

# BILAN ANNUEL

---

**BUREAU DE L'OMBUDSMAN  
ET DU MÉDIATEUR**

## Table des matières

Remerciements .....	3
Message de l’Ombudsman et Médiateur.....	4
Deux côtés d’une même tempête.....	6
Le point de vue d’une manager .....	6
Le point de vue d’un membre d’équipe .....	6
Ce que les chiffres de 2025 nous disent.....	8
De l’impasse au dialogue : la médiation en action .....	10
Observations systémiques : thèmes émergents .....	11
Conditions réduisant les espaces sûrs pour s’exprimer .....	12
Conditions contribuant à l’évitement des conflits et à une dépendance excessive aux mécanismes formels .....	12
Conditions affectant l’indépendance et l’efficacité des mécanismes de recours .....	13
Conditions affectant la transparence et la confiance du personnel dans les processus de recrutement et de sélection .....	14
Conditions affectant l’équité procédurale dans les décisions liées au médical .....	14
Conditions limitant une représentation significative du personnel et le dialogue .....	15
Conditions contribuant à des relations abrasives et à une vulnérabilité accrue du personnel féminin .....	15
Conditions affectant la capacité du personnel en raison d’une pression de travail soutenue et de la fatigue .....	15
Perspectives : nos engagements pour 2026.....	16
Reconstruire la confiance et soutenir le rétablissement des équipes .....	16
Approfondir l’intervention précoce et les voies de résolution informelle.....	16
Assurer l’accès aux services ombuds dans toutes les régions .....	17
Renforcer l’indépendance et la durabilité des mécanismes de recours .....	17
Préoccupation émergente : collègues relevant de modalités de personnel affilié .....	17
Annexe I.....	19

## Remerciements

Le Bureau souhaite exprimer sa sincère reconnaissance aux collègues, aux représentant(e)s du personnel, aux responsables et aux hauts dirigeants qui ont collaboré avec le Bureau au cours de l'année et ont soutenu son mandat. Nous sommes reconnaissants de la confiance accordée au Bureau et de l'engagement constructif apporté à l'ensemble de nos activités, notamment les services de médiation, les activités de sensibilisation et d'apprentissage, ainsi que les événements mondiaux Ombuds tels que les Ubuntu Community Cafés.

Nous adressons des remerciements particuliers au Haut-Commissaire, à l'Équipe de direction supérieure, au Conseil mondial du personnel, aux directeurs des bureaux régionaux et à leurs équipes de direction, ainsi qu'aux responsables et au personnel des opérations et bureaux avec lesquels le Bureau a travaillé. L'engagement constructif des responsables demeure essentiel pour que les expériences individuelles, soulevées en toute confidentialité, puissent nourrir une compréhension organisationnelle plus large.

Le Bureau attache une grande importance à sa collaboration étroite avec les fonctions de soutien au personnel et de redevabilité, notamment le Conseil mondial du personnel et les associations du personnel, les conseillers pairs, le Service des affaires juridiques, la Division des ressources humaines, le Bureau de l'Inspecteur général, le Bureau de l'éthique, les Services de bien-être du personnel, ainsi que les collègues de la Communication interne et des régions. Ces relations contribuent au dialogue, à la coordination et à l'apprentissage, en particulier durant les périodes de stress institutionnel.

Nous remercions également les partenaires externes du Bureau, notamment le programme suisse SYNI, l'International Ombuds Association, le réseau des Ombuds et Médiateurs du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies, ainsi que le Network of Ombuds and Mediators of Multilateral Organizations. Leur collaboration renforce la pratique professionnelle du Bureau et sa capacité à servir les collègues dans le monde entier.

### CONTACT US

**Dr. Youssoupha Niang**

Ombudsman et Médiateur du HCR

Bureau de l'Ombudsman et du Médiateur

Email: [ombuds@unhcr.org](mailto:ombuds@unhcr.org)

# Message de l'Ombudsman et Médiateur

Chères et chers Collègues,

L'année écoulée a été une période de profonde transition pour le HCR. Les contraintes de financement, la restructuration et les changements organisationnels rapides ont transformé non seulement les structures et les postes, mais aussi les réalités quotidiennes des collègues dans toutes les régions, fonctions et catégories.

Dans mon rôle d'Ombudsman et Médiateur, j'ai eu le privilège d'écouter des collègues traverser cette période d'incertitude. Ce que j'ai entendu de manière constante n'était pas simplement l'expression de conflits, mais le besoin d'un espace confidentiel et impartial : un lieu pour donner du sens au changement, réfléchir à des expériences difficiles et retrouver des repères à un moment où beaucoup de choses semblaient instables.

Tout au long de 2025, le Bureau a connu une augmentation significative de la demande. Les collègues ont sollicité des consultations individuelles, des médiations, des dialogues facilités et des espaces communautaires de réflexion. Cette hausse ne révélait pas seulement une augmentation des désaccords interpersonnels, mais aussi la pression créée lorsque des décisions organisationnelles rapides se déploient sous contrainte et avec peu de possibilités de dialogue. En réponse, le Bureau a adapté ses modalités et élargi sa sensibilisation afin de rendre un soutien informel et neutre accessible à grande échelle.

Cette demande accrue n'a pas été ressentie par le Bureau de l'Ombudsman de manière isolée. D'autres fonctions de soutien au personnel et de supervision ont également fait face à une complexité accrue tout en opérant avec des capacités réduites. Ensemble, ces pressions ont souligné l'importance de la clarté des rôles, de la coordination entre fonctions et d'une attention soutenue aux systèmes qui accompagnent les collègues durant les périodes de transition.

Ce que les collègues ont partagé au cours de l'année a également montré à quel point le processus compte. Beaucoup ont décrit une rupture de confiance et du contrat psychologique avec l'organisation, façonnée non seulement par la crise elle-même mais aussi par la manière dont le changement a été communiqué et vécu dans la durée. Ces tendances ont nourri le Rapport spécial du Bureau de décembre 2025 et contribué au Plan d'action pour l'intégrité 2026 du Haut-Commissaire. Elles rappellent que les conversations confidentielles, lorsqu'elles sont considérées collectivement, peuvent porter un sens au-delà de l'entretien individuel.

Alors que l'organisation se projette vers l'avenir, le Bureau concentre ses efforts sur le soutien au rétablissement. Cela implique d'aider les équipes à rétablir une stabilité dans les nouvelles structures, de renforcer l'accès à une résolution précoce et informelle, et de continuer à offrir des espaces où les préoccupations peuvent être soulevées de manière sûre et constructive. Des initiatives telles que les Ubuntu Community Cafés 2.0 en 2026 resteront une part importante de cet effort, en offrant des occasions structurées de dialogue, de réflexion et de remontée d'information.

Je souhaite exprimer ma profonde gratitude à l'équipe Ombuds, dont le professionnalisme, l'attention et la constance ont été particulièrement visibles durant une année exigeante. Et à chaque collègue qui a placé sa confiance dans le Bureau, merci. C'est un honneur pour mon équipe et moi-même de vous accompagner dans les moments de changement, et une responsabilité que nous abordons avec humilité et soin.

Avec gratitude pour votre engagement continu en faveur du dialogue,

**« À qui l'on a beaucoup donné, il sera beaucoup demandé. » Proverbe africain**



Dr Youssoupha Niang

## Que se passe-t-il lorsque vous contactez notre bureau



**Dans toutes les voies :** des tendances anonymisées et des questions systémiques sont identifiées et relayées au sein de l'organisation.



### Impartial

L'accent est mis sur un processus équitable



### Indépendant

Le bureau fonctionne sans ingérence ni contrôle d'autres parties de l'organisation

### Les principes que nous suivons



### Confidentiel

À l'exception d'un risque imminent de préjudice grave, tous les échanges restent strictement confidentiels



### Informel

Un espace sûr et flexible pour explorer rapidement les préoccupations et les solutions

## Deux côtés d'une même tempête

Les récits ci-dessous sont des exemples composites reflétant des tendances récurrentes observées par le Bureau tout au long de 2025. Ils ne décrivent aucune personne en particulier et illustrent plutôt la manière dont le changement organisationnel a été vécu depuis différentes positions institutionnelles durant une période d'incertitude prolongée.

### Le point de vue d'une manager

Lorsque les annonces de restructuration ont commencé, « Sara », Cheffe de bureau P3, a appris que son équipe serait réduite peu avant que les collègues concernés ne reçoivent leurs notifications. Elle disposait de peu d'informations préalables et n'avait joué aucun rôle dans la définition des décisions affectant son bureau, mais elle est immédiatement devenue le point focal pour des questions auxquelles elle ne pouvait pas répondre.

**LE POINT DE VUE D'UNE RESPONSABLE (« SARA »)**



Prise entre la responsabilité et une autorité limitée, elle doit s'adapter à des orientations changeantes tout en essayant de préserver la confiance et la performance.



Un soutien pour gérer les limites de son rôle, communiquer sans faire de promesses excessives et exercer un leadership avec clarté dans un contexte de décisions en évolution.

Dans les semaines qui ont suivi, les orientations ont continué à évoluer. Les calendriers ont été révisés, les chiffres ajustés et les attentes clarifiées progressivement. Sara demeurait responsable du maintien de la performance et de la confiance, tout en étant incertaine des limites de son autorité et de sa marge de manœuvre. Elle peinait à déterminer comment communiquer avec transparence sans spéculer ni assumer la responsabilité de décisions prises ailleurs.

Sara a contacté le Bureau de l'Ombuds afin de disposer d'un espace confidentiel et impartial pour réfléchir à son rôle de

leadership. La discussion s'est concentrée sur la clarification des rôles. L'Ombuds l'a aidée à distinguer l'autorité qu'elle conservait en tant que manager des contraintes imposées à d'autres niveaux, en l'aidant à identifier où elle pouvait exercer son jugement et où elle ne le pouvait pas.

