation et l'anxiété et d'éviter les rumeurs. Il est particulièrement important que les hauts responsables soient visibles lors de l'annonce de décisions majeures, dont ils doivent rendre compte à titre personnel et en faisant preuve d'empathie. Lorsque les cadres intermédiaires communiquent des informations opportunes et cohérentes, ils gagnent en crédibilité auprès de leur équipe et sont mieux à même de gérer les attentes, même en cas de décision difficile. Globalement, une communication transparente et proactive à tous les niveaux permet de rétablir la confiance et de créer une vision commune, en particulier dans les contextes où les ressources restent soumises à pressions.

De la conception à la concrétisation: la nouvelle structure organisationnelle à l'épreuve de la réalité

25. **Améliorer la compréhension de la nouvelle structure.** Le PAM continuant de s'adapter au modèle de Siège mondial, il serait utile de reformuler plus clairement les nouveaux rôles, liens hiérarchiques et structures d'appui. De nombreuses équipes sont toujours en phase de transition; une meilleure compréhension commune de certains aspects – s'agissant en particulier de savoir vers qui se tourner pour obtenir des orientations techniques et de quelle manière les bureaux de pays peuvent y accéder – pourrait permettre de dissiper une partie des incertitudes exprimées. La consolidation des liens entre le Siège mondial et les bureaux de pays ne signifie pas nécessairement qu'il y a redistribution des pouvoirs. Il peut simplement s'agir de veiller à ce que les équipes chargées de fournir un soutien disposent des connaissances nécessaires et bénéficient de la continuité voulue pour intervenir de manière efficace.

26. **Renforcer l'application du principe de responsabilité dans les bureaux de pays.** La plus grande autonomisation accordée aux bureaux de pays ouvre la possibilité pour ces derniers de prendre des décisions adaptées à leur situation, mais elle met aussi en évidence l'importance de maintenir des mécanismes de supervision cohérents. Il n'est pas forcément nécessaire que ceux-ci soient contraignants. Même les mesures toutes simples – établissement de canaux de communication clairs, échanges réguliers sur l'interprétation des politiques ou encore mise en place de dispositifs permettant aux employés d'exprimer sans risque leurs préoccupations – peuvent contribuer à renforcer l'application du principe de responsabilité tout en préservant la souplesse dont les directeurs de pays ont besoin pour gérer l'environnement qui leur est propre. Lorsque ces éléments sont en place, la décentralisation peut fonctionner comme prévu et permet à la direction de s'adapter sans que les employés se sentent isolés, vulnérables ou incapables de remettre en question les décisions.

27. De la même façon, on peut contribuer à faire en sorte que l'autonomie soit exercée avec confiance et transparence en offrant aux responsables les moyens de réfléchir à ce qu'est l'encadrement éthique et en mettant en place des dispositifs sûrs et accessibles pour permettre aux employés de faire part de leurs préoccupations. L'organisation régulière d'audits et de séances d'apprentissage entre pairs peut servir, non pas de mesure de supervision coercitive, mais de mécanisme propre à maintenir les équipes en phase avec les valeurs institutionnelles communes.

28. Un grand nombre des incertitudes exprimées par les employés devraient se dissiper dès lors que les rôles et les attentes relatives aux services se préciseront. L'élaboration d'un catalogue de services du Siège mondial est un pas utile dans cette direction, et l'élargissement des capacités techniques – par l'intermédiaire des pôles régionaux, des coordonnateurs désignés ou de vecteurs de transmission de connaissances plus cohérents – peut contribuer à garantir la communication rapide aux bureaux de pays d'orientations adaptées au contexte. Conjointement, ces initiatives peuvent contribuer à l'établissement d'un système dans lequel l'autonomie, l'application du principe de responsabilité et la transparence se renforcent mutuellement, raffermissant la confiance à l'égard de la direction et consolidant la capacité du PAM à intervenir de manière efficace dans divers contextes opérationnels.

29. **Reconstruire un profond sentiment d'appartenance et de fierté.** Il sera crucial d'insuffler un sentiment d'appartenance et de fierté pour maintenir un niveau élevé de participation et d'engagement parmi les employés du PAM. Un tel sentiment pourrait être favorisé par des initiatives ciblées visant à mobiliser les employés, par la communication d'informations renforcées et cohérentes de la part de la direction à tous les niveaux ainsi que par des échanges plus directs entre les hauts dirigeants et le personnel des différents bureaux et lieux d'affectation. Dans le même temps, il serait probablement bénéfique pour le bien-être du personnel et pour rétablir la confiance envers l'organisation de répondre aux interrogations concernant le retour à des modalités de travail exclusivement en présentiel, en offrant des possibilités d'aménagement lorsque cela est nécessaire.

Étude de cas: Petits changements, gros impact! Un cas de figure représentatif de l'approche du Bureau

Lorsque Daniel, consultant au Siège à Rome, a contacté le Bureau, il était épuisé et découragé. Son équipe venait de subir une restructuration; des postes avaient été supprimés et des tâches redistribuées et, d'une certaine façon, Daniel avait l'impression que tout atterrissait sur son bureau.

Ce n'était pas simplement la charge de travail qui l'inquiétait le plus, mais la crainte que cela suscitait indirectement: "Si je refuse ce travail, vont-ils penser que je suis désinvesti? Est-ce que cela pourrait me faire perdre mon emploi?"

Son entretien avec le médiateur a permis de faire émerger le véritable problème: l'équipe n'avait jamais vraiment discuté de la manière de redistribuer le travail. Tout le monde improvisait et Daniel, soucieux d'être perçu comme quelqu'un de fiable et d'assurer la reconduite de son contrat de consultant, avait des difficultés à fixer des limites.

Avec le médiateur, Daniel s'est penché sur ce qui alimentait son stress et sur la manière dont il pourrait aborder ces problèmes sans paraître trop revendicatif. Il a simulé une conversation avec son superviseur, et cette préparation a porté ses fruits: Daniel s'est ensuite entretenu avec son chef, qui a accepté de réunir l'ensemble de l'équipe dans le cadre d'un atelier visant à redistribuer les tâches.

La pression immédiate s'est atténuée, mais Daniel a admis qu'il était toujours préoccupé par le fait de refuser du travail. Lors d'une réunion de suivi, il a travaillé avec le médiateur sur des stratégies qui lui permettraient de définir des priorités, de se ménager et de dire "non" en se sentant en sécurité.

Petits changements, gros impact: Daniel a désormais une connaissance plus précise de ses limites, a davantage confiance dans sa capacité à les exprimer et fait partie d'une équipe qui dispose enfin d'un plan commun de gestion de la charge de travail.

