



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

Conseil d'administration
Session annuelle
Rome, 23-26 juin 2025

Distribution: générale

Point 7 de l'ordre du jour

Date: 20 mai 2025

WFP/EB.A/2025/7-F

Original: anglais

Fonctions de contrôle

Pour décision

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

Rapport annuel du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation pour 2024

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport annuel du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation pour 2024" (WFP/EB.A/2025/7-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. Melliush
Directrice
Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation
courriel: katya.melliush@wfp.org

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

Introduction

1. En 2024, le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation (ci-après "le Bureau") s'est attaché à fournir des services de règlement des conflits en présentiel au moyen de consultations confidentielles, d'orientations et, si nécessaire, de procédures de facilitation ou d'intervention visant à résoudre les problèmes liés au travail. Il a par ailleurs élaboré un nouveau cadre de médiation sur lequel s'appuyer dans un premier temps afin de favoriser avant tout le règlement amiable des conflits au travail. Le nombre de collègues ayant fait appel à ses services est resté stable ces dernières années, mais en 2024, le Bureau a élargi ses activités de renforcement des capacités et organisé de nombreux ateliers et webinaires destinés à développer les compétences des employés dans les domaines de la gestion et du règlement des conflits et en matière de communication.
2. Dans le présent rapport, le Bureau donne une vue d'ensemble des activités qu'il a menées cette année et formule des observations sur les problèmes et les tendances d'ordre systémique qu'il a répertoriés, ainsi que des propositions de changements organisationnels concrets. Dans les périodes d'incertitude, l'obligation de rendre compte et l'équité des procédures sont primordiales, et en 2024, le Bureau a continué d'offrir un espace où les informations sont traitées de manière confidentielle et impartiale afin de promouvoir un environnement de travail respectueux et empreint de courtoisie pour tous les employés. Pour illustrer ce travail et encourager tous les employés du PAM aux prises avec des difficultés au travail à faire appel à ses services, le Bureau présente pour la première fois dans son rapport annuel deux études de cas tirées de situations réelles vécues par des collègues au cours de l'année, dont les problèmes ont été réglés avec son aide.
3. Le rapport annuel de 2024 porte sur une période marquée par de nombreuses inconnues. L'année a été difficile pour le PAM et l'avenir est incertain, mais il ressort des nombreux échanges que le Bureau a eus avec les employés de l'ensemble des services que le personnel est fermement résolu à continuer de progresser dans la réalisation de l'objectif du PAM consistant à sauver des vies. Pour y parvenir, les employés ont besoin d'un environnement de travail sans conflits nocifs, où le respect, le professionnalisme et l'intégrité priment. Le Bureau s'y emploie de façon à faire du PAM un lieu de travail plus efficace et plus agréable.

Vue d'ensemble des activités en 2024

Services aux employés du PAM

4. Le Bureau apporte un soutien confidentiel, spontané et neutre, et est indépendant des autres services du PAM. Créé en 2010, il fournit des informations et des outils sous une forme informelle aux employés afin de les aider à prévenir et à régler les conflits au travail. Toute personne employée par le PAM peut accéder aux services de consultation du Bureau pour faire part d'un problème rencontré au travail, quel qu'il soit.
5. En 2024, le Bureau a traité 653 affaires qui ont été portées à son attention par des personnes faisant appel à ses services ("les usagers"), leur proportion représentant environ 3 pour cent de l'ensemble des effectifs du PAM, soit un niveau équivalent à celui pris en charge par les autres services de médiation du système des Nations Unies¹. Ces usagers ont fait état de 927 problèmes distincts, qui sont examinés dans la section "Statistiques" ci-dessous.

¹ Corps commun d'inspection (CCI). 2015. *Examen des services d'Ombudsman dans les organismes du système des Nations Unies* (JIU/REP/2015/6).

6. Pour transposer ses services sur le terrain, le personnel du Bureau s'est rendu dans 34 bureaux de pays en 2024. Pendant une à deux semaines, en général, il a assuré des séances de soutien en présentiel, qui ont notamment pris la forme de formations sur mesure, d'interventions auprès des équipes et de travaux consacrés à certains problèmes systémiques, menés en collaboration avec les responsables concernés.
7. Pour renforcer les capacités des employés, le Bureau a proposé, dans plusieurs langues, 81 séances de formation auxquelles ont participé 3 400 employés répartis entre toutes les régions où le PAM est présent. Cela a permis de consolider les compétences du personnel du PAM dans les domaines suivants: gestion et règlement des conflits, communication interpersonnelle, et formulation et réception de retours d'information.

Interventions auprès des équipes

8. En 2024, le Bureau a procédé à 16 "évaluations du climat qui règne dans les équipes", auxquelles ont participé 350 employés en poste au Siège central et dans diverses régions dans lesquelles le PAM est présent. Ces évaluations aident les superviseurs à comprendre l'atmosphère qui règne dans leurs équipes et la façon dont leurs subordonnés perçoivent leur style d'encadrement. Elles consistent à interroger les membres des équipes pour recueillir des informations sur la communication, la cohésion et le moral, et permettent aux responsables de trouver des solutions réalistes et pratiques aux problèmes soulevés. Les évaluations du climat régnant dans les équipes, en particulier celles qui sont mises à profit pour accomplir des progrès personnels, peuvent avoir une efficacité et un impact considérables sur le renforcement des compétences des supérieurs hiérarchiques et sur la dynamique d'équipe. Dans le cadre des suites données à ces évaluations avec l'assentiment des personnes concernées, quatre employés ont bénéficié d'un accompagnement personnalisé du Bureau autour de questions liées au climat régnant au sein de leur équipe.

Réseau de conseillers pour le respect au travail

9. En 2024, le Bureau a continué de gérer un réseau de 190 conseillers bénévoles pour le respect au travail répartis dans l'ensemble des bureaux du PAM dans le monde. Il a ainsi renforcé les capacités d'écoute active au niveau local et, en fin de compte, de règlement des conflits, en proposant un espace facile d'accès où les employés du PAM peuvent, sans crainte, examiner les problèmes qui se posent et partager les ressources disponibles. Le Bureau a organisé des formations réservées aux nouveaux conseillers pour le respect au travail et une formation de perfectionnement des conseillers assumant cette fonction depuis quatre ans.
10. À travers les consultations qu'ils mènent, les conseillers pour le respect au travail peuvent alerter rapidement le Bureau lorsqu'un nouveau problème survient dans leur lieu d'affectation. Le Bureau peut ainsi plus facilement fournir le soutien professionnel approprié là où celui-ci est le plus nécessaire. Les conseillers pour le respect au travail aident grandement les employés à gérer les situations d'incertitude et à promouvoir un environnement de travail respectueux et inclusif dans l'ensemble du PAM.

"Stressé par le comportement de mon supérieur hiérarchique, je ne savais vraiment pas quoi faire. C'est le conseiller de notre bureau auxiliaire qui m'a exposé les différents choix dont on dispose au PAM lorsqu'on a besoin d'aide, et son intervention a été décisive!"

