



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

Point 7 de l'ordre du jour

Date: 21 mai 2026

WFP/EB.A/2026/7-F/Add.1

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>).

Note de la direction sur le Rapport annuel du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation pour 2025

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Note de la direction sur le Rapport annuel du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation pour 2025" (WFP/EB.A/2026/7-F/Add.1).

* 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.

Coordonnateur responsable:

M. S. Omollo
Sous-Directeur exécutif
Département de l'environnement de travail et de la gestion
courriel: stephen.omollo@wfp.org

1. La direction accueille avec intérêt le Rapport annuel du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation (ci-après "le Bureau") pour 2025. Le rapport offre un compte rendu clair du vécu des employés de l'ensemble du PAM au cours d'une année marquée par une restructuration majeure, et la direction apprécie la rigueur et l'honnêteté avec lesquelles le Bureau a recueilli leurs témoignages et formulé ses constatations.
2. En 2025, le PAM a connu une restructuration majeure et de graves difficultés de financement. Le Bureau a traité 762 affaires pour un personnel comptant environ 22 000 employés, soit une hausse de 14 pour cent d'affaires en valeur absolue par rapport à 2024, et ce, malgré la réduction des effectifs et du nombre de missions menées sur le terrain. Cette augmentation s'explique à la fois par les répercussions sur les employés des changements survenus pendant l'année et par la confiance que le personnel continue d'accorder au Bureau en tant que source fiable de soutien dans le respect des règles de confidentialité.
3. Le PAM a géré de manière responsable une importante période de transition institutionnelle. Le passage à une structure à deux niveaux n'était pas qu'une réponse à la crise du financement. Cette refonte délibérée visait à mieux rendre compte de l'action menée, à rapprocher le pouvoir décisionnel des opérations et à créer un Siège mondial allégé, axé sur l'appui apporté aux bureaux de pays. Le PAM a entrepris ces changements plus tôt et de manière plus volontaire que d'autres entités du système des Nations Unies, en gérant les mesures liées aux effectifs de sorte qu'il puisse leur épargner les coupes brutales qui ont touché de nombreuses organisations similaires. Les ressources ont continué d'être affectées là où on en avait le plus besoin – soutien aux ressources humaines, réseau de justice informel et engagements du PAM relatifs au devoir de protection – d'une manière qui soit conforme aux obligations de l'organisation à l'égard de son personnel et au principe de responsabilité envers les donateurs.
4. L'investissement soutenu dans les valeurs et la culture institutionnelles ont permis de réaliser des progrès sensibles. Le recul continu du nombre d'affaires de conduite abusive, passées de 44 pour cent de la charge de travail du Bureau en 2019 à 12 pour cent en 2024, est le signe d'une amélioration institutionnelle qui s'inscrit dans la durée. Les données du Bureau sur les usagers confirment cette tendance: 86 pour cent des personnes interrogées en 2025 ont déclaré se sentir plus à l'aise dans l'évocation des problèmes rencontrés sur le lieu de travail après l'avoir sollicité. Le recours au cadre de médiation mis en place à la fin de 2024 a considérablement progressé au cours de la première année suivant son entrée en vigueur. Par ailleurs, la mise en place, en 2025, d'un système de notation des risques institutionnels a aidé à renforcer la contribution du Bureau à la gouvernance institutionnelle.

5. Le rapport annuel met également en évidence les domaines dans lesquels la mise en œuvre et la communication n'ont pas toujours répondu aux attentes: la communication n'a pas toujours été opportune ou cohérente, les priorités en matière de charge de travail n'ont pas toujours été redéfinies, et certains employés se sont trouvés dans des situations dans lesquelles ils ne se sont pas toujours sentis pleinement à même de faire part de leurs préoccupations. Le PAM prend ces observations très au sérieux. Dans le même temps, il importe de prendre en compte la nature des données sur lesquelles le Bureau s'appuie: les 762 affaires mentionnées précédemment concernent environ 3 pour cent des effectifs du PAM et sont une indication du vécu des employés qui ont choisi de solliciter l'aide du Bureau. Les constatations doivent donc être envisagées parallèlement aux données institutionnelles plus générales. Il ressort, par exemple, du cycle d'élaboration des assurances de la Directrice exécutive de 2025 que 93 pour cent des bureaux de pays avaient une opinion positive ou neutre du modèle du Siège mondial. Les problèmes liés à la nouvelle structure qui ont été signalés avaient trait en grande partie à la réduction des effectifs du Siège mondial qui a résulté de la crise des financements, et moins à la nouvelle configuration en tant que telle.