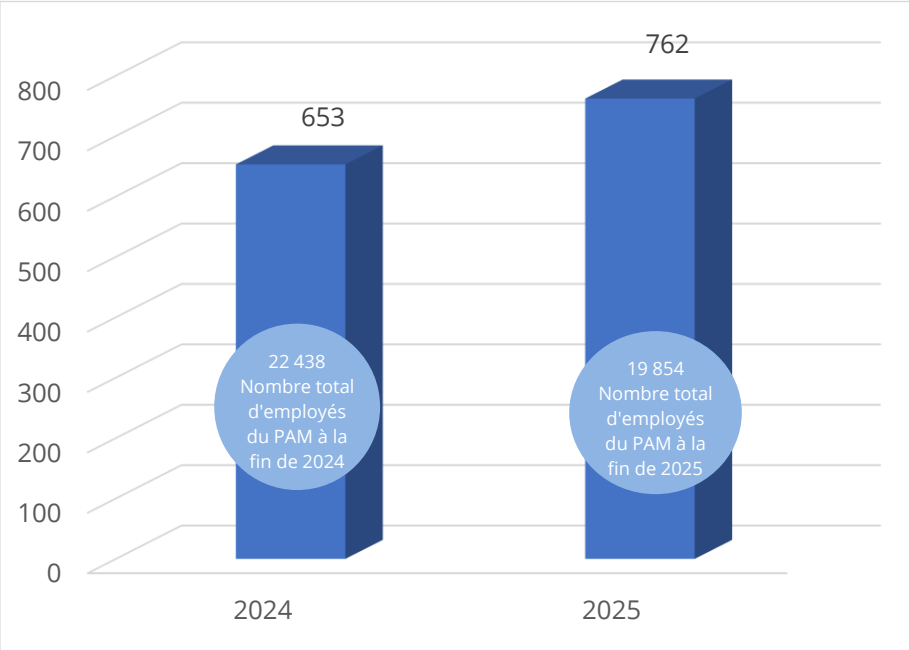
Services du Bureau en 2025

Des statistiques qui mettent en évidence un besoin accru d'appui de la part du Bureau

30. En 2025, le Bureau a traité **762 affaires**[1] concernant **1 094 problèmes**, ce qui représente une **hausse de 14 pour cent** par rapport à l'année précédente, découlant principalement de la réduction des effectifs du PAM (voir ci-dessous). L'accroissement du nombre d'affaires est d'autant plus remarquable qu'il s'inscrit dans un contexte de restriction importante des déplacements. Les années précédentes, le Bureau entreprenait de longues missions sur le terrain, ce qui lui permettait de nouer des contacts directs avec un bien plus grand nombre de collègues et avait pour effet de renforcer la confiance et de faciliter l'accès à ses services d'appui. En 2025, alors que les restrictions imposées aux déplacements ont entraîné une réduction de moitié de ses missions sur le terrain, il a néanmoins accueilli davantage d'usagers, ce qui témoigne bien des vives préoccupations exprimées au cours de l'année.

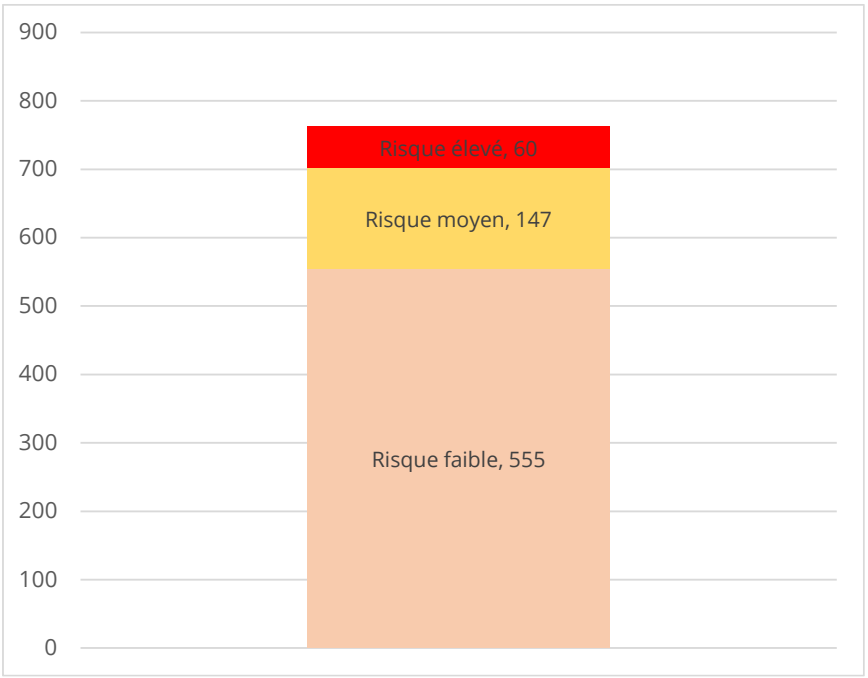
[1] On entend par "affaire" tout problème ou toute question adressé au Bureau par un usager demandant des informations, des solutions ou une aide nécessitant certaines compétences ou connaissances en matière de médiation.

Figure 1: Augmentation du nombre d'affaires soumises au Bureau entre 2024 et 2025



31. En 2025, le Bureau a commencé à évaluer les affaires au regard de plusieurs critères de risque. En collaboration avec la Division de la gestion des risques, il a établi une matrice afin de classer les affaires qui lui sont soumises par niveau de risque, pour les risques suivants: **atteinte à la réputation, préjudice financier et préjudice opérationnel.** Sur les **762 affaires enregistrées en 2025, 60 (soit 8 pour cent) ont été jugées par le Bureau comme posant un risque élevé pour l'organisation.** Cela montre que le Bureau joue un rôle essentiel en traitant à l'amiable des questions associées à d'importants risques.

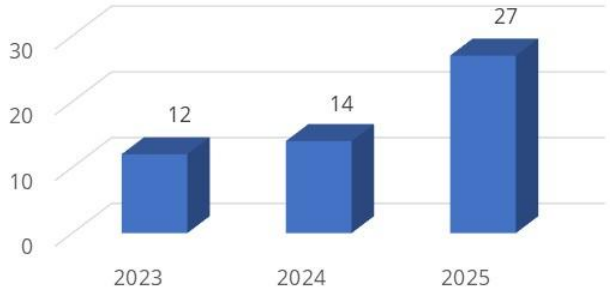
Figure 2: Affaires soumises au Bureau en 2025 – Nombre d'affaires par niveau de risque (risque d'atteinte à la réputation, risque financier et risque opérationnel)



Accroissement de l'usage de la médiation

32. Un cadre de médiation a été mis en place en 2024, ce qui a permis au PAM de renforcer son appui en faveur du règlement amiable des différends et d'encourager ses employés à utiliser des mécanismes informels pour résoudre les problèmes se posant sur leur lieu de travail. Il en résulte que le nombre de médiations au PAM a presque doublé en 2025 par rapport à l'année précédente.

Figure 3: Nombre de médiations au PAM entre 2023 et 2025



33. Cette hausse est le signe d'une confiance accrue à l'égard du règlement amiable des différends et d'une détermination renforcée, dans l'ensemble de l'organisation, à répondre aux préoccupations de manière constructive. Le Bureau continuera de mobiliser de manière proactive les principales parties prenantes, notamment les hauts responsables et les cadres, afin de souligner les avantages d'un règlement rapide et amiable des problèmes, avant que ceux-ci ne s'aggravent. La promotion d'un dialogue en temps opportun et d'une prise en main commune des solutions contribue à prévenir la polarisation, renforce l'autonomisation individuelle et réduit les coûts organisationnels et humains associés à de longs litiges. Cette approche présente un intérêt particulier en période de profonde restructuration, lorsque l'évolution des rôles et les incertitudes peuvent exercer une pression supplémentaire sur les relations de travail.

Profil des usagers du Bureau en 2025

34. Le Bureau accueille invariablement un nombre important de visiteurs employés au titre de contrats assurant une certaine sécurité. En raison de leur plus grand sentiment de stabilité, ces employés craignent généralement moins d'éventuelles représailles que ceux qui sont engagés pour une courte durée et qui hésitent parfois à s'adresser au Bureau par peur que cela compromette le renouvellement de leur contrat.