Personne ayant fait appel à un conseiller pour le respect au travail dans un bureau de terrain de la région Afrique de l'Est

Cadre de médiation

11. La médiation est une démarche concertée efficace de règlement des conflits. Elle favorise la compréhension et instaure des relations professionnelles plus saines. Elle peut être très utile pour régler des différends qui, sinon, ne trouveraient pas d'issue. Grâce à l'aide du médiateur, les parties au conflit bénéficient d'un cadre où elles peuvent exprimer librement leurs préoccupations, mieux comprendre les points de vue d'autres collaborateurs et trouver des solutions avantageuses pour toutes les personnes concernées. La médiation favorise le développement d'une culture fondée sur le respect, la confiance et la collaboration, qui est propice à la mise en place d'un environnement de travail de meilleure qualité et plus productif. On trouvera une étude de cas sur la médiation à la page 15 du présent rapport.
- "Merci d'avoir facilité cet entretien avec mon subordonné. Cela m'a aidé à mettre les principaux problèmes sur la table, et j'espère que la médiation nous permettra d'aller de l'avant de manière plus efficace."
- Usager des services de médiation en poste dans un bureau régional*
12. Malgré son utilité, la médiation est peu utilisée au PAM. Pour y remédier, le Bureau a élaboré en 2024 un nouveau cadre de médiation, que la Directrice exécutive a présenté dans sa circulaire OED2024/008 à l'occasion de la Journée internationale des services de médiation, en octobre 2024.
13. Le cadre vise à accroître le recours à la médiation dans l'ensemble du PAM et à encourager tous les employés à privilégier le règlement amiable des conflits, ce qui facilite une résolution plus rapide et plus satisfaisante des différends et des questions susceptibles de donner lieu à des litiges sur le lieu de travail. L'accent est mis sur le fait qu'au PAM, les parties peuvent faire appel à un service de médiation avant ou pendant un recours formel. Il s'agit de la pierre angulaire des efforts déployés pour renforcer les synergies au sein du système de justice interne du PAM.

Soutien supplémentaire à une période de changement

14. Devant la restructuration en cours et la réduction de la prévision de financement, plusieurs bureaux intervenant dans les domaines de la gestion des ressources humaines, de la culture organisationnelle et du bien-être des employés ont uni leurs forces au début de 2024 et ont mis en place un programme visant à aider les employés dans l'ensemble du PAM. Le Bureau a organisé des séances destinées à nouer des liens et à aller de l'avant en cette période de changement et a créé ainsi un cadre sûr où les collègues pouvaient se réunir pour échanger des réflexions et tisser des liens. Au total, il a tenu 11 séances en plusieurs langues. Deux cent trente employés ont fait part de leurs expériences et de leurs stratégies pour renforcer leur résilience et ont découvert différentes façons de procéder pour s'adapter aux changements futurs.

Satisfaction des usagers

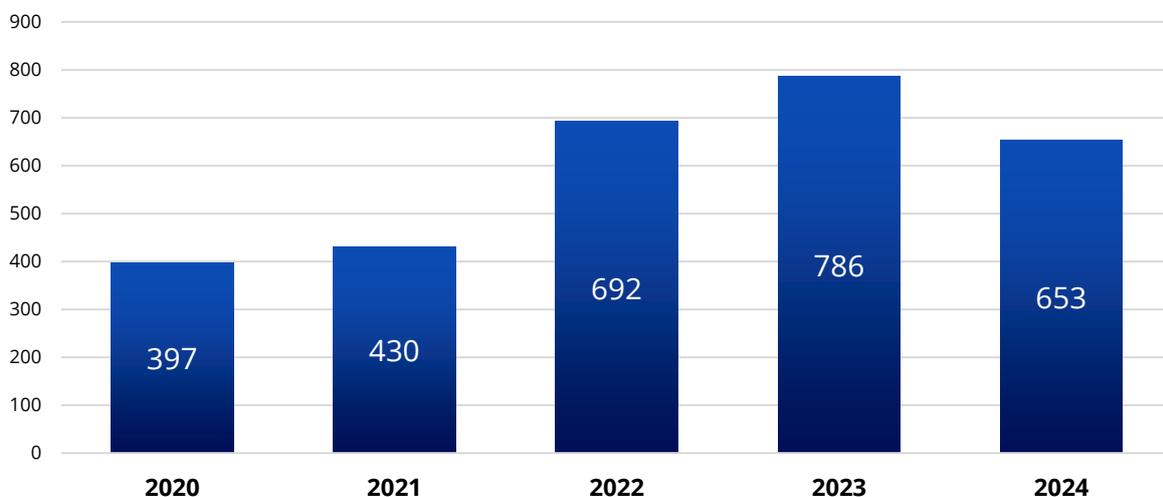
15. Il est demandé aux usagers du Bureau de répondre à une enquête qui offre des informations précieuses sur leur expérience. Cette enquête a un double objectif: contribuer au contrôle interne de la qualité et aider le Bureau à évaluer l'impact et la valeur ajoutée de son action. Les résultats de l'enquête réalisée en 2024 montrent que le Bureau est utile aux employés et au PAM dans son ensemble.
- Quatre-vingt-quinze pour cent des personnes interrogées étaient d'accord ou tout à fait d'accord pour dire qu'elles avaient pu plus facilement trouver le moyen de remédier à leurs problèmes grâce à l'aide du chargé des services de médiation et 92 pour cent ont déclaré qu'elles recommanderaient le Bureau.

- L'un des principaux objectifs du Bureau est de donner aux employés des moyens de régler les problèmes par eux-mêmes. À cet égard, 85 pour cent des personnes interrogées étaient d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que, grâce aux échanges qu'elles avaient eus avec le Bureau, elles se sentaient plus à même de faire face aux problèmes susceptibles de survenir sur leur lieu de travail.

Statistiques

16. En 2024, le Bureau a traité 653 affaires qui ont été portées à son attention par des usagers ayant fait état de 927 problèmes (figure 1). Est consigné en tant qu'affaire tout problème au travail ou toute question s'y rapportant portés à l'attention du Bureau par un usager lui demandant des informations, des solutions possibles ou de l'aide nécessitant certaines compétences ou connaissances de médiation. S'il reçoit une simple demande qui ne nécessite pas de travail de fond, le Bureau ne la classe pas parmi les affaires à traiter.
17. Le fait qu'un nombre important d'employés s'adressent au Bureau n'est pas nécessairement le signe de dysfonctionnements. Le Bureau constate que les employés sont de plus en plus enclins à affronter des situations qui les mettent mal à l'aise, ce qui montre que le fait de demander de l'aide dans de tels cas n'est plus perçu négativement.

Figure 1: Nombre d'affaires portées à l'attention du Bureau (2020-2024)



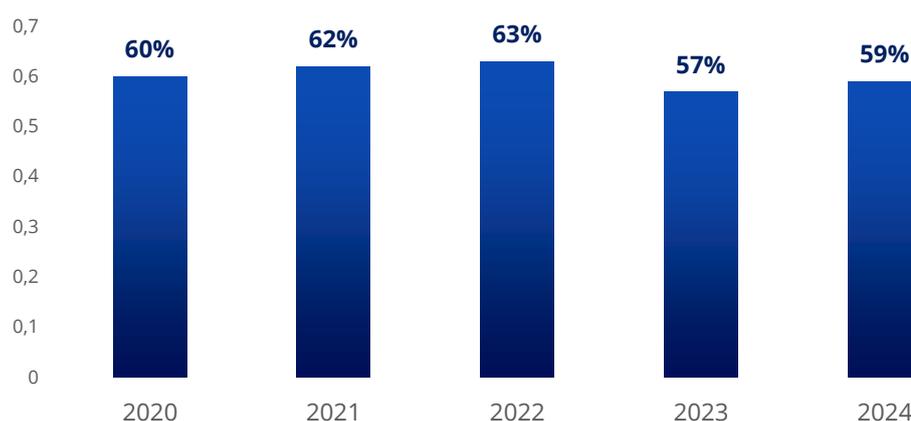
18. La répartition des profils des employés qui contactent le Bureau (figure 2) correspond globalement à la répartition des différentes catégories de contrat composant les effectifs du PAM (contrats de durée déterminée, contrats de longue durée et contrats de courte durée). En 2024, 54 pour cent des usagers avaient un contrat de travail de durée déterminée, ce qui pourrait leur avoir donné un plus grand sentiment de sécurité de l'emploi, comme l'attestent les observations reçues. Il n'est pas rare d'entendre que les consultants ou autres membres du personnel liés par un contrat de courte durée hésitent à s'adresser au Bureau, car ils craignent des représailles pouvant avoir des effets sur le renouvellement de leur contrat de travail.