La conversation a également abordé le maintien des limites : savoir comment reconnaître l'incertitude tout en identifiant la source de préoccupation, structurer les échanges de manière à ce que les préoccupations puissent être entendues de façon constructive, et éviter de créer des attentes dans un environnement instable. La discussion n'a pas modifié les décisions affectant le bureau, mais elle a aidé Sara à aborder ses responsabilités de leadership avec davantage de clarté et de stabilité.

### Le point de vue d'un membre d'équipe

Lorsque la restructuration a atteint son équipe, « Omar » a reçu une notification l'informant que son poste serait supprimé. Le message fournissait peu d'informations sur les calendriers, les dispositions de transition ou les points de contact. Les tentatives d'obtenir des éclaircissements ont donné lieu à des réponses fragmentées, laissant Omar incertain quant au déroulement du processus et à la manière de s'engager sans faire monter la situation.

Alors que l'incertitude persistait, Omar s'est trouvé pris entre l'attente et l'action. Il hésitait à recourir aux voies formelles, tout en sachant de moins en moins comment obtenir des informations fiables ou exprimer ses préoccupations de manière constructive. Son manager, confronté à des lacunes d'information similaires, semblait tout aussi contraint.

### LE POINT DE VUE D'UN MEMBRE DE L'ÉQUIPE (« OMAR »)



#### Suppression de poste :

Notification reçue avec peu d'informations sur les délais, la transition ou les points de contact.



#### Opacité du processus :

Des réponses fragmentées entraînent de la confusion. Incertitude sur la manière d'agir. Réticence à recourir aux voies formelles. Facteurs de désengagement.



Omar a contacté le Bureau de l'Ombuds pour obtenir de l'aide, non pas sur la décision elle-même, mais sur les conditions entourant le processus. Lors de l'échange, l'Ombuds l'a aidé à identifier comment l'opacité du processus - plutôt que le résultat seul - alimentait le désengagement et la frustration.

Au-delà de la consultation individuelle, l'Ombuds est intervenu à un niveau de contenance systémique. Sans nommer Omar, le Bureau a transmis à des parties prenantes concernées des retours anonymisés et en temps réel sur des messages incohérents, des points de contact peu clairs et des lacunes

de communication durant le processus de suppression de poste. Cette intervention ne visait pas à réexaminer les décisions, mais à interrompre une tendance contribuant à la confusion dans plusieurs cas.

À mesure que les paramètres de communication ont été clarifiés, Omar a vécu le processus comme plus structuré et plus lisible. Si le résultat concernant son poste n'a pas changé, l'intervention a aidé à rétablir des canaux de communication praticables, lui permettant d'aborder les étapes suivantes avec davantage de prévisibilité durant une transition difficile.

*Ensemble, ces récits reflètent une tendance observée en 2025 : lorsque l'incertitude était aggravée par l'ambiguïté des rôles ou des processus, les interventions ombuds ont opéré à différents niveaux, en soutenant d'une part le maintien des limites managériales et, d'autre part, la stabilisation de la manière dont les processus organisationnels étaient abordés.*

# Ce que les chiffres de 2025 nous disent

## 2025 en chiffres

1 806 personnes accompagnées dans le cadre de la gestion de cas  
19 051 interactions en 2025



Au cours d'une année de crise organisationnelle, le Bureau a enregistré une hausse de **72 %** du nombre de visiteurs et a étendu sa sensibilisation à des dizaines de milliers de membres du personnel supplémentaires, reflétant le **besoin accru de l'organisation en orientation neutre et en soutien constructif.**

### OBSERVATIONS SYSTÉMIQUES



#### Iniquité perçue

Le personnel a estimé que les décisions de maintien en poste et de sélection étaient guidées par la proximité avec la hiérarchie et le favoritisme, plutôt que par des critères objectifs.



#### Dominance du « mode survie »

La réponse à la crise a provoqué un retrait organisationnel généralisé ; le personnel a priorisé sa sécurité personnelle, entraînant un épuisement professionnel et un « contrat psychologique » érodé avec la direction.



#### Pression sur les systèmes de soutien

Des fonctions essentielles (Éthique, Ombudsman, PWS, Conseil du personnel) ont été fragilisées par la réduction des ressources malgré une demande en forte hausse.



#### Amplifié par la culture

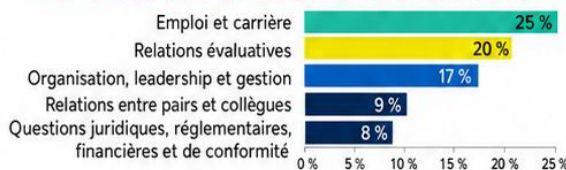
Des dynamiques de longue date, telles que le contrôle hiérarchique, l'évitement des conflits et un pouvoir dirigeant jalousement préservé, ont exacerbé l'impact de la crise.



#### Communication à sens unique

Malgré les efforts initiaux, le personnel a de plus en plus perçu la communication comme manquant de transparence, contradictoire et peu claire sur le plan décisionnel.

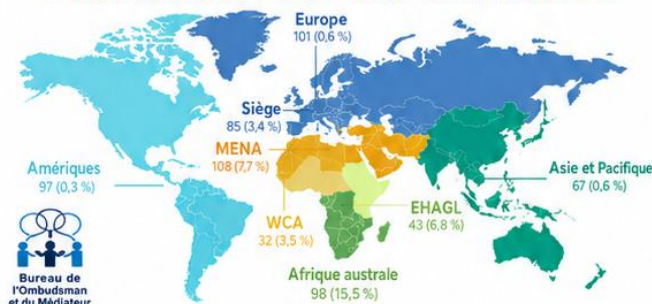
### TOP 5 DES PRÉOCCUPATIONS SOULEVÉES



### PROFIL DES VISITEURS



### POURCENTAGE DES CAS PAR RÉGION



### EN BREF



\*La figure représente une moyenne pondérée des types d'interactions

Les données de 2025 racontent une histoire qui dépasse le volume. Si la demande de services du Bureau a fortement augmenté, le changement le plus significatif concernait ce que les collègues apportaient. Les préoccupations étaient souvent multiples et interconnectées, dans un contexte où la certitude était limitée et la confiance mise à l'épreuve. Les chiffres présentés ici reflètent la manière dont cette pression a été vécue dans toute l'organisation.

Cinq catégories de préoccupations ont dominé le travail de cas durant l'année : emploi et carrière, relations évaluatives, leadership et gestion organisationnels, relations entre pairs et collègues, et questions juridiques et de conformité. Ces préoccupations étaient rarement vécues de manière isolée. Les collègues décrivaient généralement des situations dans lesquelles l'incertitude concernant les rôles ou les contrats coïncidait avec des relations hiérarchiques tendues, des lacunes de communication ou le sentiment que des décisions les concernant avaient été prises sans transparence suffisante. La concentration des préoccupations dans les trois premières catégories montre comment la restructuration a affecté non seulement les structures, mais aussi les relations et la confiance qui soutiennent les équipes.

Les collègues ayant sollicité un soutien provenaient de toutes les catégories de personnel, types de contrats, régions et niveaux. Cette large distribution souligne que les pressions de 2025 n'étaient pas limitées à certaines fonctions ou lieux, mais ressenties dans l'ensemble de l'institution. Dans cette diversité, plusieurs tendances ont été particulièrement visibles.

Les collègues femmes ont représenté la majorité des visiteurs du Bureau, conformément aux tendances observées les années précédentes. Les collègues titulaires d'engagements à durée déterminée ont constitué la plus grande part du travail de cas, mettant en évidence la vulnérabilité particulière liée à la précarité de l'emploi durant les périodes de changement organisationnel.

Nous avons observé une utilisation relativement similaire des services du Bureau dans les différentes régions. La plupart des cas étaient liés au processus de réduction des effectifs.

Dans le travail de cas individuel, l'accompagnement en gestion de conflit a été la modalité la plus fréquente, appliquée dans environ quarante-cinq pour cent des cas. Cela reflète l'accent mis par le Bureau sur un engagement précoce et informel. Grâce à ces conversations, les collègues ont été aidés à clarifier ce qui se déroulait dans leur situation, à réfléchir à leurs intérêts et à envisager des options constructives avant que les préoccupations ne se durcissent en différends installés ou ne s'escaladent vers des processus formels. Dans de nombreux cas, une seule conversation menée au bon moment a suffi à modifier une dynamique qui s'était construite au fil du temps.

Ensemble, ces tendances illustrent comment les pressions de 2025 se sont traduites en préoccupations concrètes au travail. Elles soulignent également le rôle de la résolution précoce et informelle pour aider les collègues à naviguer dans la complexité à un moment où les conditions organisationnelles rendaient la clarté et le dialogue particulièrement difficiles.

## De l'impasse au dialogue : la médiation en action

### DIPLOMATIE DE NAVETTE



**DIPLOMATIE DE NAVETTE** : La personne médiatrice agit comme intermédiaire confidentiel, en communiquant des propositions séparément à chaque partie sans rencontre directe en face à face. Utilisée lorsqu'une rencontre directe n'est ni productive ni sûre.

### DISCUSSION FACILITÉE



**DISCUSSION FACILITÉE** : Un dialogue structuré, mais moins formel, dans lequel la personne médiatrice soutient la conversation directe afin de clarifier les préoccupations, favoriser la compréhension et résoudre des conflits de faible intensité sans orienter le résultat.

### MÉDIATION ENTRE DEUX PARTIES



Le processus structuré classique dans lequel une personne médiatrice aide deux personnes (p. ex., collègues ou supérieur-e / membre du personnel) à négocier directement, identifier des solutions et parvenir à un accord volontaire.