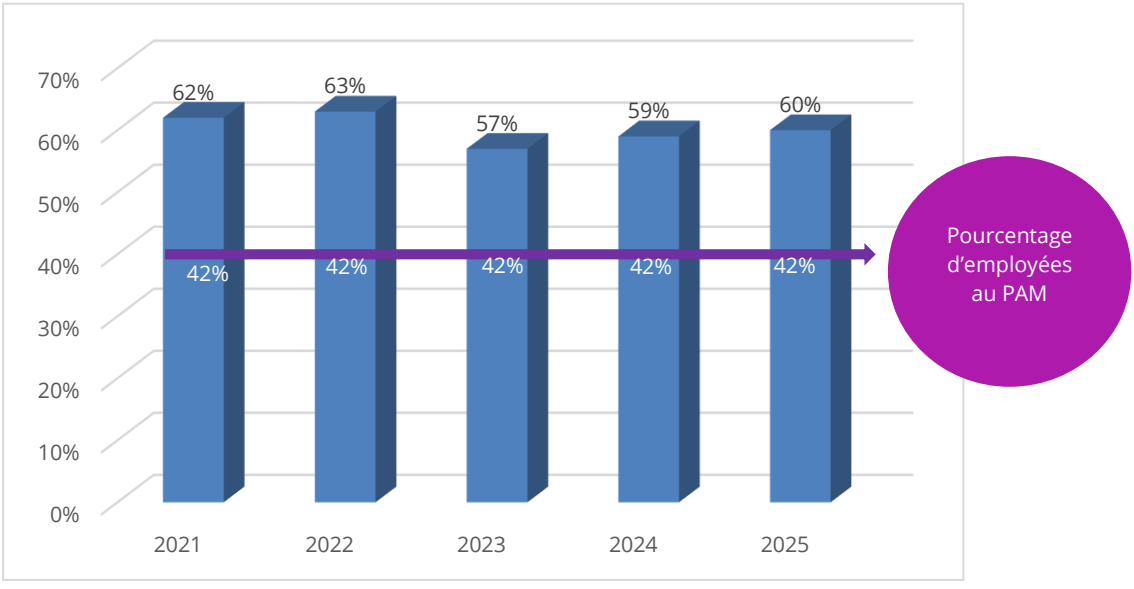
35. En 2025, le Bureau a observé une forte augmentation du nombre d'employés titulaires d'un contrat de durée déterminée cherchant un soutien. On peut voir dans cette tendance le signe de l'incidence particulièrement importante – et souvent chargée sur le plan émotionnel – de la réduction des effectifs du PAM sur cette catégorie du personnel. De nombreux employés titulaires d'un tel contrat considèrent leur fonction comme un engagement à long terme envers le PAM. Les employés internationaux titulaires d'un contrat de durée déterminée font fréquemment des sacrifices personnels importants, y compris des déménagements répétés, au service de l'organisation. Les membres du personnel recrutés sur le plan national n'ont, quant à eux, pas beaucoup d'autres possibilités d'emploi dans le pays et assument des responsabilités financières importantes à l'égard de leur famille élargie. Ces facteurs ont accentué le sentiment de vulnérabilité lié à la réduction des effectifs et probablement contribué à l'augmentation du nombre d'employés titulaires d'un contrat de durée déterminée ayant contacté le Bureau.

Figure 4: Usagers du Bureau par type de contrat (2025)



36. Comme les années précédentes, en 2025, les femmes ont été plus nombreuses que les hommes à solliciter le soutien du Bureau: elles ont compté pour 60 pour cent des usagers, alors qu'elles ne représentent que 42 pour cent de la main-d'œuvre du PAM. L'écart observé entre les hommes et les femmes (figure 5) est resté constant au cours des cinq dernières années. Bien que les efforts déployés par le PAM pour parvenir à l'égalité femmes-hommes aient créé un environnement de travail plus confortable pour les femmes, celles-ci continuent de faire face à un certain nombre d'obstacles et de discriminations dans de nombreux lieux d'affectation.

Figure 5: Pourcentage de femmes parmi tous les usagers (2021-2025)



Problèmes soumis au Bureau par les usagers en 2025

37. Chaque usager qui s'adresse au Bureau pour exprimer des préoccupations soulève un ou plusieurs problèmes, qui sont classés selon les grandes catégories établies par le réseau des ombudsmans et médiateurs et médiatrices du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination. Ce système favorise la cohérence à l'échelle du système des Nations Unies et permet au Bureau de mettre en évidence des dynamiques, des tendances et des problèmes systémiques au PAM, en offrant un tableau complet du climat qui y règne.

38. En 2025, les problèmes soumis au Bureau concernaient principalement les **relations d'encadrement** (**36 pour cent**), ce qui correspond aux tendances observées les années précédentes et est cohérent avec les données communiquées par les autres bureaux chargés de la médiation du système des Nations Unies. Dans cette catégorie, les préoccupations les plus fréquentes avaient trait à **l'efficacité de l'encadrement**, aux **différences interpersonnelles** ainsi qu'à **l'atmosphère et au moral au sein des équipes**. Parmi les usagers concernés par cette catégorie, **58 pour cent** ont fait part d'inquiétudes liées à leur supérieur hiérarchique direct, tandis que **22 pour cent** étaient des superviseurs rencontrant des problèmes avec leurs subordonnés. Cela montre bien que le Bureau constitue aussi une ressource importante pour les responsables ayant besoin d'une aide pour gérer les questions liées à l'encadrement.

39. La comparaison avec les années précédentes (voir la figure 6) met en évidence une **hausse remarquable des problèmes liés à la catégorie "emploi et carrière"**. Les craintes liées aux suppressions de postes et au non-renouvellement des contrats rentrent dans cette catégorie, qui reflète donc directement l'incidence des restructurations et des réductions d'effectifs. Les problèmes liés aux **comportements abusifs** (harcèlement, harcèlement sexuel, abus d'autorité et discrimination) sont inscrits dans la catégorie "conduites interdites et respect des règles". Parmi les problèmes de comportements abusifs soulevés en 2025, la majorité concernait une situation d'abus d'autorité ou de harcèlement, souvent liée à des problèmes de supervision.

40. Par ailleurs, le Bureau recueille des données sur les rôles, les fonctions ou les entités qui sont l'objet des récriminations formulées par les usagers. Les données relatives à 2025 témoignent des incidences de la restructuration en cours, comme indiqué dans la figure 7. Ainsi, les problèmes liés aux ressources humaines arrivent en deuxième place du classement, ce qui peut tenir au fait que le personnel chargé de ces services a joué un rôle central dans les processus de restructuration et de réduction des effectifs.