19. Les femmes ont été plus nombreuses que les hommes à solliciter l'aide du Bureau en 2024, comme cela avait été le cas les années précédentes. Cependant, l'écart entre les sexes (figure 3) s'est réduit et semble s'être stabilisé ces deux dernières années. Environ 60 pour cent des usagers sont des femmes, alors que les femmes ne représentent que 42 pour cent du personnel du PAM. Bien qu'on ne puisse pas expliquer clairement cette différence, le Bureau estime qu'elle serait le résultat des efforts déployés avec succès par le PAM pour parvenir à la parité et à l'égalité des sexes au sein de l'ensemble de son personnel ces dernières années. Cela a contribué à instaurer un environnement de travail plus serein pour les femmes, mais dans de nombreux lieux d'affectation, elles doivent encore faire face à des obstacles et à des discriminations fondés sur le sexe. En outre, elles sont plus enclines que les hommes à vouloir régler les problèmes lorsqu'ils se présentent. Le Bureau constate que les membres du personnel de sexe masculin craignent d'être pénalisés par l'action menée par le PAM pour parvenir à la parité femmes-hommes, notamment durant les procédures de recrutement.

Figure 2: Répartition, par type de contrat, des usagers du Bureau en 2024



Figure 3: Évolution de la proportion d'usagères du Bureau (2020-2024)



Problèmes soulevés par les usagers

20. Chaque usager du Bureau 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, l'objectif étant de favoriser la cohérence dans l'ensemble du système des Nations Unies. Le classement en catégories permet de mettre en évidence des dynamiques, des tendances et des problèmes systémiques au sein du PAM, et de broser ainsi un tableau plus complet du climat qui y règne.
21. Comme les années précédentes et comme le montrent les données d'autres services de médiation au sein du système des Nations Unies, les "rapports hiérarchiques" constituent la première catégorie de problèmes signalés en 2024 (37 pour cent du total). Dans cette catégorie, les subordonnés ont principalement fait part d'un problème d'"efficacité de l'encadrement". Cependant, les problèmes n'ont pas tous été soulevés par des subordonnés. Vingt-deux pour cent des affaires de cette catégorie ont été portées à l'attention du Bureau par des supérieurs hiérarchiques sollicitant de l'aide concernant leurs responsabilités en matière d'encadrement.
22. En deuxième position figure la catégorie "emploi et carrière" (17 pour cent des problèmes soulevés). Trente-cinq pour cent des affaires de cette catégorie étaient liés à la suppression de postes et à des fins de contrat de travail pouvant prendre la forme d'une rupture ou d'un non-renouvellement de contrat. Vingt pour cent étaient liés à des procédures de recrutement.
23. La catégorie "conduites prohibées et conformité" (11 pour cent des problèmes) arrive en troisième position. Sur l'ensemble de ces affaires, 70 pour cent concernaient un comportement abusif (harcèlement, harcèlement sexuel, abus d'autorité ou discrimination). La figure 4 présente la façon dont les problèmes se répartissent dans les principales catégories, et la figure 5 illustre l'évolution de ces catégories au cours des trois dernières années.
24. On trouvera dans le chapitre qui suit un certain nombre d'éléments sur lesquels ces données reposent.

Figure 4: Répartition des affaires par catégorie (2024)

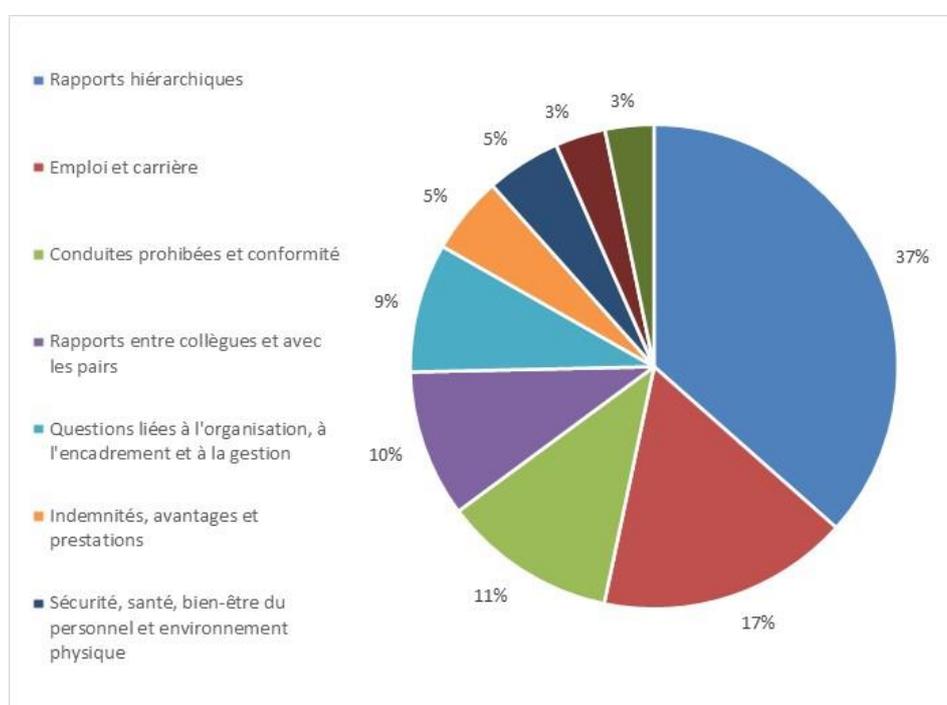
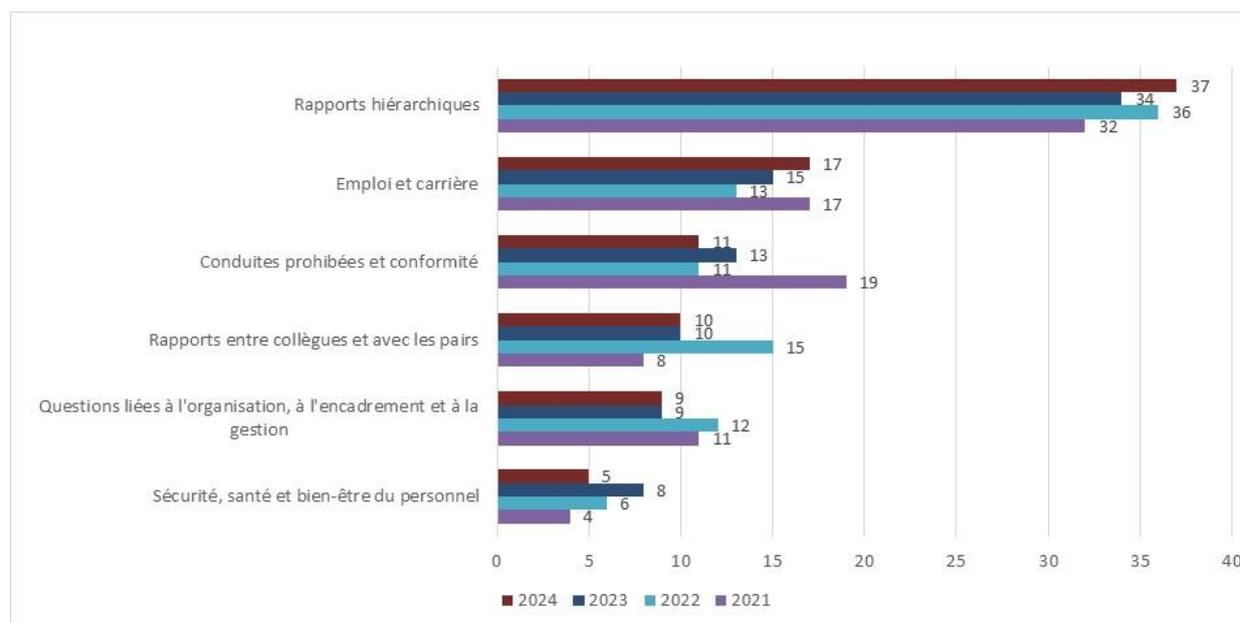