### MÉDIATION D'ÉQUIPE



**MÉDIATION D'ÉQUIPE** : Aborde les conflits touchant une équipe ou un département entier, en impliquant l'ensemble de ses membres. Met l'accent sur les relations au sein du groupe, la clarification des normes collectives et l'amélioration de l'environnement collectif.

Lorsque la communication s'était rompue ou que la confiance entre les parties s'était érodée au-delà de ce qu'un accompagnement individuel en gestion de conflit pouvait traiter, la médiation a offert une voie d'engagement plus structurée. Durant la période considérée, le Bureau a facilité 316 processus de médiation, y compris des cas menés par navette diplomatique, impliquant des situations qui ne pouvaient plus être traitées par une consultation avec une seule partie.

La plupart des médiations concernaient des différends entre collègues ou entre des membres du personnel et leurs superviseurs. Ces cas apparaissaient généralement après des désaccords prolongés et non résolus, une pression de travail soutenue ou une incertitude prolongée concernant les rôles et les contrats, qui avaient affecté les relations de travail. Grâce à un processus confidentiel et volontaire soutenu par un tiers neutre, la médiation a créé des conditions d'engagement direct qui n'existaient pas autrement, permettant aux parties de clarifier les préoccupations, de tester les hypothèses et, lorsque cela était possible, d'identifier une voie à suivre.

Dans l'ensemble des médiations, l'accès en temps utile à une facilitation neutre a soutenu un engagement plus constructif et contribué à prévenir une détérioration supplémentaire des relations de travail. Les thèmes issus de la médiation, notamment l'impact de l'incertitude, les tensions dans les relations évaluatives et le décalage entre les attentes individuelles et les processus organisationnels, faisaient écho de manière constante à ceux observés dans le travail de cas individuel. Considérés collectivement, ces cas ont offert un aperçu non seulement de différends spécifiques, mais aussi des conditions organisationnelles dans lesquelles les conflits prenaient racine, que la section suivante examine plus en profondeur.

## Observations systémiques : thèmes émergents

En décembre 2025, le Bureau a publié un Rapport spécial consolidant les dynamiques systémiques observées à travers des milliers d'engagements durant le processus de restructuration et de réduction des effectifs. L'aperçu ci-dessous s'appuie sur ce rapport et sur les tendances qui sont apparues plus nettement vers la fin de l'année. Le rapport complet est disponible dans l'Annexe I: [Special Report](#).

Le thème déterminant de 2025 a été une rupture de confiance et du contrat psychologique entre les collègues et l'institution. Beaucoup de membres du personnel ont décrit un sentiment de déconnexion par rapport aux décisions affectant leurs équipes et leur travail, non seulement en raison de la crise financière elle-même, mais aussi de la manière dont le processus s'est déroulé. Les annonces rapides, la consultation limitée et la communication inégale ont érodé la confiance dans l'équité des processus de rétention et de sélection. Les collègues ont souligné à plusieurs reprises que c'était l'expérience du processus - son rythme, son enchaînement et l'absence de dialogue - qui contribuait le plus à l'incertitude, à la peur et au désengagement. La crise était le tremblement de terre ; le processus en est devenu la réplique.

À mesure que la restructuration avançait, de nombreux collègues sont entrés dans ce qu'ils ont décrit comme un « état de survie », caractérisé par une vigilance accrue, une collaboration réduite et une sensibilité plus forte aux iniquités perçues. Ces pressions ont contribué aux malentendus, aux relations tendues et à une cohésion d'équipe affaiblie. Les lacunes de communication, combinées à un recours généralisé à des canaux informels tels que les groupes WhatsApp, ont encore amplifié l'incertitude et creusé les écarts de perception concernant les décisions, les rôles et les attentes.

Les thèmes suivants sont devenus plus visibles au fil de l'année :

## Conditions systémiques façonnant les conflits au travail et la confiance en 2025



### Conditions réduisant les espaces sûrs pour s'exprimer

Une instabilité prolongée a réduit le sentiment de sécurité nécessaire pour faire part des préoccupations.



### Conditions contribuant à l'évitement des conflits et au recours excessif aux mécanismes formels

L'incertitude a réduit le dialogue précoce, entraînant une escalade et un recours accru aux procédures formelles.



### Conditions affectant l'indépendance et l'efficacité des mécanismes de recours

La réduction des capacités et les changements structurels touchant les fonctions indépendantes de recours ont limité l'accès en temps utile à un appui impartial à un moment de besoin organisationnel accru.



### Conditions affectant la transparence et la confiance du personnel dans les processus de recrutement

Les processus de recrutement ont souvent été perçus comme peu clairs et insuffisamment transparents.



### Conditions affectant l'équité procédurale dans la prise de décision en matière médicale

Le manque de clarté et de réexamen a réduit la confiance dans l'équité des décisions médicales.



### Conditions limitant une représentation significative du personnel et le dialogue

Des consultations limitées ont affaibli la représentation du personnel dans les décisions à fort impact.



### Conditions contribuant à des relations abrasives et à une vulnérabilité accrue du personnel féminin

La pression et la réduction du sentiment de sécurité ont intensifié les comportements abrasifs, touchant de manière disproportionnée le personnel féminin.



### Conditions affectant la capacité du personnel en raison d'une pression de travail soutenue et de la fatigue

La réduction des effectifs et la pression soutenue ont érodé les capacités individuelles et collectives.

## Conditions réduisant les espaces sûrs pour s'exprimer

Dans un contexte d'instabilité soutenue, le Bureau a observé une réticence croissante des collègues à soulever des préoccupations ou à parler ouvertement de questions liées au travail. Beaucoup ont décrit le choix du silence non pas parce que les préoccupations étaient absentes, mais parce qu'ils n'avaient plus confiance dans le fait que s'exprimer serait sûr ou utile. L'incertitude persistante quant à l'orientation organisationnelle, combinée aux expériences récentes de perturbation et de perte, semblait réduire l'espace perçu pour poser des questions, exprimer des points de vue divergents ou initier des conversations difficiles.

Cette contraction de l'espace sûr pour s'exprimer a eu des conséquences tangibles. Des problèmes qui auraient auparavant pu être soulevés et traités tôt étaient plus susceptibles de rester non exprimés, laissant la frustration et la méfiance s'accumuler avec le temps. Le Bureau a observé que, dans ce contexte, l'érosion de la sécurité psychologique relevait moins d'un basculement soudain que d'une adaptation progressive à une instabilité prolongée, les collègues recalibrant leur engagement pour réduire le risque perçu. Ces dynamiques soulignent l'importance de rétablir des canaux de dialogue prévisibles et sûrs pour que l'intervention précoce et la résolution informelle demeurent possibles.

## Conditions contribuant à l'évitement des conflits et à une dépendance excessive aux mécanismes formels

Les pressions liées à la restructuration ont amplifié une tendance ancienne à l'évitement des conflits dans l'organisation. Le Bureau a observé que de nombreuses préoccupations soulevées durant la période considérée auraient pu être traitées plus tôt au niveau de l'équipe ou de la supervision, mais

sont restées non exprimées ou non résolues. L'hésitation à s'engager directement était souvent liée à la crainte de représailles, à l'incertitude sur la manière d'initier des conversations difficiles, ou à une préférence pour attendre que l'instabilité organisationnelle s'apaise. En conséquence, les problèmes étaient plus susceptibles de s'accumuler et de s'escalader, limitant les possibilités de résolution précoce et informelle.

Dans le même temps, le Bureau a observé un recours croissant aux mécanismes formels de recours, notamment la Management Evaluation Review (MER), sans exploration préalable des voies informelles. Cette dynamique a contribué à une augmentation du nombre de cas atteignant des processus formels qui auraient autrement pu bénéficier d'un dialogue plus précoce, et elle a détourné l'attention de situations où un soutien neutre en temps utile aurait pu aider à prévenir une escalade supplémentaire.

Les managers et les structures de soutien internes ont fonctionné sous une pression importante durant cette période. De nombreux superviseurs ont indiqué se sentir insuffisamment informés des décisions affectant leurs équipes, incertains quant à l'étendue de leur autorité et limités dans leur capacité à fournir des orientations tout en traversant leur propre incertitude professionnelle. Les équipes soumises à des changements structurels répétés ont fréquemment connu une cohésion réduite et exprimé le besoin d'espaces structurés pour faire émerger les préoccupations, réaligner les attentes et rétablir des normes de travail communes.

Dans un petit nombre de situations particulièrement sensibles, ces dynamiques ont dépassé les relations de travail individuelles et impliqué directement l'organisation en tant que partie. Durant la période considérée, le Bureau a facilité cinq processus de médiation entre des membres du personnel et l'Administration/Management à la suite de demandes de Management Evaluation. Ces cas ont été traités comme exceptionnels et ont exigé une attention particulière aux dynamiques de pouvoir ainsi qu'une formulation claire du caractère volontaire du processus. Si la médiation ne remplace pas les mécanismes formels de redevabilité, ces cas limités montrent comment un dialogue structuré et impartial peut compléter les processus existants en permettant une compréhension plus claire des options, en soutenant des transitions dignes et en aidant l'organisation comme les collègues concernés à avancer sans nouvelle escalade. Ce nombre très limité de médiations après MER souligne la nécessité pour l'Administration/Management de recourir davantage à la médiation lorsque des décisions administratives sont contestées par la voie de la MER.