Observations de la direction sur le rapport pour 2025

6. Trois observations formulées dans le rapport annuel du Bureau sont particulièrement pertinentes pour la réponse de la direction. La première concerne la transition vers le modèle de Siège mondial. Cette adaptation structurelle a permis de regrouper les équipes du Siège et des bureaux régionaux au sein d'une structure intégrée, conçue pour apporter un soutien direct aux bureaux de pays. Dans son rapport, le Bureau met en avant les préoccupations des employés en ce qui concerne l'application du principe de responsabilité et la cohérence des politiques pendant la période de transition. Ces préoccupations s'inscrivent dans le cadre d'un modèle dont la mise en œuvre se poursuivra en 2026, des ajustements supplémentaires étant prévus tout au long de l'année. De plus, la réduction des capacités du Siège mondial qui résulte de la crise des financements a eu des répercussions sur le niveau de soutien apporté aux bureaux de pays et elle est indépendante de la conception de la structure elle-même. La direction demeure déterminée à mener à bien la mise en œuvre du modèle, à conserver de bons mécanismes de gouvernance et à veiller à ce que le soutien apporté aux bureaux de pays reste clair, cohérent et adapté aux besoins opérationnels.
7. La deuxième observation concerne les opérations dans les zones reculées. L'évolution vers des rôles plus stratégiques, axés sur les systèmes nationaux et la participation à l'élaboration des politiques, est à la fois nécessaire et conforme aux objectifs à long terme du PAM, mais le rythme de cette évolution a dépassé celui de la fourniture de l'appui dont les employés ont besoin pour s'y adapter. Accompagner les employés dans cette transition demeure une priorité pour la direction. Les difficultés sont encore aggravées lorsque la langue crée des obstacles structurels: bien que le PAM ait plusieurs langues officielles et continue d'élargir l'accès multilingue aux documents d'orientation, aux communications et aux supports pédagogiques, l'anglais est, dans les faits, la principale langue de travail dans une grande partie de l'organisation. Les employés qui travaillent dans des environnements où l'anglais n'est pas la langue principale peuvent donc se sentir quelque peu déconnectés lorsqu'il s'agit d'accéder à l'information, de participer au dialogue institutionnel et de s'adapter à l'évolution des attentes de l'organisation. Le PAM fait partie des rares entités des Nations Unies qui mettent à disposition de tous leurs employés des outils d'apprentissage multilingues; plus de 30 pour cent de son catalogue d'apprentissage fondamental est désormais disponible en plusieurs langues. La direction reconnaît qu'il importe de continuer de renforcer l'accès multilingue à l'information pour l'ensemble du personnel.