Figure 5: Évolution des principales catégories de problèmes signalés au Bureau (2021-2024)

Tendances et problèmes systémiques au PAM

Une période prolongée d'incertitude

25. Tout au long de l'année 2024 et en ce début d'année 2025, le personnel du PAM a vécu dans un climat d'incertitude permanente qui a engendré un sentiment d'anxiété. L'instabilité a commencé avec la restructuration entreprise en 2023, qui a concerné dans un premier temps les employés en poste au Siège central, avant de toucher les collègues présents sur le terrain. Cette situation a été aggravée par la forte révision à la baisse des prévisions de financement et le net recul des contributions, ce qui a entraîné une réduction de la taille des opérations dans de nombreux bureaux de pays. Les répercussions, notamment sur le plan psychologique, ont été généralisées, mais elles n'ont pas été uniformes. Fin 2024, certains bureaux de pays avaient retrouvé un certain degré de stabilité et de confiance, ce qui s'explique en grande partie par le fait que les principales mesures de réduction des effectifs avaient déjà été mises en œuvre à cette période.
26. Cependant, le contexte a de nouveau évolué début 2025. La mise en place du modèle de "Siège mondial unique" a suscité une nouvelle vague d'inquiétudes, notamment chez les employés des bureaux régionaux. Des usagers du Bureau ont posé des questions sur leur future fonction et ont fait part de leur désarroi quant aux desseins et aux objectifs plus larges de la restructuration. La perception d'un manque de transparence a contribué à la propagation de rumeurs, qui ont mis à mal à la confiance accordée au processus, et au PAM de façon générale.
27. Parallèlement, les préoccupations quant à la pérennité des financements provenant des principaux donateurs du PAM ont grandement accentué le sentiment généralisé d'instabilité. Le Bureau a dès lors vu se succéder les collègues sollicitant de l'aide et exprimant, dans bien des cas, leur vive préoccupation à l'égard des répercussions de la restructuration sur leur fonction et leur avenir.

"En tant que consultant et dernier arrivé dans l'équipe, je sais que je serai le premier à devoir partir."

Usager des services de médiation en poste dans un bureau de pays de la région Amérique latine et Caraïbes

28. Plusieurs thèmes essentiels sont ressortis de ces consultations:

- *Climat de peur et dégâts sur le plan psychologique:* indépendamment de la nature de leur contrat de travail, les employés se disent nombreux à craindre de perdre leur emploi. Beaucoup ont l'impression d'avoir simplement "survécu" aux précédentes phases de réduction d'effectifs, qui ont eu des répercussions psychologiques importantes. Les employés sous contrat de courte durée ont fait part d'un sentiment de déception et d'anxiété concernant leur avenir. Nombreux sont ceux qui espéraient que leur collaboration de longue date au sein du PAM déboucherait sur un engagement de caractère continu.
- *Fardeau supporté par les cadres intermédiaires:* les cadres intermédiaires ont fait part d'une vive inquiétude quant à leur propre poste, tout en endossant la responsabilité de la mise en œuvre de décisions de réduction des opérations, qui avaient été prises sans leur concours par des responsables de plus haut niveau.
- *Répercussions sur le personnel recruté sur le plan international:* ces employés assument généralement un niveau élevé de responsabilité pour diriger de nombreux aspects, des activités menées par les bureaux de pays, et ont dans la plupart des cas des responsabilités d'encadrement. Lorsqu'ils sont touchés personnellement par la procédure de réduction d'effectifs, cela peut avoir des répercussions sur le moral et la motivation d'équipes entières.
- *Tensions interpersonnelles et concurrence concernant les postes restants:* dans les bureaux de pays touchés par les réductions d'effectifs, les employés se retrouvent souvent en concurrence pour un nombre limité de postes restants. Ces environnements de mise en concurrence donnent lieu à des tensions interpersonnelles et engendrent des rumeurs d'irrégularité. Le Bureau remarque que l'on pourrait remédier à nombre de ces problèmes en renforçant la transparence et le respect des procédures opératoires normalisées en vigueur.
- *"Syndrome du survivant" et charge de travail plus importante:* les employés qui conservent leur poste après une procédure de réduction d'effectifs indiquent souvent souffrir d'un "syndrome du survivant" intense dû à leur sentiment de culpabilité à l'égard de collègues ayant perdu leur emploi. Nombre d'employés ont également fait part de problèmes liés à l'alourdissement de leur charge de travail.
- *Craintes liées aux valeurs:* l'ensemble du personnel est vivement et profondément préoccupé par la perspective de la réduction de l'assistance aux bénéficiaires du PAM. De nombreux membres du personnel craignent que les personnes et les communautés auxquelles le PAM vient en aide soient "laissées de côté", signe de la place importante qu'occupent les valeurs dans la culture du PAM.

29. Ces observations qualitatives sont corroborées par les données du Bureau, qui sont illustrées à la figure 5. En 2024, le Bureau a constaté une hausse du nombre d'affaires liées aux rapports hiérarchiques, y compris de problèmes de communication et de retour d'information. Le nombre d'employés faisant mention de préoccupations liées à la sécurité de l'emploi et à l'avancement professionnel a également de nouveau augmenté. Dans la catégorie "emploi et carrière", 35 pour cent des problèmes signalés étaient liés à des suppressions de poste et à des fins de contrat de travail et 20 pour cent des problèmes étaient associés aux procédures de recrutement, la plupart du temps lorsque les employés étaient mis en concurrence pour obtenir l'un des postes restants après la suppression du poste qu'ils occupaient.

"Je ne peux pas faire plus avec moins. Il faut faire une croix sur quelque chose."

Usager des services de médiation en poste au Siège

30. Dans le contexte actuel d'incertitude prolongée, de nombreux employés hésitent à soumettre les problèmes qu'ils rencontrent à leurs supérieurs hiérarchiques ou à s'attaquer aux dysfonctionnements constatés au sein de leur équipe. Le Bureau a constaté une augmentation du nombre d'utilisateurs sollicitant de nouveaux services, car ils se heurtent à des problèmes persistants qu'ils avaient le sentiment de ne pas pouvoir résoudre faute d'assurance quant au maintien de leur poste. Cette insécurité constante a contribué à fragiliser la résilience et le bien-être psychologique des employés et a souvent entraîné des phases successives de stress et d'inaction se renforçant mutuellement.

Que peut faire le PAM?

31. Dans le contexte actuel, le PAM est obligé d'opérer des changements en peu de temps. Pour favoriser l'adhésion des employés, les hauts responsables du PAM doivent continuer de manifester le plus grand degré d'empathie et de compassion, de communiquer en prenant les devants et de montrer l'exemple à leur poste. Même en l'absence d'informations nouvelles, il est important de communiquer de manière transparente, régulière et ouverte, et de faire part avec honnêteté des décisions difficiles. Malgré une situation encore très incertaine, il est essentiel que les employés du PAM, en particulier ceux qui assurent des fonctions d'encadrement, soient informés le plus précisément possible sur leur avenir.
32. Les cadres à tous les échelons de la hiérarchie, en particulier ceux qui occupent des postes intermédiaires, ont besoin d'un soutien renforcé sur les moyens de communiquer et d'expliquer certaines décisions. Comme bon exemple de soutien utile, on peut citer la mise en place au début de 2024 du programme visant à aider les employés touchés par la réduction d'effectifs opérée à l'échelle institutionnelle, initiative qui a été relancée début 2025. Cette démarche met également en relief les possibilités qu'offre la collaboration ainsi que l'utilité du décloisonnement entre les différents services lorsque cela est possible.