## Conditions affectant l'indépendance et l'efficacité des mécanismes de recours

Le Bureau a observé une pression croissante sur les mécanismes indépendants de soutien et de recours de l'institution durant une période de tension organisationnelle accrue. Des fonctions telles que les Ressources humaines, les Affaires juridiques, les Services de bien-être du personnel, le Bureau de l'Ombudsman et du Médiateur, ainsi que le Bureau de l'éthique, ont connu une hausse significative de la demande au moment même où leurs capacités, effectifs ou représentations étaient réduits. Collectivement, ces fonctions constituent des points d'accès précoces pour le personnel cherchant des conseils, des clarifications ou un soutien. Les contraintes pesant sur leur disponibilité et leur portée ont créé des lacunes observables à un moment où la dépendance à des services indépendants et impartiaux était particulièrement élevée.

Comme le reflète le document [JIU/REP/2025/5](#), l'efficacité de la fonction d'ombudsman et de médiation repose sur son indépendance et sur la disponibilité de ressources humaines et financières adéquates. Des principes similaires s'appliquent aux autres fonctions indépendantes de supervision et de soutien. Le Bureau a observé que les réductions ou les changements structurels affectant ces mécanismes

limitaient la capacité de l'organisation à répondre de manière informelle et proactive aux préoccupations émergentes. Les ajustements administratifs, y compris les changements affectant le niveau hiérarchique ou le positionnement des bureaux impartiaux, risquent également de signaler une moindre importance institutionnelle accordée à l'indépendance. Ensemble, ces dynamiques ont réduit la confiance du personnel dans les mécanismes de recours et limité la capacité globale de l'organisation à gérer les conflits et le stress organisationnel de manière résiliente.

## Conditions affectant la transparence et la confiance du personnel dans les processus de recrutement et de sélection

La restructuration a placé les processus de recrutement et de sélection sous une surveillance accrue. Dans ses échanges, le Bureau a observé une préoccupation persistante du personnel concernant la transparence et l'équité de la manière dont les décisions de recrutement étaient prises et communiquées. Bien que le Bureau n'évalue pas le bien-fondé des décisions individuelles, les collègues ont fréquemment soulevé des questions sur la manière dont les processus de sélection étaient appliqués en pratique, notamment en ce qui concerne l'étendue de la discrétion managériale et la cohérence des critères utilisés.

Les préoccupations rapportées étaient les suivantes : (a) les retours fournis après les exercices de recrutement étaient de nature générale et n'expliquaient pas de manière significative le fondement des résultats de sélection ; (b) des collègues figurant sur des listes de considération prioritaire ont exprimé de l'incertitude quant aux raisons pour lesquelles ils n'avaient pas été sélectionnés pour des postes dont ils remplissaient les exigences ; (c) dans plusieurs cas, le Bureau a également relevé de la confusion lorsque des postes supprimés durant la restructuration ont ensuite été republiés, ce qui, quelle qu'en soit la justification sous-jacente, a contribué à des doutes sur la prévisibilité et l'intégrité du processus.

Pris ensemble, ces vécus indiquent un écart entre la manière dont les processus de recrutement sont conçus et mis en œuvre, et la manière dont ils sont vécus par le personnel pendant les périodes de changement organisationnel. Ils soulignent l'importance d'une communication claire, de retours significatifs et spécifiques au rôle, ainsi que d'une application cohérente des critères de recrutement pour maintenir la confiance du personnel dans l'équité des mécanismes de sélection et de recrutement.

## Conditions affectant l'équité procédurale dans les décisions liées au médical

Le Bureau a observé une tendance de préoccupations liées à l'application des cadres du HCR relatifs aux congés maladie et aux autorisations médicales. Ces préoccupations concernent la rapidité et la transparence des déterminations médicales, la cohérence de la communication concernant les décisions affectant le statut de congé maladie, ainsi que l'accessibilité des mécanismes de réexamen indépendant lorsque ces décisions étaient contestées. Le Bureau a observé une incertitude quant aux critères appliqués aux cas et des possibilités limitées de s'engager de manière significative dans le processus.

Ensemble, ces observations soulèvent des questions structurelles sur la manière dont la discrétion médicale est exercée, communiquée et réexaminée, ainsi que sur le fait de savoir si les cadres actuels offrent au personnel une clarté suffisante et un accès à des processus procéduralement équitables. Le Bureau a partagé ces préoccupations avec les parties prenantes concernées et continuera de suivre les développements dans ce domaine.

## Conditions limitant une représentation significative du personnel et le dialogue

Durant la période considérée, le Bureau a observé une préoccupation croissante concernant l'espace limité accordé à une représentation significative du personnel et au dialogue dans des processus décisionnels ayant un impact profond sur le personnel. Des collègues et des représentant(e)s du personnel ont décrit des situations où la consultation semblait contrainte ou superficielle, avec peu d'occasions d'apport indépendant avant la prise de décision. Dans un contexte d'instabilité continue, cela a réduit le rôle perçu de la représentation du personnel et affaibli la confiance dans la capacité des perspectives du personnel à influencer réellement les résultats.

Dans le même temps, les représentant(e)s du personnel ont partagé avec le Bureau un sentiment accru de vulnérabilité dans l'exercice de leurs fonctions représentatives. Beaucoup opéraient, et opèrent encore, dans des environnements où les tensions sont élevées, les enjeux importants et l'exposition personnelle ressentie comme accrue. Ils évoluent également dans des bureaucraties fortement hiérarchisées (opérations, bureaux régionaux, etc.). Cela limite leur capacité à soulever des préoccupations avec force ou à agir comme interlocuteurs efficaces entre le personnel et la direction. Le Bureau a observé que lorsque les représentant(e)s eux-mêmes se sentent insuffisamment protégés ou entendus, l'espace de dialogue constructif se contracte davantage, augmentant le risque que les préoccupations restent sans réponse ou n'émergent qu'à travers des voies d'escalade.

## Conditions contribuant à des relations abrasives et à une vulnérabilité accrue du personnel féminin

Au cours de l'année, le Bureau a observé une augmentation des préoccupations liées à des relations de travail abrasives ou tendues, en particulier dans des environnements caractérisés par une pression soutenue et une tolérance réduite à la contestation. Si ces dynamiques ont affecté des collègues de différents rôles et niveaux, les membres du personnel féminin semblaient connaître une vulnérabilité accrue dans de telles interactions. Les collègues ont décrit des schémas de communication dévalorisante, de surveillance disproportionnée ou de réponses managériales abruptes, plus difficiles à aborder ouvertement dans un contexte marqué par une instabilité continue.

Ces dynamiques étaient étroitement liées à la contraction plus large de la sécurité psychologique observée durant l'année. Le Bureau a noté que, dans les environnements où l'espace pour s'exprimer s'était réduit, les comportements abrasifs étaient plus susceptibles de rester incontestés et de perdurer. Les membres du personnel féminin ont décrit des hésitations à soulever des préoccupations ou à poser des limites, invoquant la crainte de répercussions négatives dans un paysage professionnel déjà incertain. Ensemble, ces observations montrent comment une instabilité prolongée peut amplifier les préjudices relationnels et affecter de manière inégale le personnel lorsque les dynamiques de pouvoir et de genre se croisent, renforçant le silence et limitant l'intervention précoce.

## Conditions affectant la capacité du personnel en raison d'une pression de travail soutenue et de la fatigue

Le Bureau a également observé une fatigue généralisée liée à une pression de travail soutenue et à une capacité d'équipe réduite. À la suite des réductions d'effectifs, de nombreux collègues ont décrit le fait de fonctionner avec moins de ressources tout en assumant des responsabilités plus larges sur des périodes prolongées. Cette combinaison d'exigences accrues et de capacité réduite a contribué à

l'épuisement, à une résilience diminuée et à une bande passante limitée pour traiter tôt les préoccupations émergentes.

Le Bureau a noté que la fatigue, dans ce contexte, n'était pas simplement une question de bien-être individuel, mais une condition systémique affectant le fonctionnement des équipes, la prise de décision et la gestion des conflits. Les collègues comme les managers ont décrit un espace réduit pour la réflexion, une communication plus réactive et une tolérance moindre à l'incertitude ou au désaccord. Ces dynamiques ont augmenté le risque que les malentendus s'escaladent et que les préoccupations nécessitant un engagement réfléchi soient plutôt différées, formalisées ou laissées sans réponse.

Pris ensemble, les constats ci-dessus montrent comment les conditions organisationnelles peuvent profondément façonner la manière dont les collègues ont vécu les conflits en 2025. Ils constituent le socle des priorités du Bureau pour 2026.

## Perspectives : nos engagements pour 2026

Les événements de 2025 ont laissé une empreinte durable sur la confiance des collègues, leur sentiment de sécurité et leur confiance dans l'institution. Alors que le HCR entre dans une période de stabilisation relative, les priorités du Bureau pour 2026 reflètent ce que les collègues ont constamment mis en évidence dans leurs échanges : le besoin d'une communication plus claire, d'un soutien plus précoce et d'espaces où les préoccupations peuvent être soulevées sans crainte de représailles. Les engagements présentés ci-dessous sont fondés sur ce que le Bureau a observé à travers des milliers d'interactions confidentielles et sur les questions systémiques qui demeurent non résolues.

### Reconstruire la confiance et soutenir le rétablissement des équipes

De nombreux collègues ont souligné l'importance d'une communication plus claire, d'un espace pour poser des questions et de comportements de leadership incarnant l'équité et la redevabilité. À mesure que de nouvelles structures prennent forme, les équipes auront besoin d'occasions de rétablir des normes communes, de reconstruire la cohésion et de se reconnecter après de longues périodes d'incertitude. Le Bureau continuera à offrir des espaces individuels et collectifs qui soutiennent la réflexion, le dialogue et la confiance dans les processus institutionnels, en particulier lorsque les équipes naviguent dans les conséquences de changements rapides.