Figure 6: Principales catégories de problèmes (2022–2025) (en pourcentage)

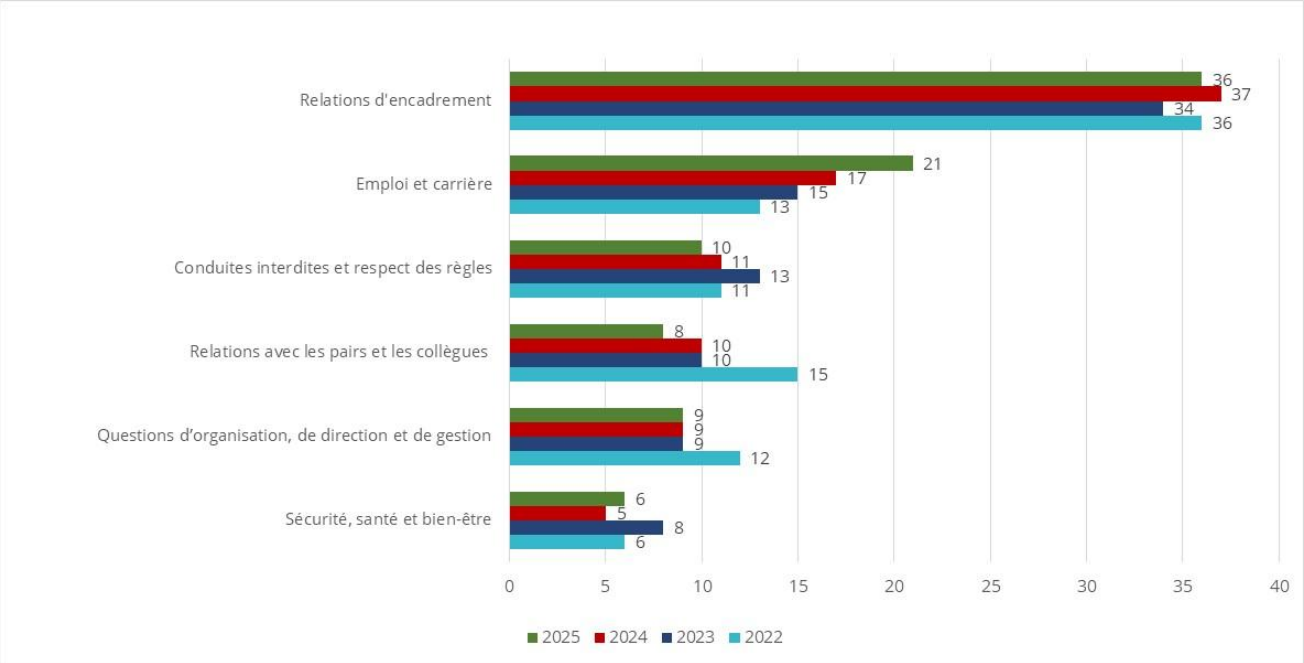
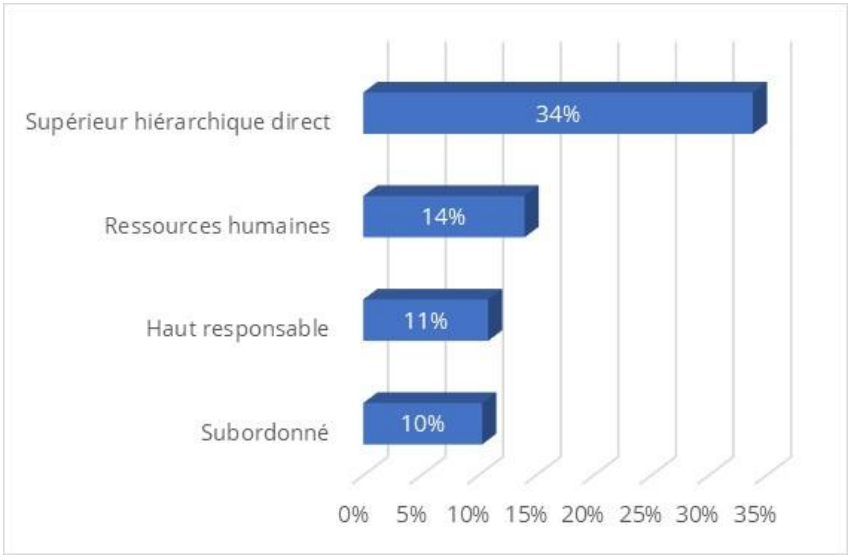


Figure 7: Les quatre principaux rôles et fonctions visés dans les signalements effectués auprès du Bureau en 2025 (en pourcentage)



Situation dans les régions

41. Le nombre d'affaires porté à la connaissance du Bureau varie considérablement d'un service ou d'une région à l'autre. Le Siège et les bureaux mondiaux, de même que les bureaux du PAM au Moyen-Orient, en Afrique du Nord et en Europe orientale ainsi qu'en Amérique latine et dans les Caraïbes ont tous soumis au Bureau un nombre d'affaires proportionnellement élevé au regard de la part que représentent leurs effectifs dans le total mondial, à l'inverse des autres régions (voir la figure 8). Depuis le début de 2026, le Bureau a adopté un classement qui tient compte de la nouvelle structure du Siège mondial et qui sera reflété dans le prochain rapport annuel.

42. Il n'est pas simple d'interpréter ces écarts, car de multiples facteurs influent sur le pourcentage d'employés sollicitant l'aide du Bureau. Un grand nombre d'affaires n'implique pas nécessairement un environnement de travail plus difficile ou des inquiétudes plus nombreuses. Les variations entre les régions peuvent aussi être liées à des différences culturelles dans la façon de faire face aux difficultés au travail, à une connaissance plus ou moins grande des services de règlement à l'amiable des différends ainsi qu'à l'accessibilité et à la visibilité du Bureau, qui dépendent notamment du nombre de missions que ce dernier a mené dans une région donnée (voir ci-dessous). La figure 9 met en évidence les principales préoccupations dans chacune des régions.