8. La troisième observation, qui est aussi la plus importante, a trait à ce que le Bureau qualifie de "main-d'œuvre en sourdine", autrement dit les employés qui en sont venus à la conclusion qu'il est plus sûr de se taire que de s'exprimer. Ce problème sous-tend les engagements et les mesures décrits ci-dessous.
9. Les préoccupations répertoriées par le Bureau en ce qui concerne la confiance des employés, la culture organisationnelle et l'envie pour les employés de briser le silence trouvent leur origine dans trois types de pressions interconnectées. Premièrement, les équipes opèrent dans le cadre de mécanismes de contrôle et de conformité multiples qui, parfois, se chevauchent, ce qui nécessite de veiller à ce que les modalités de contrôle soient proportionnées au risque et adaptées à la structure à deux niveaux. Les comités de gouvernance sont donc réexaminés afin d'améliorer l'efficacité et l'alignement sur les nouvelles modalités organisationnelles. Deuxièmement, le départ de collègues et le processus actuel de stabilisation des effectifs ont pesé sur la continuité des équipes, et la reconstitution d'équipes stables et efficaces prendra du temps à mesure que les nouvelles méthodes de travail s'imposeront. Troisièmement, cette transition s'inscrit dans un contexte de diminution des ressources et d'instabilité de l'environnement opérationnel, dans lequel de nombreux employés font face à des incertitudes quant à l'avenir du PAM, de l'ensemble du système des Nations Unies et des populations auxquelles le PAM vient en aide. La direction sait bien que le maintien de la continuité des opérations dans de telles conditions a exigé de l'ensemble du personnel qu'il fasse preuve d'une grande résilience.
10. La direction, qui reste concentrée sur le maintien de l'efficacité opérationnelle, poursuivra la mise en œuvre du modèle à deux niveaux en 2026. Ce modèle a été conçu pour renforcer l'efficacité, l'agilité et l'application du principe de responsabilité, et ces objectifs demeurent au cœur de sa mise en œuvre. La direction est pleinement consciente des effets que l'année écoulée a eus sur le moral du personnel et continuera de prendre au sérieux les préoccupations de ce dernier.

Réponse de la direction aux observations et recommandations du Bureau

Rebâtir les équipes et renforcer la culture de l'encadrement du PAM

11. Ces dernières années, le PAM a réalisé des investissements soutenus dans la culture de l'encadrement et a notamment intégré les comportements en matière d'encadrement dans le système d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences (PACE), mis en service l'initiative appelant à diriger de façon sûre et responsable (Leading with Safety and Accountability) auprès de plus de 1 000 responsables, constitué un vivier interne d'accompagnateurs et mis en place un parcours d'efficacité collective (Team Effectiveness Journey). Ces investissements ont produit des résultats concrets, notamment la baisse durable du nombre d'affaires de conduite abusive. Les observations du Bureau dans ce domaine soulignent également la nécessité de faire en sorte que le comportement des responsables qui est promu via la formation soit systématiquement mis en pratique et renforcé aux niveaux d'encadrement supérieurs, mais aussi que l'accès aux perspectives d'évolution ne dépende pas du lieu d'affectation ou des ressources du bureau concerné.

Observations du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation	Réponse de la direction
<p>1.1. Renforcer les capacités d'encadrement</p> <p><i>Améliorer l'accès à des formations pratiques à l'encadrement grâce à une approche structurée portant sur la gestion des conflits, l'écoute active, l'aptitude à faire remonter de l'information et la facilitation inclusive. Sans investissement institutionnel soutenu, l'accès à ces formations risque de se concentrer dans les bureaux disposant de plus de ressources.</i></p>	<p>La recommandation est acceptée. Le développement de l'encadrement est l'une des quatre priorités du PAM en matière de ressources humaines pour 2026. Les initiatives en cours relatives au développement des talents et à l'aptitude à diriger de façon sûre et responsable, associées aux séances d'orientation s'adressant aux directeurs de pays et aux directeurs de pays adjoints, forment un socle solide pour les dirigeants actuels et futurs. Le PAM s'engage à renforcer encore ses initiatives de développement de l'aptitude à diriger. Les employés se voient proposer une large gamme de possibilités de formation quels que soient leur niveau hiérarchique, leur région ou leur type de contrat. Le PAM renforce également les mécanismes d'apprentissage entre pairs et d'appui sur le terrain afin de compléter ces programmes et de faire en sorte que l'accès ne dépende pas des ressources des bureaux locaux.</p>
<p>1.2 Contribuer à une "remise à zéro" au niveau des équipes</p> <p><i>Renforcer la planification structurée de la charge de travail, refondre collectivement les rôles et les attentes et fournir des orientations concrètes aux superviseurs concernant la gestion du changement. Les transferts de responsabilités bien planifiés permettent de préserver la mémoire institutionnelle.</i></p>	<p>La recommandation est acceptée. La structuration de l'appui et la clarté des attentes de la direction sont essentielles lorsque les équipes se réduisent et que les responsabilités évoluent. Dans son rapport, le Bureau pointe les risques liés à une charge de travail excessive et à l'ambiguïté des rôles dans les périodes de transition. Le PAM s'engage à définir des exigences minimales en matière d'appui aux fonctions essentielles dans les périodes de transition et à veiller à ce que la redéfinition des priorités concernant la charge de travail soit considérée comme une responsabilité explicite de l'encadrement. Deux boîtes à outils pratiques sont proposées: l'une s'adresse à l'ensemble du personnel et porte sur l'adaptation au changement, et l'autre est destinée aux responsables et porte sur l'encadrement des équipes pendant la transition. La direction s'engage à promouvoir l'utilisation de ces boîtes à outils, qui sont disponibles en anglais, en espagnol et en français.</p>