En 2026, le Bureau réunira une nouvelle série d'Ubuntu Community Cafés 2026, conçus comme des forums structurés et confidentiels de dialogue et de remontée d'information. Ces sessions offriront des occasions de réflexion collective et d'engagement autour de valeurs partagées, notamment celles énoncées dans le Plan d'action pour l'intégrité du Haut-Commissaire. En créant des espaces de dialogue prévisibles et impartiaux, le Bureau vise à soutenir les conditions permettant de reconstruire la confiance au fil du temps et de renforcer la sécurité psychologique dans les équipes.

### Approfondir l'intervention précoce et les voies de résolution informelle

L'une des leçons les plus claires de 2025 a été le coût de l'attente. Des préoccupations qui auraient pu être résolues par une conversation directe se sont plutôt escaladées parce que les conditions d'un dialogue précoce étaient absentes. En 2026, le Bureau continuera à promouvoir des approches informelles en premier lieu dans les réponses managériales aux griefs au travail. Dans d'autres

domaines, les approches informelles en premier lieu seront encouragées par l'accompagnement en gestion de conflit, la formation aux conversations difficiles et un soutien adapté aux managers confrontés à des problèmes à un stade précoce. Développer les compétences en matière de conflit dans l'ensemble du personnel demeure un investissement à long terme ; il contribuera à des climats d'équipe plus sains, à une escalade réduite et à une organisation mieux équipée pour traverser la prochaine période de changement.

## Assurer l'accès aux services ombuds dans toutes les régions

L'accès à la résolution informelle demeure inégal, et 2025 a rendu cet écart plus visible. Le Bureau a renforcé sa présence en Asie et dans le Pacifique grâce à son hub de Bangkok, tandis que les pressions financières ont nécessité une réduction de la présence à Nairobi et Pretoria. Les collègues de ces régions ont continué à recevoir un soutien grâce aux hubs actifs et aux modalités à distance, mais l'accès équitable reste un engagement inachevé. Le Bureau continuera à renforcer la sensibilisation et à travailler vers une couverture plus cohérente, dans la mesure des ressources disponibles.

## Renforcer l'indépendance et la durabilité des mécanismes de recours

Un engagement majeur pour 2026 consiste à plaider pour les conditions institutionnelles permettant aux bureaux indépendants de fonctionner efficacement. Comme l'indique [JIU/REP/2025/5](#), l'efficacité de la fonction d'Ombudsman et de Médiation - et, par extension, du Bureau de l'éthique et d'autres organes de supervision - dépend fondamentalement de l'indépendance et de la disponibilité de ressources humaines et financières adéquates.

Au cours de l'année à venir, le Bureau travaillera avec la direction pour veiller à ce que des changements administratifs ou structurels ne signalent pas involontairement une moindre importance institutionnelle accordée à l'indépendance ou au niveau hiérarchique. Protéger la portée et la capacité de ces « points d'accès précoces » n'est pas seulement une question de conformité administrative ; c'est une condition préalable pour gérer le stress organisationnel de manière résiliente. Sans mécanismes de recours robustes, visibles et correctement dotés, l'organisation risque une réduction durable de la confiance du personnel et une incapacité à traiter les préoccupations émergentes avant qu'elles ne se transforment en crises.

## Préoccupation émergente : collègues relevant de modalités de personnel affilié

Alors que l'organisation élargit l'utilisation de modalités de personnel affilié parallèlement à une réduction des engagements à durée déterminée, le Bureau a observé une incertitude croissante chez les collègues concernant les cadres administratifs applicables, les droits, les processus de gestion de la performance et les voies permettant de soulever des préoccupations. Ces observations indiquent un écart croissant entre la portée des services de résolution informelle et la diversité des modalités de travail au sein du HCR. Le Bureau travaillera avec les parties prenantes concernées pour soutenir une plus grande clarté sur les voies de soutien disponibles et contribuer à garantir que les collègues, quel que soit leur statut contractuel, puissent accéder aux voies de résolution informelle.

\*\*\*

Ensemble, ces priorités reflètent le rôle du Bureau de l'Ombuds comme espace où les expériences individuelles, partagées en toute confidentialité, peuvent nourrir une compréhension organisationnelle

plus large. Les enseignements de ce rapport appartiennent aux collègues qui ont placé leur confiance dans le Bureau et sont offerts comme contribution à une réflexion continue sur les besoins du personnel du HCR et sur la manière dont les conditions institutionnelles peuvent mieux les soutenir. L'année à venir exigera une attention soutenue aux collègues qui portent encore les effets du récent changement organisationnel, aux équipes qui s'adaptent à de nouvelles réalités et aux conditions qui permettent aux préoccupations d'être soulevées tôt plutôt que de se cristalliser en crises.

Le Bureau demeure engagé à accompagner les collègues et les managers dans ce travail et à soutenir le HCR dans la création d'un environnement interne où ses personnes se sentent aussi protégées et respectées que celles qu'il sert à l'extérieur.

## Annexe I

# Rapport spécial de l'Ombudsman : Observations systémiques sur le processus de réduction des effectifs et de restructuration du HCR en 2025

Décembre 2025

---

**BUREAU DE L'OMBUDSMAN  
ET MÉDIATEUR**



## Résumé exécutif

Le gel du financement américain en 2025, conjugué à des réductions supplémentaires des contributions des bailleurs, a constitué un choc sans précédent pour les opérations, la stabilité financière et les effectifs du HCR. Face à cette situation, afin de préserver sa viabilité opérationnelle de l'organisation, l'organisation a mis en œuvre un processus rapide de restructuration et de réduction des effectifs (« le processus ») qui a entraîné le départ d'environ 5400 employés et de nombreuses réductions ou fermetures de bureaux entre fin 2024 et septembre 2025. Les membres du personnel qui ont été en contact avec le Bureau de l'Ombudsman et du Médiateur ont tous reconnu l'ampleur et l'urgence de la crise et compris que la direction devait prendre des décisions difficiles et urgentes pour assurer la pérennité de l'organisation. Nombre d'entre eux ont salué les efforts de communication dès le début de la crise, les réunions publiques, les vidéos et l'implication visible de plusieurs hauts responsables, notamment du Conseil Global du Personnel (GSC), qui ont contribué à un sentiment initial de solidarité et de partage d'objectifs.

Au fil de la crise, le personnel a signalé de manière récurrente la difficulté de maintenir cette bonne volonté initiale face à la crise. Tous niveaux et catégories confondus, les collègues ont partagé leur sentiment de manque de transparence, de flou et d'opacité des critères de prise de décision, ainsi que du manque d'opportunité de résolution collective des problèmes. Les managers et les Représentants – eux-mêmes se sentant insuffisamment informés – ont fait part de leurs difficultés à soutenir leurs équipes. Ces perceptions étaient influencées non seulement par la crise elle-même et sa gestion, mais aussi par des schémas culturels profondément ancrés : une prise de décision hiérarchique, une volonté d'éviter/ignorer les conflits, et un pouvoir jalousement gardé aux plus hauts niveaux, se traduisant par des prises de décision largement centralisées combinées à de rares opportunités de dialogue et de négociation sociale – ceux-ci étant pourtant essentiels à la gestion des crises et des transitions de grande ampleur.

Un thème récurrent dans les retours du personnel était l'émergence d'un « mode survie » ou « état de survie » généralisé. Nombreux employés ont expliqué prendre leur retrait par rapport aux processus organisationnels, se focalisant sur leur sécurité personnelle, ainsi que leur anxiété et leur fatigue grandissante, à mesure que la restructuration et les réductions d'effectifs s'étendaient graduellement à l'ensemble du personnel, sans pouvoir entrevoir de lumière au bout du tunnel. Les messages censés instaurer un climat d'équité – tels que « personne ne sera épargné » ou « nous sommes tous dans le même bateau » – étaient souvent perçus comme une source d'incertitude croissante et alimentant la compétition entre les différentes catégories de personnel. Les collègues ont indiqué que cette dynamique de survie avait des répercussions concrètes sur le moral, la sécurité psychologique, la collaboration, la productivité et le fonctionnement de l'organisation, et contribuait à ce que beaucoup considéraient comme une rupture du « contrat psychologique » : les attentes mutuelles tacites qui sous-tendent la confiance et l'engagement.

Le personnel a souligné à de nombreuses reprises que, si les coupes budgétaires constituaient un choc indéniable et inévitable, la gestion de la crise avait engendré une crise interne, comparable à un tremblement de terre et ses répliques. Cette situation a prolongé l'état de survie, avec des conséquences importantes sur la résilience, l'efficacité et la réputation du HCR à court, moyen et long terme. Nombreux sont ceux qui ont souligné que l'absence d'un mécanisme de gestion de crise et d'une participation active au-delà du choc initial, a contribué à une perte d'orientation, à un sentiment d'appartenance amoindri, et à un affaiblissement de la cohésion au sein de l'organisation.

Ce rapport spécial, rédigé par le Bureau de l'Ombudsman et du Médiateur, ne constitue ni une évaluation, ni un passage en revue des décisions prises par la direction. Il rassemble plutôt les thèmes, les perceptions et les schémas systémiques régulièrement soulevés par les collègues, tant par le biais des canaux confidentiels du Bureau que par son engagement plus large, notamment à travers le traitement de cas, les dialogues, les échanges avec les parties prenantes, les ateliers, les enquêtes, les observations ethnographiques et les *cafés communautaires Ubuntu*. Ayant un impact concret sur le fonctionnement de l'organisation, ces réalités et tendances individuelles et collectives (au sein des équipes) sont soumises à la direction de l'organisation pour soutenir sa réflexion sur les actions essentielles à mettre en œuvre.