Figure 8: Répartition régionale des affaires soumises au Bureau en 2025

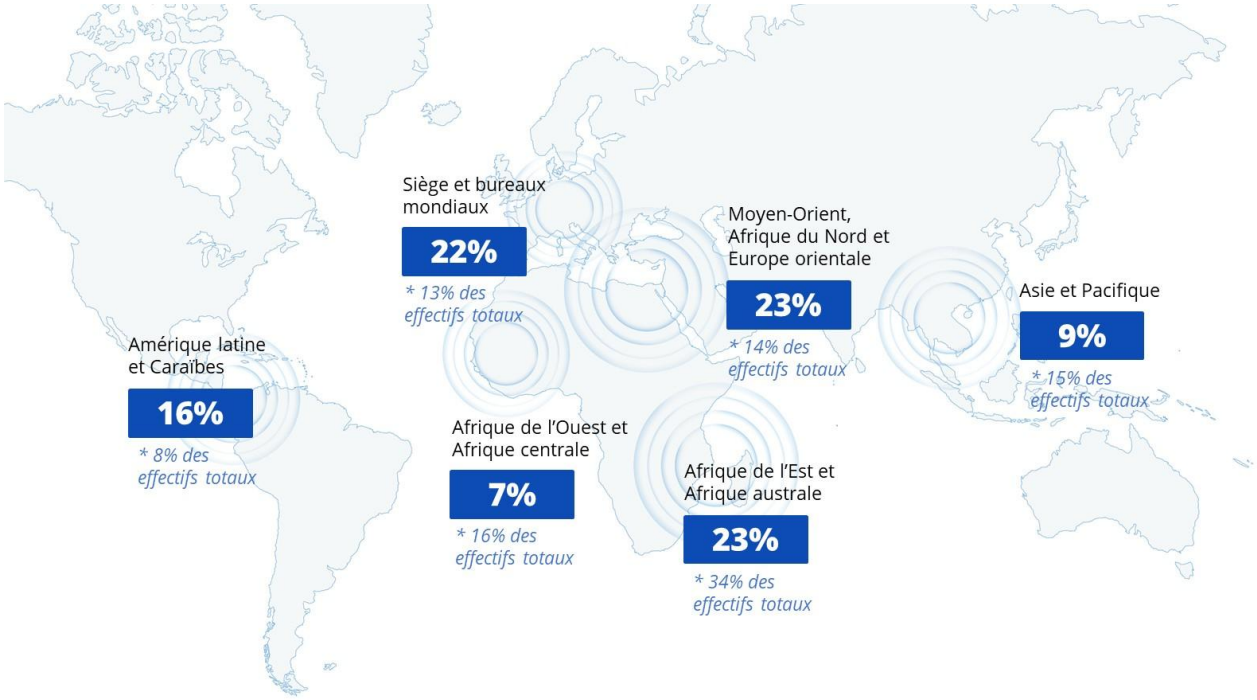
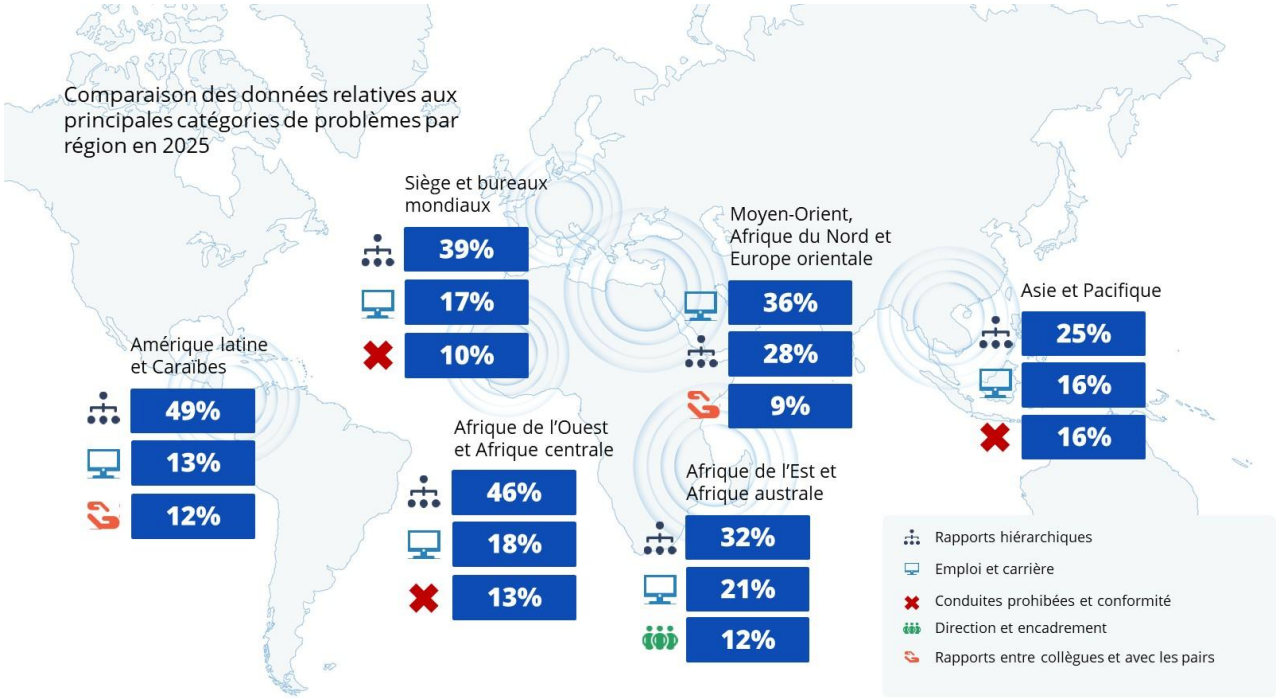


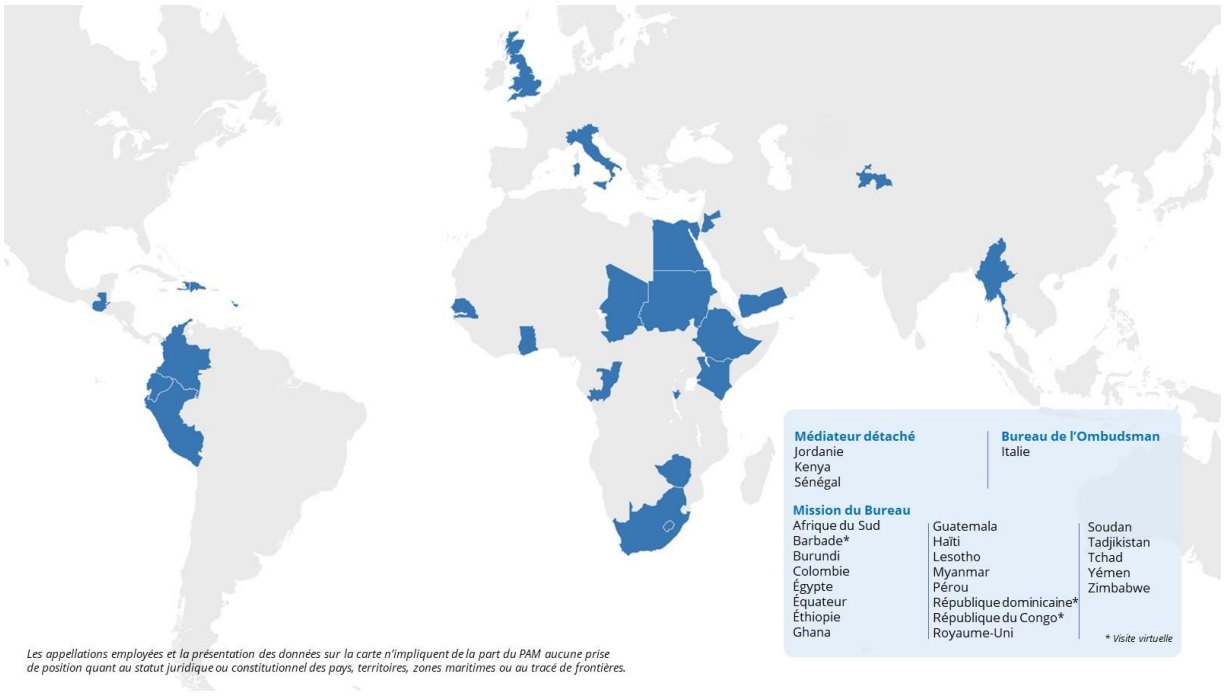
Figure 9: Principales préoccupations par région



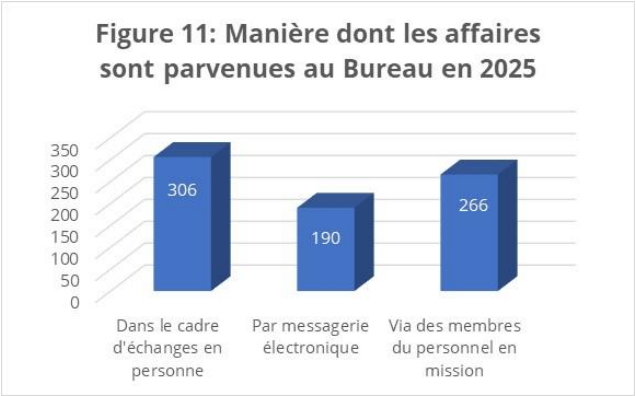
La proximité avec les employés, gage d'un meilleur accès aux services du Bureau

43. Pour mieux faire connaître ses services sur le terrain, le Bureau mène régulièrement des missions auprès des bureaux de pays. Celles-ci comprennent généralement des séances de formation, des visites dans les bureaux de terrain, des temps consacrés à des entretiens confidentiels, des interventions ponctuelles et, selon les besoins, des médiations sur demande, ainsi que des remontées d'information à la direction, y compris aux directeurs de pays et aux directeurs de pays adjoints. L'organisation d'une visite dans un bureau de pays ne veut pas dire que les problèmes y sont plus nombreux que dans les autres; en effet, le Bureau tente de se rendre régulièrement dans tous les principaux lieux d'activité du PAM. Parfois, la direction d'un bureau de pays demande qu'une visite soit conduite sur place pour mener des formations ou d'autres activités; les échanges en ligne entre les équipes du Bureau et des bureaux de pays peuvent également motiver l'organisation de missions. En 2025, le Bureau n'a pas pu visiter autant de pays que prévu en raison des restrictions budgétaires. À titre de compensation, il a lancé une série de webinaires en anglais, en espagnol, en français et en arabe (de plus amples informations figurent dans la section ci-dessous sur le renforcement des capacités) et organisé des visites virtuelles dans les bureaux de pays, en s'appuyant sur l'expérience acquise lors de la pandémie de maladie à coronavirus 2019. On trouvera dans la figure 10 des informations sur les missions effectuées par le Bureau.