"Quand d'autres partent, nous arrivons" – Employés du PAM intervenant dans les situations d'urgence

33. La haute direction du PAM continue d'appeler l'attention sur la multiplication du nombre de situations d'intervention d'urgence. En 2024, 120 conflits armés étaient en cours dans le monde, un nombre record depuis la Seconde Guerre mondiale, et 325 travailleurs humanitaires ont perdu la vie, soit le bilan annuel le plus meurtrier jamais enregistré. Il devient de plus en plus difficile de mener des actions humanitaires sans se mettre en danger.
34. Les employés du PAM, en particulier ceux en poste sur le terrain, doivent souvent mener des activités visant à sauver des vies tout en étant eux-mêmes touchés directement par les conflits, comme dans la bande de Gaza, au Myanmar et au Soudan. En 2024, sur plusieurs lieux d'intervention, les employés du PAM se sont retrouvés dans l'impossibilité d'accéder aux populations sur le terrain pour des questions de sécurité et en raison de restrictions imposées par des acteurs armés. Cela a conduit à la suppression de leur poste et à la fin de leur contrat de travail avec le PAM.
35. Les employés du PAM sont généralement conscients des risques et de la pression psychologique associés à leur travail, mais le Bureau constate qu'ils sont de plus en plus affectés par la conjugaison du climat d'incertitude autour de leur emploi et d'un environnement de travail à haut risque, ce qui a des répercussions considérables sur leur santé mentale.

Devoir de protection

36. En novembre 2024, le PAM a présenté son cadre de responsabilité et de gouvernance au service de son devoir de protection, qui met en évidence sa détermination à garantir un environnement de travail sain, sûr et respectueux, dans lequel tous les employés peuvent évoluer librement et en toute sécurité. Cette initiative a conduit à la formation d'un comité chargé du devoir de protection et de l'inclusion. Les employés du PAM ont indiqué qu'ils appréciaient vraiment ces efforts, en particulier l'importance accordée à l'équité de traitement indépendamment de la nature du contrat. Cependant, certains se sont dits préoccupés par le fossé perçu entre les bonnes intentions exprimées dans le cadre et la réalité de leur quotidien.

"Que signifie concrètement le devoir de protection pour moi dans le contexte de crise actuel?"

Usager des services de médiation en poste dans un bureau de pays de la région Moyen-Orient, Afrique du Nord et Europe orientale

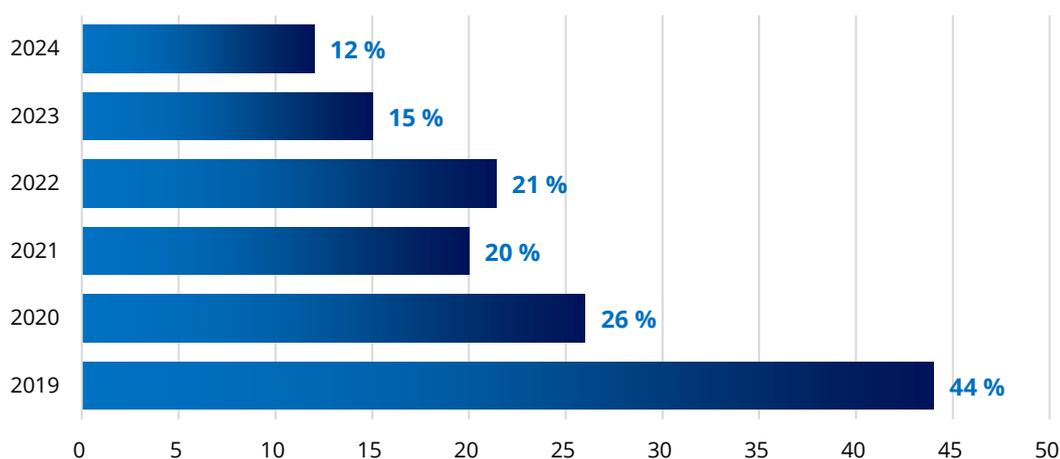
Que peut faire le PAM?

37. Le PAM aurait intérêt à expliquer et à montrer à ses employés, en particulier ceux affectés sur le terrain, ce que le devoir de protection signifie pour eux. Pour répondre aux attentes, il faudrait rappeler les limites de l'approche, le Bureau ayant observé que l'expression "devoir de protection" suscitait chez certains employés des attentes qui n'entrent pas dans le champ d'application de l'initiative.

Culture organisationnelle

38. La présentation du cadre relatif au devoir de protection s'inscrit dans le droit fil des efforts considérables que le PAM a déployés pour améliorer sa culture organisationnelle. Au cours des cinq dernières années, le PAM a adopté un ensemble de nouvelles politiques et de nouveaux cadres, qui l'ont notamment amené à définir les valeurs qui sont les siennes, à arrêter son modèle d'encadrement et à lancer la campagne Respect+. La diminution du nombre de comportements abusifs signalés au Bureau montre que ces efforts produisent des résultats positifs. Sur le nombre total d'affaires, la proportion d'affaires liées à des situations de harcèlement, de harcèlement sexuel, d'abus d'autorité ou de discrimination a continué de reculer en 2024. Après le pic de 44 pour cent atteint en 2019, les affaires liées à un comportement abusif ont représenté 12 pour cent de l'ensemble des affaires reçues en 2024 (figure 6).

Figure 6: Proportion d'affaires liées un comportement abusif dans le nombre total d'affaires reçues par le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation



39. Le Bureau observe qu'à tous les niveaux du PAM, la volonté systématique de préserver les emplois et de réduire les coûts prend souvent le pas sur l'amélioration de la culture organisationnelle. À cet égard, la question d'importance primordiale qui se pose au PAM est la suivante: "Comment continuer d'axer les efforts sur l'amélioration de la culture organisationnelle dans le contexte actuel de restructuration interne et de crise du financement?"

Que peut faire le PAM?

40. Il est crucial que le PAM maintienne la dynamique et préserve les valeurs qui sont les siennes pour continuer d'œuvrer à l'instauration d'un lieu de travail plus respectueux, notamment pendant cette période de transition. Les valeurs du PAM, qui ont été élaborées de manière véritablement participative par son personnel, peuvent servir de boussole et doivent être réaffirmées avec vigueur.
41. Le Bureau a constaté que certaines préoccupations exprimées par les usagers résultaient avant tout de l'absence de programme d'orientation cohérent et homogène dans l'ensemble du PAM pour les employés récemment nommés. Négliger l'intégration des nouveaux arrivants peut entraîner une certaine confusion quant aux attributions respectives et aux attentes des employés et rendre floue la culture organisationnelle du PAM, avec comme conséquence une baisse de moral et une diminution de la productivité, conduisant parfois à un sentiment de déception de part et d'autre. En outre, le manque d'harmonisation du processus, les différentes équipes et les différents bureaux n'appliquant pas tous la même approche, fait que l'intégration des nouveaux employés se déroule en ordre dispersé et de manière décousue.

Que peut faire le PAM?

42. Le PAM aurait intérêt à comprendre comment les employés récemment nommés, à tous les niveaux, perçoivent le processus d'intégration. Les différentes approches adoptées par les bureaux pourraient être analysées de manière plus approfondie, et les données ainsi obtenues pourraient servir de base à une approche plus homogène de l'intégration, qui faciliterait les premiers pas des nouveaux employés au PAM.