Conformément au mandat du Médiateur, qui lui confère une fonction indépendante, neutre et informelle au sein du système de justice interne des Nations Unies, le présent rapport vise à soutenir la bonne santé de l'organisation sans imposer de solutions contraignantes ni attribuer de responsabilités. Il identifie également des axes de réflexion essentiels pour aider l'organisation à passer d'un mode survie à son redressement. Il propose des pistes de réflexion – telles que la mise en place potentielle d'un mécanisme permanent et transversal de réponse aux crises, et la protection des organes indépendants de contrôle – afin de renforcer la communication, rétablir la confiance, favoriser l'inclusion, et soutenir le redressement de l'organisation et le renouvellement de sa mission collective.

Je saisis cette occasion pour exprimer ma profonde gratitude à la direction et aux gestionnaires du HCR ; au Conseil Global du personnel et aux Associations du personnel ; à nos collègues dévoués du monde entier ; à nos principaux partenaires ; et à l'inestimable équipe du Bureau de l'Ombudsman et de la Médiation.

Avec toute ma reconnaissance,



Dr Youssoupha Niang

Ombudsman et Médiateur

# Table des matières

Résumé exécutif.....	20
Mandat et objectifs du Bureau de l'Ombudsman et du Médiateur.....	23
Méthodologie, portée et limites.....	23
Contexte : Crise organisationnelle et réductions de financement.....	24
Tensions financières préexistantes (2023-2024) et lassitude face à la transformation.....	24
Le choc du gel des financements américains en 2025.....	25
La culture comme amplificateur de crise.....	26
La réponse institutionnelle.....	27
La réaction de la communauté.....	28
Observations systémiques sur le processus.....	29
Écarts de perception.....	29
Absence de pause et de réflexion.....	30
Communication et dialogue bilatéraux limités.....	30
Incohérences de communication.....	30
Lacunes perçues dans la gestion holistique des crises.....	31
Fragmentation et affaiblissement des services et des mécanismes de soutien.....	31
Analyse de la charge de travail et des besoins.....	31
Observations systémiques sur l'impact du processus :.....	31
Impact sur l'organisation.....	31
Impact sur les personnes.....	33
Options pour l'avenir.....	35
1. Mettre en place un mécanisme permanent de réponse aux crises.....	36
2. Garantir une communication transparente et inclusive.....	36
3. Protéger les bureaux indépendants.....	36
4. Rétablir la confiance par la cohérence des comportements.....	36
5. Soutenir les survivants.....	37
6. Documenter les leçons apprises.....	37
7. Réaffirmer les valeurs centrées sur l'humain et la dignité.....	38
Conclusion.....	38
Annexe.....	40

# Mandat et objectifs du Bureau de l'Ombudsman et du Médiateur

Le Bureau de l'Ombudsman et du Médiateur (le Bureau) est une ressource confidentielle, neutre, indépendante et informelle accessible à tout le personnel du HCR. En tant qu'élément du système de justice interne des Nations Unies, son mandat est de contribuer au règlement des problèmes liés au travail, de favoriser un dialogue constructif et de faire émerger des enseignements systémiques susceptibles de renforcer le fonctionnement de l'organisation.

Le Bureau offre un espace sûr et impartial permettant aux employés et aux gestionnaires d'exprimer leurs préoccupations, de clarifier les problèmes, d'envisager des solutions et de réfléchir aux difficultés rencontrées aux niveaux individuel, d'équipe ou organisationnel. La participation au Bureau est volontaire et informelle ; il ne s'agit pas d'un canal pour les enquêtes officielles ni pour la détermination des actes répréhensibles. Toutefois, le Bureau utilise des enquêtes informelles pour recouper les informations.

Grâce à son travail à différents niveaux, allant de l'accompagnement individuel au soutien opérationnel, le Bureau bénéficie de multiples perspectives sur la manière dont les dynamiques organisationnelles sont vécues au sein de l'institution. En soutenant le personnel à l'échelle mondiale, en facilitant le dialogue, en impliquant les responsables hiérarchiques, en observant les schémas systémiques et en analysant les dynamiques organisationnelles, le Bureau dispose d'un point de vue unique sur la façon dont les politiques, les décisions et les processus internes sont perçus par les employés. Ces expériences constituent des indicateurs importants de la santé organisationnelle.

Lorsque des problèmes récurrents et généralisés apparaissent, la fonction de médiateur peut compiler ces observations dans un rapport spécial, afin d'aider la direction à comprendre les dynamiques humaines et organisationnelles en jeu. Le présent rapport spécial est publié dans cet esprit. Il ne vise pas à désigner des coupables ni à juger les décisions prises dans un contexte de contraintes exceptionnelles. Il documente plutôt comment le processus de restructuration et de réduction des effectifs a été vécu par le personnel, tous grades, types de contrats et lieux d'affectation confondus, et ce que ces expériences révèlent sur la culture, la gouvernance et la résilience de l'organisation.

Le but de ce rapport est de :

- Fournir à la haute direction une vision intégrée et globale des dynamiques systémiques observées depuis le début de la crise de financement de 2025.
- Mettre en évidence les facteurs qui ont contribué aux perceptions, aux réactions et aux difficultés rencontrées par le personnel.
- Soutenir une réflexion éclairée durant la phase actuelle de transition et de reprise ; et
- Proposer des options non prescriptives pour renforcer la confiance, la cohésion et la résilience organisationnelles.

Le Bureau demeure déterminé à soutenir le personnel et la direction dans cette période difficile et à favoriser un avenir organisationnel plus sain et plus durable.

## Méthodologie, portée et limites

Les observations présentées dans ce rapport sont issues de données agrégées et anonymisées provenant de :

- Consultations et tendances en matière de médiation et d'arbitrage
- Dialogues facilités
- Engagement des parties prenantes

- Les commentaires du personnel, notamment l'enquête du Service de conception et de développement (SCD) menée au début du processus, les contributions de Pigeonhole et l'enquête du Conseil Global du personnel (GSC) sur le bien-être et la dignité au travail
- Communications internes, y compris les réunions publiques, les avis officiels, les communications RH, les mises à jour des politiques et les messages vidéo
- Examen des informations administratives, y compris les données de Workday et de Power BI
- Ateliers mondiaux et régionaux organisés par le Bureau, notamment pour annoncer des nouvelles difficiles et soutenir la transformation organisationnelle
- Cafés communautaires Ubuntu animés par le Bureau
- Collecte informelle de faits et triangulation pour valider les thèmes récurrents
- Retour d'information ascendant et échanges systémiques avec les gestionnaires, les équipes et les instances de contrôle et d'intégrité

Les conclusions sont qualitatives et reflètent l'expérience de plus de 4 000 collègues de toutes les régions et de tous les services opérationnels ayant été en contact direct ou indirect avec le Bureau entre février et novembre 2025. Les contributions incluent les points de vue du personnel ayant quitté l'entreprise et de celui qui y est resté, recueillis dans le plus grand respect de la confidentialité, et couvrent le siège, les bureaux régionaux et les services opérationnels. Ce rapport vise à compléter d'autres examens, évaluations et audits internes portant sur la même période et doit être interprété comme un aperçu de la manière dont la restructuration et la réduction des effectifs ont été vécues au sein de l'organisation.

Il convient de noter plusieurs limites, notamment le fait que les contraintes de déplacement pendant la période considérée ont limité l'étendue de l'engagement direct et en personne du Bureau sur le terrain, ainsi que le fait que la participation aux dialogues, aux enquêtes et aux autres contributions était volontaire et auto-sélectionnée plutôt qu'aléatoire, ce qui peut introduire des biais de mémoire et d'information, empêchant ainsi l'analyse statistique des résultats.

Le Bureau de l'ombudsman et du médiateur a lui-même été touché par les processus de réduction des effectifs et de restructuration, ce qui a nui à sa capacité de remplir pleinement tous les aspects de son mandat durant cette période. D'autres ministères ont également connu des changements, ce qui a pu affecter leur capacité à répondre aux demandes d'information et à collaborer avec le Bureau de façon rapide et exhaustive.

## Contexte : Crise organisationnelle et réductions de financement

La crise organisationnelle qui s'est déroulée en 2025 n'est pas apparue de manière isolée. La période précédant 2025 a été marquée par d'importantes pressions, tant au niveau mondial qu'interne.

### Tensions financières préexistantes (2023-2024) et lassitude face à la transformation

La crise de 2025 n'était pas un événement isolé, mais l'aboutissement de pressions préexistantes. Durant les deux années précédant le choc (2023-2024), le HCR traversait déjà une période de fortes tensions financières, dues à des dynamiques mondiales telles que les chocs inflationnistes, la contraction économique et la réorientation des priorités des bailleurs vers d'autres contextes. Ces déficits budgétaires continus avaient déjà nécessité des réductions progressives des fonds disponibles, entraînant des coupes budgétaires précoces, des appels constants à des mesures d'efficacité et des discussions internes sur la redéfinition de la viabilité de l'organisation. Ce contexte d'incertitude, combiné aux conséquences de processus de transformation de longue haleine, avait déjà commencé à peser sur le moral du personnel et à contribuer à une lassitude généralisée, incitant certains à remettre en question

le modèle organisationnel. Ceci a instauré un climat d'anxiété et de désillusion, résumé par le sentiment récurrent : « Je ne reconnais plus mon organisation », bien avant la rupture plus profonde du « contrat psychologique » en 2025.

## Le choc du gel des financements américains en 2025

Le gel des financements américains fin janvier/début février 2025 a déclenché une crise sans précédent. Les fonds déjà approuvés pour l'exercice budgétaire ont été brutalement retirés ou gelés, provoquant un choc financier considérable. Si une certaine réduction était prévisible compte tenu du contexte politique, l'immédiateté, l'ampleur et la rétroactivité du gel, affectant des allocations déjà approuvées, étaient imprévues.