Figure 10: Visites organisées par le Bureau en 2025



44. S'agissant de la manière dont les affaires sont parvenues au Bureau, un changement important a été observé en 2025. En effet, la part des affaires ouvertes à la suite d'échanges directs entre des employés et des chargés des services de médiation a augmenté, dépassant celles communiquées par courriel à l'adresse de messagerie du Bureau ou transmises par l'intermédiaire de membres du personnel en mission.



45. Cette évolution est importante, car elle laisse à penser que la présence de médiateurs détachés dans les régions du PAM facilite l'accès aux services du Bureau et témoigne de la confiance que les différents membres de l'équipe ont établie avec leurs collègues sur le terrain.

Renforcement des capacités

Interventions du Bureau auprès des équipes

46. En 2025, le Bureau a mené 20 "évaluations du climat dans les équipes", qui ont mobilisé environ 880 employés dans plusieurs régions du PAM et au Siège à Rome. Ces évaluations aident les superviseurs à mieux appréhender l'ambiance générale au sein de leur équipe et la manière dont leur style d'encadrement est perçu. Elles offrent également aux membres de l'équipe concernée un cadre structuré pour soulever les problèmes pouvant être rencontrés, renforcer la communication et œuvrer collectivement à améliorer la cohésion de l'équipe et à instaurer un environnement de travail plus sain.

Formation à la médiation: un appui dans une période de transition et d'incertitude

47. En réponse directe aux difficultés rencontrées par le PAM en 2025, le Bureau a considérablement étendu son action de sensibilisation, en menant **101 séances de formation en présentiel et sous forme de webinaires, à l'intention d'environ 6 000 employés**, soit près d'un quart des effectifs. Ces séances étaient axées sur les besoins les plus urgents des employés et ont notamment permis aux superviseurs d'apprendre à mener à bien les entretiens difficiles lors des processus de réduction des effectifs et aux collègues d'apprendre à gérer les conflits interpersonnels de manière constructive et durable.

48. En collaboration avec la Division des ressources humaines et le Bureau, la Division chargée du bien-être du personnel et de la culture organisationnelle a relancé le programme de soutien aux employés du PAM, qui est conçu pour fournir un appui rapide, pertinent et continu aux employés de l'ensemble de l'organisation. Dans ce cadre, le Bureau a animé des séances d'apprentissage entre pairs à l'intention des superviseurs de toutes les régions, ce qui a contribué à renforcer la capacité d'encadrement et à impulser une dynamique d'équipe plus saine au sein de l'organisation.

Étude de cas: Trouver un meilleur moyen de travailler ensemble – une évaluation du climat d'équipe qui change la donne!

Azizi a hésité avant de rédiger un courriel au Bureau, mais après une énième réunion dont elle était sortie démoralisée en raison du ton de sa superviseuse, elle a compris qu'elle ne pouvait pas continuer à gérer la situation seule. D'autres membres de son équipe ressentant la même tension, elle savait qu'il n'était plus possible d'ignorer le problème.

Avec un peu d'encouragement, les collègues d'Azizi se sont eux aussi ouverts. Ensemble, ils se sont accordés sur le fait que le médiateur pourrait s'adresser directement à leur superviseuse.

Dans un premier temps, celle-ci s'est braquée, répétant que le problème ne venait que de quelques mécontents. Le médiateur a donc proposé d'évaluer le climat dans l'équipe en demandant à tous les membres de remplir une enquête anonyme et d'y indiquer ce qu'ils ressentaient réellement. Les résultats ont été on ne peut plus clairs. Si la superviseuse ne percevait pas les conséquences indésirables du ton qu'elle employait, cette mauvaise communication descendante n'était pas le seul souci de l'équipe, dont le moral était profondément affecté par une tendance au commérage et par une approche cloisonnée du travail.

Lorsqu'elle a vu les résultats, la superviseuse a assoupli sa posture défensive. Lors d'une réunion à huis clos avec le médiateur, elle a reconnu qu'elle devait progresser et envisagé de se faire accompagner. C'est une série d'ateliers en équipe qui a véritablement permis de changer les choses. Avec l'aide du médiateur, l'équipe a défini des moyens concrets de réduire les commérages, de renforcer la collaboration et de reconstruire la confiance.

Les interrogations timides d'une seule personne ont, en fin de compte, permis d'instaurer un encadrement plus sain, de consolider les relations et de resserrer les liens dans l'équipe.

Promouvoir le règlement à l'amiable des conflits au PAM: la valeur ajoutée du Bureau

49. En 2025, le Corps commun d'inspection du système des Nations Unies a publié un examen de la fonction d'ombudsman et des services de médiation dans les entités des Nations Unies (JIU/REP/2025/5), dans lequel il confirme que le règlement amiable des conflits est une approche **très efficace et efficiente** qui permet de répondre aux préoccupations que les employés des grandes organisations peuvent avoir, et que la plupart des conflits au travail peuvent être résolus par un dialogue ouvert et sincère, de façon amiable. Il ressort de l'examen que les bureaux chargés de la médiation renforcent la culture de l'organisation, limitent les risques institutionnels et contribuent au bien-être du personnel.

Allègement de la charge de travail des systèmes formels

50. L'examen fournit des arguments fondés sur des données factuelles, applicables à l'ensemble du système des Nations Unies, tendant à ce que les bureaux chargés de la médiation soient intégrés, en tant que structures autonomes essentielles, au système de justice interne des entités des Nations Unies. Il confirme que les mécanismes amiables donnent aux employés la possibilité d'exprimer leurs préoccupations dans un cadre informel, ce qui leur permet de prendre du recul, d'étudier les solutions envisageables et de résoudre les problèmes rapidement. Cette approche fondée sur une intervention précoce allège la charge de travail pesant sur les systèmes formels et contribue à la préservation des relations de travail, ce qui est essentiel pour favoriser le bien-être des employés et améliorer la productivité de l'organisation. L'examen met également l'accent sur l'intérêt de la fonction de médiation pour ce qui est de fournir à la direction des éclairages précieux sur les dynamiques au sein du personnel en mettant au jour des tendances nouvelles et des problèmes systémiques. En braquant les projecteurs sur des sujets qui pourraient autrement passer inaperçus, les bureaux chargés de la médiation aident à prévenir les crises, à renforcer les pratiques de gestion et à consolider l'application du principe de responsabilité.

L'indépendance, condition indispensable à l'efficacité de la fonction de médiation

51. L'un des principaux résultats de l'examen concerne l'indépendance. Le Corps commun d'inspection a réaffirmé que l'indépendance – réelle ou supposée – était indispensable à l'efficacité de la fonction de médiation. Ainsi, il importe de préserver l'autonomie des bureaux chargés de la médiation pour garantir la neutralité et la confiance du personnel. Les employés sont nettement plus susceptibles de rechercher un appui à un stade précoce lorsqu'ils ont confiance dans le fait que le service auquel ils doivent se confier opère en toute indépendance et assure la confidentialité des échanges.