Encadrement, communication et culture organisationnelle

43. L'amélioration de la qualité de l'encadrement, la promotion de l'obligation de rendre compte à tous les niveaux et le renforcement des valeurs institutionnelles du PAM occupent une place centrale dans les efforts que celui-ci déploie afin de consolider sa culture organisationnelle. En 2024, 60 pour cent des affaires portées à l'attention du Bureau étaient l'expression de préoccupations liées à l'encadrement, à la communication et au retour d'information au PAM. Dans la catégorie "rapports hiérarchiques", il a été surtout fait état auprès des chargés des services de médiation de problèmes d'"efficacité de l'encadrement". Le Bureau constate par ailleurs que la proportion des différends relatifs aux rapports hiérarchiques portés à son attention par les employés du Siège central est nettement supérieure à la proportion de ces employés dans les effectifs mondiaux.

44. Les employés ont souvent l'impression d'être traités de manière inéquitable par leur superviseur, en particulier lorsque la note finale qui leur est attribuée est inattendue alors qu'ils n'avaient reçu aucun retour d'information au cours de l'année. D'autres employés estiment que leur évaluation a été influencée par des partis pris sexistes ou des préjugés liés à leur appartenance ethnique ou à leur culture. De la part des superviseurs, le Bureau entend souvent des versions contradictoires, les responsables estimant que leurs évaluations sont tout à fait fondées. Le problème sous-jacent est double: les superviseurs ne communiquent souvent pas de manière cohérente et adéquate sur les performances des employés tout au long de l'année; et certains employés ont des difficultés à accepter les retours d'information constructifs. Dans bien des cas, cette combinaison fait que les employés sont surpris et mécontents des résultats de l'évaluation.

"Dans le contexte actuel où chacun craint de perdre son emploi, les retours d'information sont perçus comme des menaces."

Usager des services de médiation en poste dans un bureau de pays de la région Asie et Pacifique

45. Parmi les autres problèmes rencontrés, figure le fait que les superviseurs ne définissent pas d'objectifs clairs, et qu'ils ne tiennent pas de réunions régulières de retour d'information et n'assurent pas un accompagnement suffisant pour améliorer les performances de leurs équipes. Cela est particulièrement vrai dans les cas d'insuffisance professionnelle, qui peuvent poser des difficultés aux superviseurs et à leurs équipes. Dans bien des cas, les sujets délicats sont éludés ou sont abordés de manière vague ou, au contraire, trop directe, et la communication est parfois perçue comme étant "brutale". Les employés dont la performance est jugée insuffisante ont souvent le sentiment qu'ils ne sont pas soutenus et que leur superviseur les pousse à l'échec. De plus, les superviseurs de second niveau ne parviennent pas toujours à examiner correctement ces situations, ce qui conduit les employés à croire que ces supérieurs se rangeront inévitablement à l'avis de leur superviseur direct. Ce constat est particulièrement préoccupant, car, selon l'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences, qui a été révisée et entre en vigueur en 2025, les superviseurs de second niveau sont responsables de la révision finale de l'évaluation des performances avant l'engagement d'un recours formel.

Que peut faire le PAM?

46. Le Bureau salue les efforts continus du PAM pour former les superviseurs. Ces dernières années, nombreux sont ceux qui ont reconnu que les formations du PAM produisaient des effets. Avec la réduction des financements à l'échelle institutionnelle, et en particulier avec la fin de l'initiative interne d'importance primordiale ayant trait à la formation, le risque existe que seuls les superviseurs en poste dans les bureaux qui ont les moyens et la volonté d'investir dans les compétences d'encadrement auront accès aux programmes de perfectionnement. Or, il est manifestement nécessaire d'améliorer encore les capacités d'un grand nombre de superviseurs pour qu'ils soient à même d'accompagner et d'orienter les employés de manière uniforme tout au long de l'année.

47. Les retours d'information doivent se faire dans les deux sens, or le PAM a encore des difficultés dans ce domaine. Certains responsables ne sont pas disposés à reconnaître leurs propres lacunes tandis que dans bien des cas, les subordonnés réagissent mal à la moindre critique. Leur crainte s'explique souvent par le fait qu'ils ont l'impression qu'un retour d'information critique constitue une menace directe pour leur emploi. Il est nécessaire de favoriser le développement d'une culture fondée sur des échanges réguliers autour de l'amélioration des performances et du perfectionnement. Cet objectif peut être atteint en instaurant un environnement dans lequel les employés se sentent à l'aise et ont le sentiment d'être encouragés à communiquer et à solliciter des retours d'information, de façon à promouvoir une communication ouverte, une évolution continue et l'amélioration de la performance à l'échelle institutionnelle.

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

48. En 2024, dans plusieurs affaires, le Bureau a constaté que certains responsables ne tenaient pas compte des conflits opposant des membres de leurs équipes ou ne les géraient pas correctement, ce qui engendrait de la souffrance psychologique et du mécontentement et nuisait à la dynamique d'équipe. Dans certains cas, les responsables semblent refuser de prendre en considération certains conflits qualifiés de "relationnels", sans régler les problèmes sous-jacents. Dans d'autres, ils se focalisent sur le traitement des symptômes au lieu de s'attaquer aux causes profondes. Les conflits surviennent souvent quand des décisions sont retardées, si la répartition des attributions et des responsabilités est floue ou lorsque la communication est insuffisante ou opaque. Si on laisse ces problèmes perdurer, il sera plus difficile aux responsables de régler le vrai problème, qui peut être lié à une tâche, à une procédure, à une attitude ou à un comportement, les questions étant alors ramenées à des questions de personnes, qui sont plus compliquées à résoudre lorsque les relations sont tendues. De plus, les cadres intermédiaires manquent souvent du soutien nécessaire de la part de la haute direction pour résoudre les conflits, ce qui retarde encore davantage la mise en place de solutions efficaces. Parmi les autres difficultés à surmonter pour gérer les conflits efficacement figure la crainte d'être perçu comme étant responsable de harcèlement ou d'intimidation, voire d'être accusé à tort de tels agissements. Cette crainte se manifeste souvent lorsque des responsables récemment nommés ou réaffectés sont confrontés à des problèmes profondément enracinés au sein de l'équipe qu'ils sont censés diriger.
49. Compte tenu du rôle crucial que le personnel d'encadrement joue pour maintenir une dynamique d'équipe efficace et assurer la réussite globale de l'action du PAM, il conviendrait de mettre davantage l'accent sur les programmes d'intégration et de formation des cadres. En l'absence de ressources et d'efforts spécifiquement consacrés au développement des compétences d'encadrement, le PAM peine à doter ses responsables des outils dont ils ont besoin pour gérer les conflits, soutenir leurs équipes et faire avancer la mission de l'organisation. Le manque d'investissement dans ces domaines nuit à la satisfaction des employés et freine le développement organisationnel.

Que peut faire le PAM?

50. Pour garantir un encadrement efficace à tous les niveaux, les responsables doivent rendre compte de la manière dont ils dirigent leurs équipes. Dans le même temps, il est nécessaire de donner plus d'importance aux compétences de gestion du personnel dans les procédures de recrutement, de promotion et de réaffectation. Les cadres de haut niveau doivent s'assurer que les personnes qui travaillent directement sous leur responsabilité montrent l'exemple en agissant conformément au modèle d'encadrement du PAM. Si tel n'est pas le cas, il convient de proposer un soutien aux superviseurs pour faciliter le suivi des progrès accomplis dans l'acquisition des compétences d'encadrement. Les hauts dirigeants donnent le ton à l'encadrement intermédiaire, il est donc essentiel de les évaluer avec rigueur.