Observations du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation	Réponse de la direction
<p>1.3 Promouvoir explicitement les facultés d'encadrement</p> <p><i>Le PAM ne manque pas de bonnes politiques, mais ne dispose pas de modélisation claire des facultés d'encadrement recherchées. Les problèmes d'encadrement persistants pourraient être mieux résolus s'ils étaient considérés comme des problèmes de performance et de risque organisationnel et non comme une question de style personnel d'encadrement.</i></p>	<p>La recommandation est acceptée. Le PAM s'engage à veiller à ce que les responsables à tous les niveaux rendent compte de leur capacité à adopter et à promouvoir un mode d'encadrement centré sur les personnes. Il incombe aux responsables de fournir des informations en retour opportunes, constructives et étayées et de régler les problèmes de performance de manière proactive. La Division des ressources humaines fournit aux responsables qui en ont besoin des orientations et un appui. Le cycle de performance révisé des directeurs de pays renforce l'application par les hauts responsables du principe de responsabilité. En cas de préoccupations liées à la conduite des responsables, toute réaffectation est assortie d'un contrôle permanent, d'un accompagnement à l'encadrement et d'attentes claires en matière de comportement.</p>
<p>1.4 Communiquer de manière transparente et proactive</p> <p><i>La communication régulière d'informations actualisées sur les décisions relatives à la réduction des effectifs, les calendriers prévus et les domaines d'incertitude permet de réduire la spéculation et l'anxiété et d'éviter la propagation de rumeurs. Il est particulièrement important que les hauts responsables se montrent lors de l'annonce de décisions majeures. Les cadres intermédiaires ont besoin d'informations cohérentes en temps utile pour communiquer de manière crédible et faire face aux attentes.</i></p>	<p>La recommandation est acceptée. En 2025, le PAM, qui a considérablement investi dans la communication sur le changement, a mis en place des séances d'information à l'intention de l'équipe de direction de haut niveau et des directeurs, organisé des permanences, envoyé des courriels à l'attention de tous les employés et tenu des réunions avec l'ensemble du personnel, élaboré des boîtes à outils et des supports d'information pour les responsables, et fourni des conseils relatifs à la manière de communiquer sur les changements touchant le personnel. Le Bureau de la communication et des médias a par ailleurs publié des articles, des documents d'orientation et une foire aux questions sur le portail intranet WFPgo, lancé des consultations à la suite de réunions avec l'ensemble du personnel et animé des groupes de discussion visant à favoriser un dialogue direct et interactif. L'équipe chargée de la culture institutionnelle au sein du Département de l'environnement de travail et de la gestion a aussi organisé des sessions sur le thème "Ensemble face au changement: l'apprentissage entre pairs pour les responsables", avec le Bureau comme partenaire de facilitation clé et l'objectif d'aider les responsables à diriger leurs équipes en période d'incertitude. Selon le Bureau, le problème n'était pas l'absence de communication, mais le fait qu'elle a pu manquer de cohérence ou que les informations n'étaient pas diffusées en temps voulu, ce qui a eu pour effet de laisser de côté les employés qui en avaient le plus besoin. Le PAM est résolu à renforcer les normes de communication lors des processus de changement majeurs, en veillant à faire preuve de plus de clarté sur ce que les responsables doivent savoir et le moment auquel les informations doivent être communiquées et en mettant l'accent sur la présence de la haute direction pendant les périodes difficiles.</p>