52. Dans une résolution sur l'administration de la justice à l'Organisation des Nations Unies (ONU) adoptée en décembre 2022 (A/RES/77/260), l'Assemblée générale des Nations Unies souligne de la même façon l'importance du règlement amiable des différends en tant que composante essentielle du système d'administration de la justice, qui peut efficacement se substituer aux procédures formelles. Cette priorité accordée à l'échelle du système montre que l'ONU est attachée à un retour à l'apaisement, au dialogue et à un règlement rapide des conflits.

L'efficacité du règlement amiable des conflits confirmée par les retours d'information des usagers

53. Les retombées majeures et le bon rapport coût-efficacité des services de règlement amiable des conflits offerts par le Bureau ressortent clairement de l'enquête à laquelle les usagers répondent une fois leur affaire résolue. Celle-ci a deux finalités principales: elle sert d'instrument de contrôle interne de la qualité et permet au Bureau d'évaluer l'impact et la valeur ajoutée de ses services.

54. En 2025, 86 pour cent des personnes ayant répondu à l'enquête ont déclaré que, grâce aux échanges qu'elles avaient eus avec le Bureau, elles se sentaient mieux à même de faire face aux éventuels problèmes qui pourraient survenir au travail. En outre, un tiers d'entre elles ont déclaré que, si elles n'avaient pas contacté le Bureau, leur situation aurait dégénéré ou qu'elles auraient fait appel à des mécanismes formels de résolution des différends, comme le Bureau des inspections et des enquêtes.

Le nouveau cadre de médiation du PAM – créer des passerelles entre les systèmes formel et informel de règlement des différends

55. En 2024, le PAM a adopté un nouveau cadre de médiation, qui offre aux employés faisant appel de décisions administratives – et donc engagés dans un processus très formel – la possibilité de demander une médiation à n'importe quelle étape de la procédure afin de parvenir à un règlement, sans pour autant renoncer à leur droit formel de poursuivre ultérieurement le processus. Le Bureau estime qu'une intégration plus systématique de la médiation dans les processus formels de règlement des conflits au PAM présente des avantages importants et prévoit de poursuivre les travaux en ce sens en 2026. Il travaillera pour cela en étroite collaboration avec les bureaux concernés, en apportant des précisions sur les dispositifs d'orientation, en favorisant le recours à la médiation aux étapes appropriées des procédures formelles et en renforçant la coordination entre les mécanismes formels et informels. L'intégration plus uniforme de la médiation dans le cadre de gestion des conflits au PAM renforcera la cohérence, l'équité et l'efficacité dans la gestion des dossiers tout en préservant la possibilité d'obtenir, autant que possible, des résultats constructifs et mutuellement bénéfiques.

Étude de cas: Tirer les choses au clair dans un moment difficile – l'approche du Bureau pour aider les employés à y voir plus clair

Ali, un employé recruté sur le plan national dans la région Moyen-Orient, Afrique du Nord et Europe orientale, s'est présenté au Bureau convaincu d'avoir subi un préjudice et d'avoir été victime de discrimination. Son unité avait été considérablement réduite – sur huit postes, il n'en restait que trois –, obligeant Ali et ses collègues à se faire concurrence pour obtenir l'un des postes restants. Ali n'avait pas été retenu et était persuadé que son origine ethnique en était la cause.

Quelque chose d'évident est apparu lors de l'entretien: Ali avait été laissé dans un flou presque total durant le processus d'embauche. Aucune information, aucune observation, aucune explication. Dans une période où tout le monde était dépassé, la communication avait simplement été négligée.

Avec l'autorisation d'Ali, un médiateur a contacté le responsable du recrutement et la personne chargée des ressources humaines, qui ont passé en revue le processus de décision et expliqué les critères de sélection, dont aucun n'avait de lien avec l'origine ethnique d'Ali. Il est toutefois apparu clairement que le processus avait manqué de transparence: s'il n'avait pas été discriminatoire, il n'avait pas non plus fait l'objet d'une communication satisfaisante.

À la suite de l'entretien, l'unité chargée des ressources humaines et la direction ont pris des mesures pour améliorer la manière dont elles communiqueraient à l'avenir au sujet du recrutement et de la sélection, dans un souci de clarté.

Avoir cette vue d'ensemble a été bénéfique pour Ali, qui a renoncé à déposer une plainte formelle et réussi à accepter le résultat. Bien que toujours au chômage, Ali a pu, lors d'une séance de suivi avec le médiateur, changer d'approche afin de recenser ses points forts et de s'appuyer sur son expérience au PAM pour se positionner de manière à saisir en toute confiance les nouvelles possibilités qui se présenteraient à lui.

Le fait d'y voir plus clair et d'avoir des échanges empathiques et ouverts a permis à Ali de transformer ce moment difficile en nouveau départ.

De vraies personnes, de vraies conséquences: comment les alliés pour le respect au travail font du PAM un lieu de travail respectueux

56. Pour favoriser un règlement rapide des problèmes et une culture fondée sur un dialogue constructif, le Bureau supervise un réseau, mis en place à l'échelle du PAM, de 168 "alliés pour le respect au travail". Ces personnes se sont portées volontaires pour recevoir une formation et servir d'interlocuteurs neutres pour permettre aux collègues faisant face à des difficultés au travail de se confier librement, dans un cadre sûr et informel, et en toute confidentialité. Elles communiquent des informations sur les voies de règlement amiable et formel disponibles et s'attachent à relayer les préoccupations. De plus, elles mènent des activités de sensibilisation sur le respect au travail, en parlent aux nouveaux membres du personnel, se tiennent informées au sujet des politiques pertinentes et avertissent le Bureau lorsque de nouvelles tendances se dessinent. Les alliés pour le respect au travail sont tenus de respecter strictement les principes de confidentialité, de neutralité et d'intégrité et de se conformer aux normes de déontologie les plus élevées.