S'attaquer aux "secrets connus de tous"

51. Les usagers du Bureau ont également signalé des situations dans lesquelles ils estimaient que le PAM ne réglait pas les problèmes de comportement abusif, en particulier lorsque ces comportements étaient le fait de cadres de haut niveau tels que des responsables de bureau de terrain ou de bureau de section ou des directeurs de pays. Cette réticence à intervenir est préoccupante, compte tenu notamment des risques liés à l'élargissement prévu des compétences des bureaux de pays. Certains employés ont l'impression que les responsables qui ont la réputation d'avoir une conduite inappropriée, voire abusive, sont souvent simplement réaffectés dans un autre bureau, ce qui entretient le mécontentement et la méfiance au sein du personnel et ne fait que déplacer le problème à l'intérieur du PAM.

Que peut faire le PAM?

52. Il est nécessaire de mettre en place un accompagnement personnalisé plus en amont et d'assurer un suivi rigoureux des progrès accomplis dans les comportements. Les compétences de gestion et d'encadrement du personnel doivent être prises en compte lors du recrutement ou de la réaffectation des employés, en particulier dans les cas qui ont souvent été qualifiés de "secrets connus de tous" au PAM: certains supérieurs hiérarchiques ont la réputation de mal se comporter ou même d'avoir une conduite abusive et continuent néanmoins d'être affectés d'un lieu à l'autre. Ces situations, fréquemment observées au sein du PAM, sapent la confiance des employés, qui se demandent si l'organisation s'attaque de manière adéquate aux comportements abusifs ou aux carences dans les compétences d'encadrement. Il est indispensable de déterminer la gravité du comportement inapproprié dans chaque cas, de prendre des décisions de réaffectation éclairées et adaptées, et de doter les responsables concernés des outils leur permettant de régler leurs problèmes de comportement. Toute réaffectation doit ensuite être suivie de manière efficace par les superviseurs des responsables en question pour vérifier que le problème de comportement a été résolu.
53. En dépit des difficultés constatées, le Bureau a observé des progrès, les employés chargés de fonctions d'encadrement, en particulier dans l'encadrement intermédiaire, étant plus nombreux à solliciter un accompagnement personnalisé afin d'améliorer leur façon de communiquer, leurs compétences en matière de règlement des conflits et leur aptitude à diriger des équipes composites. Cette évolution marque une avancée positive dans l'amélioration du recours aux services de soutien et montre que l'utilité du règlement amiable des conflits est de plus en plus souvent reconnue.

Fonctionnement du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation – deux études de cas

54. Les études de cas suivantes donnent des éclairages sur la façon dont le Bureau fonctionne.

Accompagnement personnalisé dans la perspective d'un entretien: préparation d'un employé recruté sur le plan national

55. Cette étude de cas montre comment le Bureau a aidé un employé à renforcer les compétences dont celui-ci avait besoin pour mener un entretien difficile, ce qui a permis à l'intéressé d'exprimer son point de vue de manière constructive et, au bout du compte, bénéfique.
56. Syranus, un employé de classe G-6 qui travaille au PAM depuis 13 ans, a été affecté dans un nouveau lieu il y a trois ans. À ce nouveau poste, il s'est retrouvé à diriger une sous-unité et à superviser un collègue, sans aucun descriptif de poste précis pour le guider. Malgré ce flou, Syranus s'est appuyé sur son expérience. En collaboration avec le collègue en question, il a élaboré et mis en œuvre avec succès un plan de travail.

57. Cependant, au cours des dix derniers mois, Syranus a commencé à faire face à des difficultés de communication et de collaboration avec l'ensemble de l'équipe de son bureau. Un consultant international a rejoint l'unité, et Syranus a commencé à recevoir des instructions vagues et des consignes contradictoires et à rencontrer des difficultés pour accéder aux informations en temps voulu. Il a progressivement eu le sentiment d'être tenu pour responsable de problèmes qu'il ne pouvait pas régler et à un moment donné, on lui a dit que son contrat risquait de ne pas être renouvelé. Syranus estimait que son superviseur s'attribuait le mérite de son travail sans reconnaître sa participation, lui refusait une possibilité d'affectation provisoire attendue de longue date et l'excluait de réunions importantes organisées avec des partenaires locaux, alors qu'il était chargé de la planification, de la teneur et de l'exécution des activités menées avec ces partenaires. Devant l'absence de mesures de la part de la direction, Syranus s'est senti de plus en plus découragé. Se trouvant démuni et ne se sentant pas écouté, il a commencé à rédiger un courrier pour faire part de sa situation aux autorités nationales compétentes, une démarche qu'il n'a envisagée qu'en raison d'un sentiment de profonde déception et du manque de soutien. C'est à ce moment-là que Syranus a contacté le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation.
- "Je n'aurais jamais osé parler de ces problèmes à mon chef sans l'aide du chargé des services de médiation. Il m'a donné les outils dont j'avais besoin pour m'exprimer, et ça a été efficace!"
- Syranus*
58. Dans le cadre de ses échanges avec le chargé des services de médiation, il a eu la possibilité d'expliquer sa situation, de réfléchir aux problèmes auxquels lui et son équipe étaient confrontés et de préciser la façon dont il souhaitait procéder. L'un des points clés qui est ressorti clairement de ses entretiens avec le médiateur est qu'il avait principalement réagi à la situation en se repliant sur lui-même. Jusqu'à présent, il n'avait pas évoqué le problème avec son superviseur. Sur la base de cette observation, le médiateur a fourni à Syranus un accompagnement personnalisé qui comprenait un jeu de rôle visant à le préparer à un entretien avec son supérieur – un entretien que Syranus appréhendait, craignant qu'il ne soit difficile. Le jeu de rôle avait pour principal objectif de définir la façon dont Syranus pouvait faire part de ses problèmes sans que son superviseur ne se sente mis en cause. Le médiateur et Syranus ont également étudié des solutions concrètes liées au travail en lui-même, qu'il pouvait proposer pour aller de l'avant.
59. Syranus a ainsi eu l'occasion, au cours de l'entretien avec son superviseur, de parler de ses problèmes et de proposer des solutions concrètes pour améliorer leur collaboration, notamment l'organisation de séances régulières de retour d'information. Il a également soulevé la question des perspectives d'évolution professionnelle.
60. À l'issue de l'entretien, Syranus s'est senti soulagé, car il s'était mis d'accord avec son superviseur sur des moyens de collaborer de manière plus productive. Dans le même temps, il continuait d'être contrarié par le fait que son supérieur n'appuyait toujours pas ses demandes d'affectation provisoire. Lors d'entretiens de suivi avec le médiateur, Syranus a envisagé des solutions autres que les affectations provisoires, qui pourraient lui apporter davantage d'expérience et lui permettre de nouer des contacts à l'échelle internationale. Dans le cadre de ce processus informel, le Bureau a donné à Syranus les moyens de se réapproprier sa fonction et de préconiser des changements de manière constructive. Ce dialogue ouvert a contribué à désamorcer les tensions et a doté Syranus des moyens nécessaires pour aborder les défis à venir avec une plus grande assurance.