La nouvelle structure organisationnelle à l'épreuve de la réalité

12. Le modèle de Siège mondial permet de faire en sorte que le pouvoir décisionnel et l'obligation de rendre compte se rapprochent de la conduite des opérations sur le terrain. Sa mise en œuvre se poursuivra en 2026. Il ressort du cycle d'élaboration des assurances de la Directrice exécutive de 2025 que la plupart des bureaux de pays ont une opinion neutre ou positive quant à l'orientation que prend la restructuration. Les engagements énoncés ci-dessous visent à soutenir une mise en œuvre plus cohérente du modèle dans les contextes opérationnels.

Observations du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation	Réponse de la direction
<p>2.1 Améliorer la compréhension de la nouvelle structure</p> <p><i>Rappeler les nouveaux rôles, les liens hiérarchiques et les structures d'appui. Faire preuve de plus de clarté s'agissant de vers qui se tourner pour obtenir des orientations techniques et de quelle manière les bureaux de pays peuvent y accéder pourrait dissiper les incertitudes.</i></p>	<p>La recommandation est acceptée. La mise en œuvre du modèle de Siège mondial se poursuit en 2026, et veiller à ce que les responsables et les employés comprennent parfaitement la nouvelle structure demeure une priorité. Le dialogue et la communication, notamment les séances d'orientations consacrées à l'explication du nouveau modèle, ont occupé une place centrale au premier semestre de 2026. Plusieurs articles et documents d'orientation, ainsi qu'une foire aux questions et des vidéos explicatives visant à clarifier certains points, ont été publiés sur WFPgo. Les directeurs de pays, les directeurs de pays adjoints et les directeurs du Siège mondial tiennent régulièrement des réunions "d'ouverture" imaginées pour recenser les sources récurrentes de malentendus et accélérer la mise en place de mesures correctrices. Plus de 30 réunions de ce type ont déjà eu lieu. Par ailleurs, les organes représentatifs du personnel reçoivent régulièrement de nouvelles informations. La direction s'engage à faire en sorte que le cadre d'application du principe de responsabilité par la direction et le catalogue de services du Siège mondial soient présentés dans des orientations pratiques, destinées aux équipes de pays, dans lesquelles sont définies des procédures claires d'accès à l'appui technique, à des mécanismes de remontée de l'information efficaces et, le cas échéant, aux personnes référentes désignées, ce qui permettra de veiller à ce que les bureaux de pays bénéficient en temps voulu d'un appui cohérent et adapté au contexte.</p>