Renforcement de l'efficacité des alliés pour le respect au travail

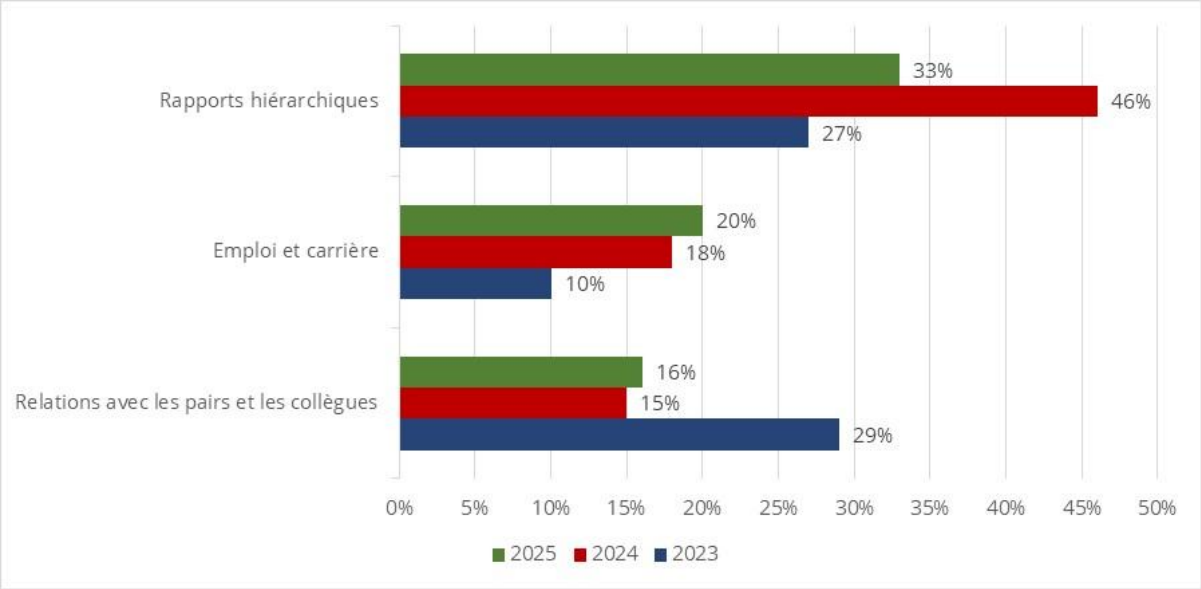
57. Conformément à la vision institutionnelle du PAM consistant à renforcer les opérations sur le terrain, le Bureau a réalisé, en 2025, un examen détaillé du mandat du réseau des alliés pour le respect au travail, l'objectif étant d'améliorer l'efficacité de ce dispositif tout en limitant les risques. Dans le cadre de ce processus, ces intervenants, qui étaient auparavant connus sous le nom de "conseillers pour le respect au travail", ont été renommés "alliés pour le respect au travail" afin de mieux faire ressortir leur mission. Le mandat révisé renforce leur rôle en tant que mécanisme d'alerte précoce en prévoyant l'organisation de réunions conjointes avec les médiateurs et les responsables de bureau afin de faciliter la détection d'éventuels problèmes systémiques. Parallèlement, il permet de distinguer plus précisément les fonctions du Bureau de celles des alliés; ainsi, ces derniers n'offrent ni accompagnement, ni services de conseil, ne mènent pas d'enquête, n'agissent pas en tant que médiateur et n'interviennent pas dans les affaires.

La peur de s'exprimer, un thème récurrent relevé par les alliés pour le respect au travail

58. Les alliés pour le respect au travail classent systématiquement les préoccupations adressées par leurs collègues. En 2025, nombre d'entre eux ont indiqué que l'incertitude et la peur de s'exprimer étaient répandues dans les bureaux. Les employés ont fait part d'inquiétudes concernant les futurs rôles, la sécurité de l'emploi et les perspectives de carrière, faisant état d'une anxiété accrue et d'une réticence croissante à s'exprimer librement ou à parler des problèmes rencontrés. Les alliés pour le respect au travail ont indiqué que, lors des réunions, qui favorisaient auparavant un dialogue ouvert, la prudence était désormais de mise; les membres du personnel pesaient leurs mots, car ils craignaient que le fait de contester des décisions ou d'exprimer un désaccord puisse être perçu comme un manque de loyauté ou mettre en péril leur position.

59. D'après les alliés pour le respect au travail, de nombreux employés ont par ailleurs indiqué, sous couvert de confidentialité, qu'ils ressentaient de la méfiance à l'égard des supérieurs hiérarchiques, des responsables et des systèmes du PAM utilisés lors du processus de réduction des effectifs. Les lacunes dans la communication, le manque de transparence et les réponses limitées apportées aux questionnements du personnel et aux besoins en matière d'information étaient sources de nombreuses préoccupations.

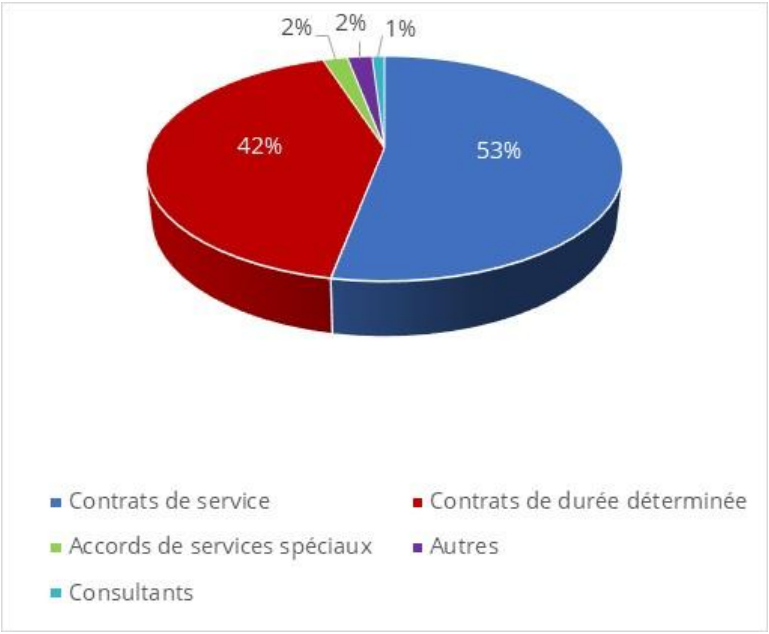
Figure 12: Principales catégories de problèmes soumis aux alliés pour le respect au travail (2023-2025) (en pourcentage du total)



Les alliés pour le respect au travail: un dispositif important pour les employés sur le terrain

60. La valeur ajoutée des alliés pour le respect au travail ressort clairement dans les questions que ceux-ci traitent. En général, ils font face à diverses préoccupations qui, si ce n'était par leur intermédiaire, ne parviendraient pas jusqu'au Bureau. Par exemple, ils sont systématiquement mieux informés que ce dernier des tensions interpersonnelles entre collègues, car les employés jugent dans bien des cas que ces questions ne valent pas d'être remontées à ce qu'ils considèrent comme le niveau d'escalade supérieur. En outre, les données de 2025 montrent qu'une proportion importante des employés contactant les alliés pour le respect au travail sont titulaires d'un contrat de service – type de contrat fréquemment utilisé sur le terrain –, ce qui témoigne de l'accessibilité des alliés et leur utilité pour le personnel dans les zones reculées.

Figure 13: Répartition, par type de contrat, des usagers ayant fait appel à un allié pour le respect au travail en 2025



Prochaines étapes

61. Les réflexions qui figurent dans le présent rapport mettent en lumière non seulement les problèmes auxquels les employés du PAM se sont heurtés en 2025, mais aussi leur remarquable volonté d'engager un dialogue constructif en cette période de changement. Dans le cadre de ces innombrables entretiens, les employés de tous niveaux ont démontré leur profonde intégrité et leur souhait sincère de voir le PAM prospérer, quand bien même la voie à suivre serait difficile et incertaine. Leurs voix constituent le socle du présent rapport et continueront de guider l'appui apporté par le Bureau à l'organisation.

62. Les enseignements de l'année 2025 offrent l'occasion de partir sur de nouvelles bases, dans un plus grand souci de clarté, d'empathie et d'échange. En tenant attentivement compte des observations formulées par les employés concernant ce qui a fonctionné et ce dont ils auraient eu besoin mais dont ils ont été privés, le Bureau peut contribuer à élaborer des systèmes plus porteurs ainsi que des façons de travailler plus ouvertes et inspirant davantage confiance. À l'avenir, il s'attachera en priorité à promouvoir la médiation, à consolider les liens entre les volets formel et amiable du système de justice interne du PAM, à renforcer les capacités de règlement des problèmes au travail et à favoriser le respect au travail, ainsi qu'à maintenir un dialogue approfondi avec toutes les parties prenantes. Le Bureau demeure attaché à offrir une ressource vers laquelle tous les employés peuvent se tourner en toute sécurité et confidentialité, et à aider le PAM à continuer d'apprendre, de progresser et de prendre soin de son personnel, même lorsque les temps sont difficiles.