L'impact a été encore aggravé par des réductions supplémentaires de la part d'autres bailleurs importants, notamment de l'Union européenne et du Royaume-Uni, provoquant un choc de liquidités soudain et brutal. En quelques jours, l'organisation a été contrainte de prendre des mesures auparavant inimaginables, tant par leur rapidité que par leur ampleur. De nombreux membres du personnel ont qualifié la situation de « sismique », « déstabilisatrice » ou « sans précédent », tant par son ampleur financière que par la rapidité avec laquelle l'organisation a dû réagir.

Cet événement a profondément modifié la viabilité opérationnelle et financière de l'organisation et a accéléré les mesures de restructuration et de réduction des effectifs. À l'heure actuelle, certains aspects de cette transformation organisationnelle sont toujours en cours et les structures, les rôles et les charges de travail continuent d'évoluer dans de nombreux services.

Alors que les collègues partageaient avec le Bureau leurs expériences de cette période prolongée de difficultés financières, de restructuration et de réduction des effectifs, des tendances récurrentes et des thèmes systémiques ont commencé à se dégager. Le présent rapport spécial a été préparé dans ce contexte afin de consolider ces observations, de les situer dans une perspective organisationnelle plus large et de contribuer à l'apprentissage et à la préparation aux périodes de crise et de transition actuelles et futures.

# La culture comme amplificateur de crise

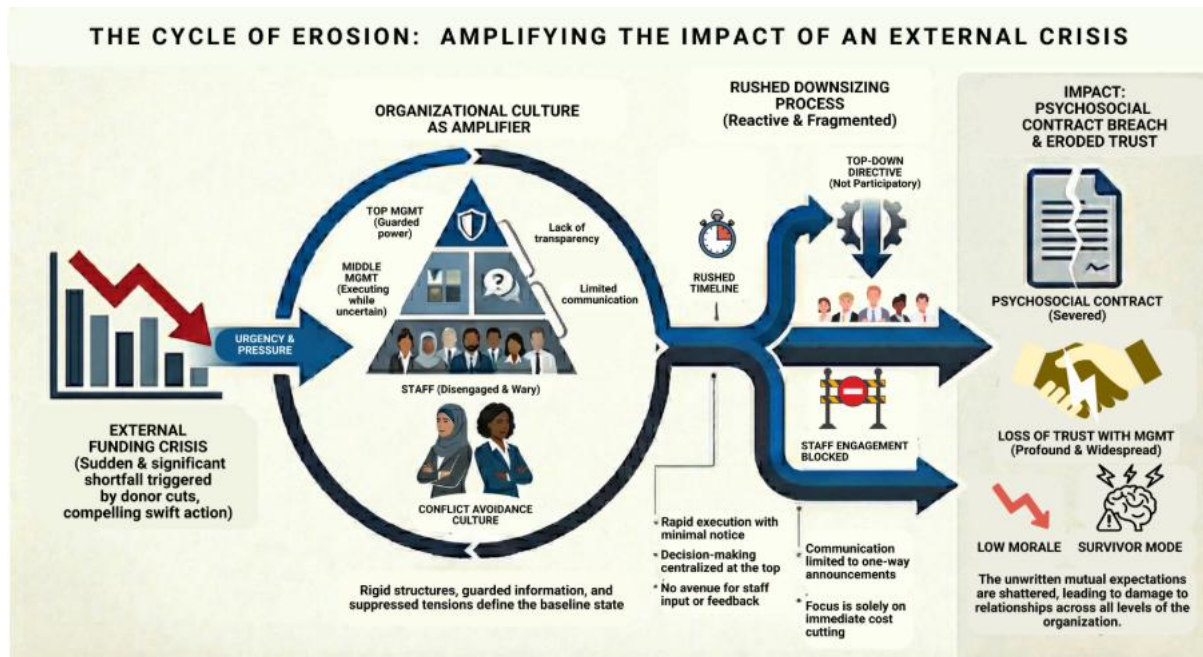


Figure 1. Le cycle d'érosion ; comment les dynamiques culturelles préexistantes au HCR ont amplifié l'impact de la crise du financement extérieur.

Avant et pendant la crise de 2025, plusieurs schémas culturels préexistants au sein de l'organisation ont amplifié la crise au lieu de l'atténuer. Ces dynamiques étaient constamment visibles tant dans les cas de personnel portés à l'attention du Bureau que dans les processus organisationnels plus généraux.

Les collègues ont fréquemment décrit une tendance persistante à éviter les conflits et à préserver le pouvoir au sein de la direction, associée à une structure organisationnelle extrêmement hiérarchisée et à une grande opacité dans son fonctionnement. Cette culture limitait fortement le dialogue ouvert sur les questions difficiles, donnant l'impression d'une prise de décision très centralisée. Le personnel a signalé peu d'occasions de véritable consultation ou de négociation, pourtant essentielles lors de changements organisationnels majeurs. En période de crise, ces schémas ont conduit à percevoir les processus décisionnels comme exclusivement descendants, ce qui a naturellement accru le sentiment d'impuissance, la frustration et la perte de confiance.

La crise a également mis en lumière des signes de tensions au sein de la culture organisationnelle : l'énergie s'est détournée de la mise en œuvre des missions principales au profit de comportements internes axés sur la survie. Avant même le début de la restructuration, de nombreux collègues exprimaient des réticences et des craintes à exprimer ouvertement leurs préoccupations, signe d'un climat de confiance limité. Au fur et à mesure que la restructuration et la réduction des effectifs se sont déroulées, le personnel a consacré davantage de temps et d'énergie à gérer les dynamiques internes, à protéger ses postes et à se disputer les ressources, au détriment de la réalisation des objectifs opérationnels.

Cette pression constante a contribué à ce que de nombreux employés ont qualifié d'« état de survie » : un climat où la compétition et l'instinct de protection ont supplanté la collaboration. Les messages censés garantir l'équité – tels que « personne n'est à l'abri », « nous sommes tous dans le même bateau » ou « le problème ne vient pas de vous, mais du poste » – étaient souvent perçus comme incohérents au vu des répercussions inégales sur les différents groupes et niveaux hiérarchiques, érodant la confiance dans l'équité organisationnelle et révélant une culture d'évitement des conflits plus profonde.

Prises ensemble, ces dynamiques culturelles — évitement des conflits, prise de décision prudente, compétition fondée sur la peur et axée sur la survie — ont créé les conditions mêmes dans lesquelles la crise du financement externe et la restructuration interne ont été vécues comme beaucoup plus déstabilisantes qu'elles ne l'auraient été dans un environnement plus ouvert, dialogique et fondé sur la confiance.

Enfin, il est essentiel de noter que d'autres éléments ont également influencé le contexte : un fort engagement envers le mandat et une attente de croissance organisationnelle à la hauteur des besoins de ce mandat. Cependant, la culture organisationnelle était marquée par la vulnérabilité du personnel et une hiérarchie rigide, ce qui a précipité l'escalade formelle des griefs au travail. Notamment, alors que la direction semblait bénéficier d'un esprit de corps, le reste du personnel demeurait profondément divisé.

## La réponse institutionnelle

Face au choc financier et aux contraintes budgétaires qui en découlent, la direction du HCR a mis en œuvre des mesures d'urgence de grande envergure afin de garantir la viabilité opérationnelle, la continuité de la protection et de l'assistance, ainsi que le respect des engagements financiers. Ces mesures visaient principalement à ralentir rapidement les dépenses et à permettre à l'organisation de faire face à une grave crise de liquidités.

De nombreux employés ayant contacté le Bureau ont indiqué comprendre la nécessité de ces premières décisions, compte tenu de la gravité et de l'urgence de la situation. Plusieurs ont décrit la phase initiale comme une période de solidarité et de détermination collective, malgré le choc, la peur et la tristesse.

Les premières mesures ont porté sur une réduction rapide des coûts et un ajustement structurel. Il s'agissait notamment de geler les déplacements non essentiels, de mettre en œuvre des réductions budgétaires au niveau opérationnel, d'améliorer l'efficacité énergétique des installations du HCR, d'adapter les procédures de nettoyage, d'entretien et de dépenses locales, de revoir les modalités de stationnement et d'entreprendre des réductions d'effectifs plus importantes dans les postes. Parallèlement, l'organisation a accéléré les efforts de restructuration déjà en cours, notamment des ajustements des accords contractuels, la suspension ou le non-renouvellement de certaines missions temporaires et autres contrats non liés au personnel, et, à terme, la reconfiguration, la réduction des effectifs ou la fermeture de certains bureaux de terrain.

La direction et la DHR (désormais DPM) ont également mis en œuvre une série de mesures pour communiquer avec le personnel et créer des espaces d'échange. Parmi celles-ci figuraient trois assemblées générales mondiales organisées par le Haut-Commissaire, des webinaires RH ciblés (dont un webinaire sur les politiques de gestion du personnel) adaptés aux différents types de contrats, des réunions entre le Haut-Commissaire et les représentants, des séances d'information régionales, des cafés communautaires Ubuntu animés par le Bureau du Médiateur, la Ligne d'Assistance Rapide gérée par le Conseil Global du personnel et une communication écrite renforcée par le biais de notes officielles et de mises à jour sur l'intranet. Ces initiatives ont été généralement appréciées et ont rencontré un franc succès, notamment au début, et ont contribué à un sentiment de préoccupation partagée pour l'avenir de l'organisation.