Observations du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation	Réponse de la direction
<p>2.2 Renforcer l'application du principe de responsabilité dans les bureaux de pays</p> <p><i>Maintenir des mécanismes de contrôle cohérents tout en autonomisant les directeurs de pays. Des canaux de communication plus clairs, des échanges réguliers sur l'interprétation des politiques et des canaux sécurisés permettant au personnel d'exprimer ses préoccupations sont autant d'éléments nécessaires. L'application du principe de responsabilité et l'autonomisation doivent se renforcer mutuellement.</i></p>	<p>La recommandation est acceptée. La direction a conscience du risque en matière de gouvernance que représente le fait d'exercer une plus grande autorité sans respecter le principe de responsabilité qui en découle. Elle prend par ailleurs acte des préoccupations exprimées quant à la charge cumulée que font peser les processus de contrôle et de mise en conformité à tous les niveaux de l'organisation, et s'attache donc à veiller à ce que les modalités de contrôle soient proportionnées au risque et en phase avec la nouvelle structure du Siège mondial, sans alourdir la charge liée à la conformité. Tous les comités de gouvernance font actuellement l'objet d'un réexamen visant à rationaliser leurs activités et à faire en sorte qu'ils soient mieux alignés sur le Cadre du PAM relatif au contrôle et à l'application du principe de responsabilité qui a été récemment approuvé.</p> <p>Le PAM s'engage à veiller à ce que les mécanismes liés à l'application du principe de responsabilité qui sont associés au modèle de Siège mondial soient clairs et efficaces. Il s'agit, entre autres, de définir clairement les attentes pour les employés, de promouvoir un dialogue régulier entre les différents niveaux hiérarchiques et de mettre en place des canaux sécurisés permettant aux employés d'exprimer leurs préoccupations sans craindre de représailles. Le cycle de performance révisé des directeurs de pays, associé à des réunions régulières d'alignement stratégique auxquelles participent le Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale, les directeurs régionaux, les directeurs de pays et les directeurs sectoriels, offre un mécanisme structuré d'application du principe de responsabilité.</p> <p>Les modalités de supervision par la direction sont également renforcées grâce à de nouvelles procédures de contrôle, au cadre de supervision par la direction et à un dialogue ciblé avec les directeurs de pays et les directeurs en poste au Siège mondial. Le Cadre du PAM relatif au contrôle et à l'application du principe de responsabilité précise encore les rôles, les attributions et les chaînes de responsabilité, tandis que la consolidation et la révision en cours des délégations de pouvoirs contribueront à veiller à ce que les dispositifs liés à l'application du principe de responsabilité demeurent clairs, à jour et accessibles. Par ailleurs, le processus de gestion du changement a été évoqué dans le cadre du cycle d'élaboration des assurances de la Directrice exécutive de 2025 et a fait l'objet d'un rapport à l'occasion de l'examen par la direction des points importants signalés en matière de risque et de contrôle; les retours d'information détaillés des bureaux de pays ont été transmis aux services et entités concernés du Siège mondial pour suite à donner.</p>

Observations du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation	Réponse de la direction
<p>2.3 Reconstruire un profond sentiment d'appartenance et de fierté</p> <p><i>Promouvoir des initiatives ciblées visant à renforcer la participation des employés, encourager la haute direction à dialoguer directement avec les employés de tous les bureaux et lieux d'affectation, et donner suite aux préoccupations liées au retour à des modalités de travail exclusivement en présentiel en offrant des possibilités d'aménagement lorsque cela est possible sur le plan opérationnel.</i></p>	<p>La recommandation est acceptée. Pour favoriser un sentiment d'appartenance et de participation, les employés doivent se sentir écoutés et soutenus et être traités avec équité, en particulier dans des périodes difficiles. Les efforts visant à renforcer la participation des employés et à entretenir un sentiment d'appartenance ont impliqué tous les niveaux de direction. Les chefs de département ont continué de tenir des réunions ouvertes régulières à tous tout au long de 2025, ce qui a contribué à faire clairement apparaître l'investissement de la haute direction dans l'ensemble de l'organisation.</p> <p>Le programme de soutien aux employés, dirigé par le Département de l'environnement de travail et de la gestion avec le Bureau comme partenaire de réalisation clé, évolue pour devenir une initiative à plus long terme, ancrée dans les valeurs du PAM et conçue pour accompagner les employés tout au long de leur parcours au sein de l'organisation, et non une simple réponse temporaire à la restructuration. Le PAM a conscience du fait que l'annonce de la fin des modalités de travail hybride a été difficile à accepter pour de nombreux employés à l'issue d'une année particulièrement éprouvante, et l'organisation demeure résolue à mener un dialogue constructif sur l'assouplissement des modalités de travail.</p>