Styles d'encadrement conflictuels: le pouvoir de la médiation

61. La présente étude de cas illustre comment la médiation peut aider les parties même les plus sceptiques à mieux se comprendre et favoriser le développement de relations de travail davantage fondées sur la confiance à l'avenir.
62. Louisa, directrice de pays adjointe, et Tan, responsable d'unité, étaient tous les deux respectés de leurs collègues, mais leur relation de travail était devenue de plus en plus tendue depuis un an. Comme ils devaient collaborer dans le cadre de nombreuses initiatives, leur soutien mutuel était essentiel. Il était également important qu'ils n'affichent pas leurs divergences devant leurs subordonnés. Or, comme Louisa et Tan n'avaient pas la même façon de communiquer, il en découlait des tensions et des incompréhensions incessantes, qui ont instauré rapidement un climat de méfiance réciproque croissante. Louisa était plus directe, mais inorganisée, tandis que Tan était moins spontané, mais très organisé. Ces divergences, qui n'étaient pas problématiques en elles-mêmes, sont devenues de véritables sources de tension dans leur relation de travail, à tel point que Tan envisageait de quitter le PAM.
- "Je n'étais pas du tout rassuré à l'idée de recourir à la médiation, mais la présence du médiateur a grandement facilité les choses. J'ai enfin eu le sentiment d'être entendu."

Tan
63. Au lieu de laisser le conflit s'aggraver, Tan a pris contact avec le Bureau. Après l'avoir écouté attentivement et lui avoir posé des questions, le médiateur lui a notamment proposé d'intervenir pour l'aider à résoudre le conflit. Tan, bien que guère rassuré à l'idée de faire appel à un intermédiaire, a accepté d'essayer la médiation après que le processus lui a été expliqué. Tan ayant décidé de tenter un règlement à l'amiable, Louisa a été contactée et informée que son collègue souhaitait instaurer un environnement de travail plus sain en organisant un entretien en présence d'un médiateur. Elle a fait part de ses nombreux griefs à l'égard de Tan et a, elle aussi, jugé que la médiation pouvait être utile.
64. Le médiateur a rencontré séparément les deux parties pour s'assurer qu'elles comprenaient la procédure et les aider à préciser les problèmes qu'elles soulèveraient pendant la médiation et à communiquer le mieux possible sans pousser l'autre partie à se mettre sur la défensive. Grâce à ces réunions, le médiateur a découvert que les deux parties s'évertuaient à s'éviter l'une et l'autre et qu'elles redoutaient leurs réunions hebdomadaires. La procédure de médiation a mis l'accent sur la nécessité de communiquer de manière ouverte et transparente, d'essayer de comprendre le point de vue de l'autre partie et de rechercher des solutions mutuellement acceptables pour aller de l'avant. Louisa et Tan ont été tous les deux encouragés à exprimer leur vision des choses et à s'écouter sans jugement.
65. Tout au long de la procédure de médiation, les deux parties ont pu reconnaître et comprendre leurs divergences et développer une empathie permettant à chacune d'appréhender le style de communication de l'autre. Louisa a pris conscience qu'elle devait créer du lien et montrer une attitude positive dans ses échanges, et Tan a compris qu'il devait clarifier et améliorer ses points d'information afin de réduire les sources d'incompréhension et de mécontentement.
66. Une fois leurs difficultés à dialoguer atténuées, Louisa et Tan ont pu tous deux davantage se concentrer sur leurs tâches respectives. Grâce aux points d'information plus clairs de Tan, Louisa a pu prendre des décisions plus rapides, et ils sont notamment convenus, dans le cadre de la médiation, qu'ils se réuniraient tous les quinze jours afin de collaborer efficacement.

67. Lorsque le médiateur a fait le point trois mois plus tard, Louisa était très enthousiaste et a expliqué en quoi l'amélioration de leur relation avait également permis au bureau du PAM
- dans ce pays de respecter des délais fixés dans un projet important sans accuser de retard inutile. Tan a quant à lui continué d'exprimer un certain mécontentement, le manque d'organisation de Louisa continuant de lui poser de nombreux problèmes. Cependant, il a également confirmé que les tensions qui envahissaient auparavant leurs relations s'étaient dissipées. Le moral général de l'équipe s'est par ailleurs amélioré, car leurs collègues ont constaté l'évolution positive de leur relation. Ce rapport initialement difficile s'est révélé propice à un épanouissement professionnel et personnel, à une meilleure compréhension et à un travail d'équipe renforcé.

"Je ne pensais pas vraiment que cette médiation fonctionnerait, mais j'ai trouvé étonnamment très utile d'avoir une conversation ouverte en présence d'un tiers neutre."

Louisa

Orientation future

68. On peut s'attendre à ce que l'année 2025 soit difficile aussi bien pour le PAM que pour ses bénéficiaires, et il ne faut pas sous-estimer les conséquences des restrictions de financement sur les effectifs, qui peuvent se traduire par des pertes d'emploi et une charge de travail accrue des employés restant en poste. Dans ces circonstances difficiles, il est sans doute plus nécessaire que jamais de disposer de services robustes de règlement amiable des conflits.
69. Pour aider les collègues du PAM à traverser ces temps compliqués et incertains, le Bureau entend renforcer encore l'aide apportée sur le terrain en fournissant un soutien personnalisé en présentiel et en ligne à tous les employés de par le monde, dans leur fuseau horaire et dans leur langue. Une attention particulière sera accordée aux régions de l'Amérique latine et des Caraïbes ainsi que de l'Asie et du Pacifique, où le Bureau ne dispose pour l'heure d'aucun chargé des services de médiation.
70. Le Bureau entend également développer ses services de médiation en constituant un fichier de médiateurs et en améliorant sa communication afin d'encourager un plus grand recours à cette solution qui donne d'excellents résultats pour régler tous les types de différends au travail. Le cadre de médiation donne déjà des résultats: au premier trimestre 2025, le Bureau avait réalisé 11 procédures de médiation, alors qu'il n'en avait réalisé que 14 pendant toute l'année 2024.
71. Le Bureau a notamment pour mission de renforcer la collaboration dans le domaine de la médiation afin que cette solution soit davantage utilisée au sein du système de justice interne. En 2025, il espère qu'un plus grand nombre d'affaires passeront du système formel au système informel, car il est fermement convaincu que les solutions informelles sont plus efficaces et, en fin de compte, plus satisfaisantes pour les parties. Le Bureau collaborera étroitement avec d'autres maillons du système de justice interne du PAM afin de veiller à ce que tous les employés puissent bénéficier aussi rapidement que possible de l'aide dont ils ont besoin. De plus, il met actuellement à jour son mandat afin de mieux tenir compte de cette ambition et de se conformer davantage aux pratiques en vigueur dans le système des Nations Unies.

72. Le Bureau continuera de collaborer avec ses homologues des services de médiation de l'ensemble du système des Nations Unies, en favorisant la cohésion, l'élaboration de normes et l'échange de connaissances, afin de mettre au point des pratiques optimales adaptées aux conditions d'emploi très spécifiques qui caractérisent ce système. En participant aux groupes de travail interorganisations sur la médiation, les pratiques de réparation et l'obligation de rendre compte, le Bureau jouera un rôle de chef de file dans l'évolution des pratiques de médiation dans l'ensemble du système des Nations Unies.

Conclusion

73. Au travail, les conflits touchent tout le monde, employés, membres au sein des équipes, dirigeants et autres collègues, et, au bout du compte, ils ont des répercussions sur la capacité du PAM à s'acquitter de son mandat. Une fois qu'ils ont réglé à l'amiable et rapidement les conflits, les employés peuvent recentrer leur attention sur leurs fonctions essentielles et avoir confiance en leur employeur. Investir dans un service de règlement des conflits de qualité, c'est investir dans l'organisation tout entière. Certes, cette période difficile implique sans doute de faire des choix entre de nombreuses priorités concurrentes, mais rien ne justifie, quelle que soit la situation, le non-respect des principes fondamentaux que sont l'obligation de rendre compte, l'équité et l'intégrité au travail. En restant fidèles à ces valeurs, tous les collègues du PAM devraient être en mesure de s'acquitter de leur mission en ces temps bien incertains, et en cas de problèmes, le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation restera un lieu sûr vers lequel ils pourront se tourner.