Devoir de protection: un engagement envers chaque employé

13. Les engagements du PAM relatifs au devoir de protection font écho à ses responsabilités en tant qu'organisation intervenant dans des environnements qui comptent parmi les plus exigeants au monde. En 2025, même sous de fortes pressions budgétaires, le PAM est resté fidèle à ses engagements fondamentaux relatifs au devoir de protection.
14. Dans son rapport annuel, le Bureau recense les domaines dans lesquels les conditions de travail des employés ne reflètent pas encore pleinement les engagements du PAM relatifs au devoir de protection, en particulier dans les lieux d'affectation touchés par des conflits où les risques physiques et la précarité de l'emploi s'aggravent mutuellement. Comblers ces lacunes demeure une priorité pour la direction du PAM.
15. Pour atteindre cet objectif, la direction s'efforcera de fournir des orientations claires et adaptées aux différents contextes opérationnels, notamment en communiquant de manière transparente sur l'appui que le PAM peut apporter et sur les contraintes qui pourraient se présenter dans certaines situations. La direction s'emploiera aussi à faire respecter les normes minimales relatives au devoir de protection de manière cohérente dans l'ensemble de l'organisation. La direction veillera de surcroît à prendre et à communiquer les décisions touchant à l'organisation qui ont une incidence sur le quotidien professionnel des employés d'une manière qui soit conforme aux engagements du PAM relatifs au devoir de protection.

16. L'examen que le Corps commun d'inspection a consacré à la fonction de l'Ombudsman et aux services de médiation dans le système des Nations Unies a confirmé que le règlement amiable des conflits était à la fois une approche très efficace et efficiente, et que l'indépendance de ces services était essentielle pour préserver la confiance des employés. La direction se félicite d'ailleurs des mesures prises par le Bureau pour renforcer le rôle de mécanisme d'alerte rapide que joue le réseau des "alliés pour le respect au travail" et a conscience que les 168 bénévoles formés de ce réseau, en particulier ceux qui interviennent dans des zones très reculées, constituent une pièce maîtresse du dispositif de règlement à l'amiable des conflits au PAM. Le PAM demeure engagé à veiller à ce que les ressources du réseau soient suffisantes. La direction soutient également la priorité fixée par le Bureau et consistant à mieux intégrer la médiation dans le système de justice interne officiel du PAM. La nette augmentation du nombre des médiations en 2025 témoigne d'une confiance de plus en plus grande dans les mécanismes de règlement amiable, et le PAM est déterminé à continuer de renforcer ces derniers.

Perspectives

17. Les 762 collègues qui se sont adressés au Bureau en 2025 l'ont fait dans l'espoir d'obtenir une écoute et un soutien concrets. Préserver cette confiance, qui a été maintenue tout au long d'une année particulièrement difficile, reste au cœur des engagements énoncés dans la présente réponse.
18. Sur la période à venir, l'objectif de la direction est de veiller à ce que les transitions soient gérées de manière structurée et rigoureuse, que les cadres intermédiaires soient en mesure d'assumer leurs responsabilités en période d'incertitude et que la communication demeure transparente et opportune. Il faut, pour cela, que les employés dont les rôles ne cessent d'évoluer bénéficient d'un soutien adapté à leur progression, et que l'application du principe de responsabilité par les dirigeants se traduise non seulement dans la formation, mais aussi dans les processus de recrutement, de sélection et de réaffectation. Le PAM continuera de renforcer ses engagements relatifs au devoir de protection afin que tous les employés, quel que soit leur type de contrat ou leur environnement opérationnel, puissent compter sur des normes minimales claires et cohérentes. La direction reste également déterminée à maintenir des mécanismes de règlement à l'amiable des conflits solides, notamment le Bureau, le réseau des "alliés pour le respect au travail" et d'autres services de médiation, qui sont essentiels au bien-être et à l'application du principe de responsabilité au sein du PAM.
19. La direction se réjouit de poursuivre une collaboration étroite avec le Bureau. Les engagements énoncés dans la présente note de la direction continueront d'être traduits en mesures concrètes visant à améliorer le quotidien des employés à tous les niveaux de l'organisation.