Au fil du temps, cependant, de nombreux collègues ont indiqué que ces échanges étaient perçus davantage comme un partage d'informations à sens unique que comme des occasions de dialogue, d'influence ou de résolution conjointe de problèmes. Le personnel a fréquemment fait part de son incertitude quant à la stratégie globale, au calendrier et aux liens entre les différentes décisions et mesures. Du point de vue de ceux qui ont contacté le Bureau, la réponse globale est apparue de plus en plus fragmentée, opaque et réactive, plutôt que comme une démarche de gestion de crise clairement articulée et coordonnée.

Les témoignages du personnel indiquent également que la portée, le rythme et le calendrier perçu des mesures de réduction des effectifs et de restructuration ont considérablement varié selon les opérations, les régions et le siège. Certaines opérations ont reçu des directives plus claires et plus précoces, tandis

que d'autres ont signalé avoir reçu des instructions changeantes ou contradictoires. Dans plusieurs cas, les responsables eux-mêmes n'ont été informés des changements qu'au moment de leur mise en œuvre, ce qui a limité leur capacité à soutenir leurs équipes et à contextualiser les décisions localement. Ces variations ont influencé la manière dont le personnel a interprété l'équité, la cohérence et la justification du processus global.

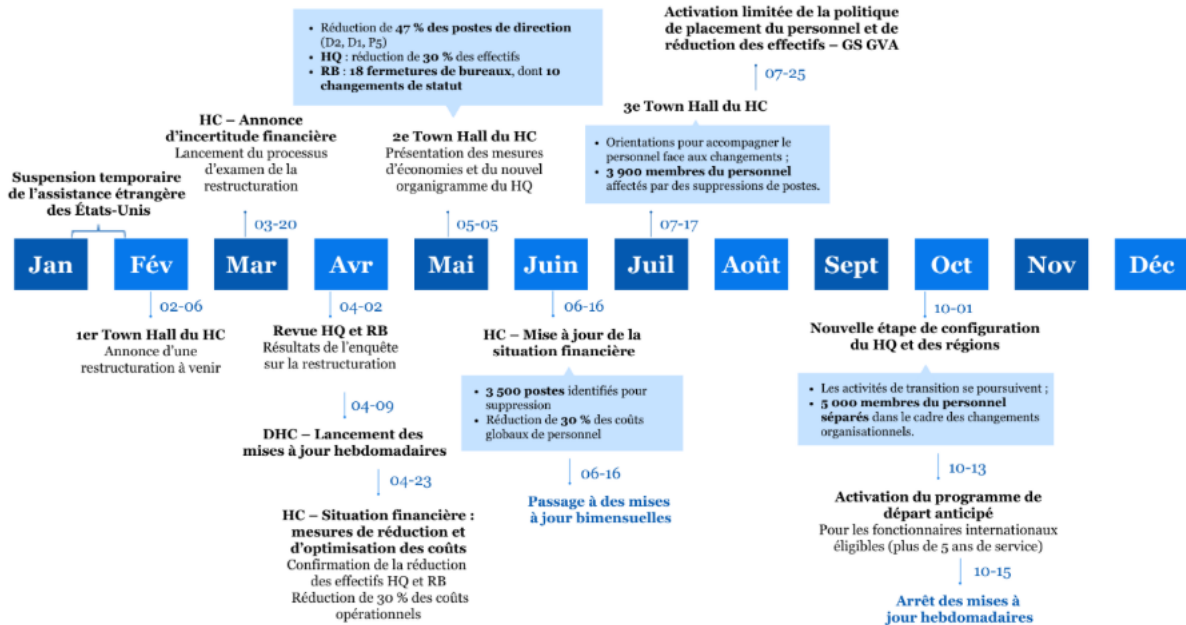


Figure 2. Chronologie de la crise de financement de 2025 et des étapes clés de la restructuration du HCR.

Ce graphique illustre la réponse institutionnelle à la crise de financement. Il met également en évidence deux périodes distinctes de communication institutionnelle : avant et après août, durant lesquelles l'institution est restée relativement silencieuse.

Une chronologie plus détaillée, reprenant les dates et événements clés, figure en annexe.

## La réaction de la communauté

Dès les premières phases de la gestion de crise, le personnel a fait preuve d'une grande conscience de la nature externe du choc et a manifesté solidarité et empathie les uns envers les autres. Nombreux sont ceux qui ont mobilisé des structures de soutien informelles, telles que des réseaux de pairs, des échanges ponctuels et d'autres formes d'entraide, témoignant ainsi de leur résilience et d'un engagement commun envers la mission de l'organisation.

À mesure que la situation évoluait et que l'incertitude, le manque de transparence et la perception d'équité entourant les mesures de restructuration et de réduction des effectifs persistaient, la cohésion et la solidarité initiales ont fait place à des sentiments de lassitude, d'anxiété, de désillusion et de désengagement. L'exposition prolongée à l'incertitude, le manque perçu de cap dans la gestion de la crise et les inquiétudes quant à l'avenir de l'organisation, ainsi que quant au bon fonctionnement de ses mécanismes de traitement des griefs au travail, ont contribué à un sentiment d'impuissance et de désespoir chez le personnel face au déroulement du processus de restructuration et de réduction des effectifs.

De nombreux collègues ont fait état d'une méfiance croissante envers le processus décisionnel et envers ceux perçus comme les principaux décideurs. Pour certains gestionnaires et équipes, cela s'est traduit par une perte d'autonomie et un désengagement. Ces dynamiques ont également engendré une recrudescence des conflits interpersonnels et organisationnels portés à l'attention du Bureau, indiquant

que les tensions se faisaient sentir non seulement au niveau structurel, mais aussi dans les relations de travail quotidiennes.

Du point de vue des employés ayant contacté le Bureau, la gestion de crise n'a pas toujours semblé être guidée par une structure centralisée et claire. De nombreuses décisions ont été perçues comme ayant été prises et mises en œuvre de manière cloisonnée, et les lacunes de communication se seraient creusées au fil du temps. Du point de vue de l'Ombudsman, l'absence d'un mécanisme de réponse global et visible, capable d'intégrer les points de vue de l'administration, du Bureau de l'Éthique, du Conseil Global du personnel, des Services médicaux, du Bureau de l'inspecteur général, du Bureau de l'Ombudsman et du Médiateur, et d'autres encore, a pu limiter la cohérence, l'empathie et la coordination de la transition. De même, la conception et la coordination des processus au sein de l'organisation ont introduit plusieurs biais (biais de statu quo, biais pro-endogroupe, biais procédural, biais implicite, empathie limitée), engendrant ainsi une méfiance à l'égard des résultats et des recommandations.

## Observations systémiques sur le processus

Le processus s'est déroulé dans des circonstances exceptionnelles. Confrontée à une pénurie de financement soudaine et importante, l'organisation a été contrainte d'agir rapidement pour préserver sa viabilité opérationnelle. Cette urgence a engendré une réponse que de nombreux employés ont perçue comme réactive, fragmentée et parfois incohérente.

### Écarts de perception

D'après les témoignages recueillis par le Bureau, trois principaux écarts de perception sont apparus quant à la compréhension du processus :

- **Justification et objectifs.** Le personnel a indiqué avoir reçu des messages différents quant à savoir si le processus était motivé par un plan triennal préexistant ou uniquement par la crise financière.
- **Personnel de Genève G en CDI et personnel en transition :** À l'instar du manque de clarté concernant les justifications, des convictions profondément ancrées laissaient entendre que ces deux groupes de personnel étaient les cibles potentielles de la restructuration. Ces perceptions circulaient non seulement de manière informelle, mais étaient parfois validées par leurs propres supérieurs ou renforcées par les questions légitimes soulevées quant à l'équité des processus de sélection auxquels ils étaient contraints de participer. Cette dynamique a amplifié leur anxiété et alimenté le sentiment que le processus était guidé par des motivations cachées plutôt que par des critères objectifs et fondés sur les besoins, contribuant ainsi à la rupture du contrat psychologique et social entre le personnel et l'institution.
- **Processus de maintien en poste et de sélection :** Dans de nombreux cas, des collègues ont rapporté avoir l'impression que la décision de conserver un poste ou d'être sélectionné pour un nouveau poste était uniquement motivée par la proximité avec le supérieur hiérarchique, plutôt que par des critères objectifs et clairs, en adéquation avec les besoins du mandat. Cette perception de manipulation du système de sélection a gravement miné la confiance dans l'équité organisationnelle, amplifiant l'anxiété et renforçant le sentiment que les décisions étaient fondées sur le favoritisme plutôt que sur le mérite, ce qui a encore davantage érodé la confiance institutionnelle et le contrat psychologique.
- **Différences selon les lieux et les niveaux hiérarchiques :** Les expériences ont varié considérablement entre les bureaux extérieurs, les directions régionales et le siège, ainsi qu'entre les différentes catégories de personnel. Pour beaucoup, ces disparités semblaient contredire les valeurs institutionnelles d'unité, soulevant de sérieuses questions quant à la responsabilité de la direction.
- **Hypothèses tacites et agendas parallèles perçus :** Des collègues ont fait part d'hypothèses concernant les changements de direction anticipés ou un retour aux effectifs de 2017, ce qui a influencé leur interprétation du processus.

Prises ensemble, ces divergences de perception ont contribué à l'impression, chez de nombreux employés, que l'engagement de l'organisation dans le processus de changement n'était pas toujours

clairement défini ni compris de manière uniforme, et que les réponses étaient parfois perçues comme fragmentaires. Ceci a engendré, à son tour, une incertitude accrue, une méfiance envers le processus et une transformation profonde du contrat psychologique et social entre le personnel et l'institution.

## Absence de pause et de réflexion

Le personnel a constaté à plusieurs reprises que les décisions étaient prises et mises en œuvre à un rythme effréné et sans possibilité de négociation, ne laissant pratiquement aucune marge de manœuvre pour analyser la gravité de la situation et ses conséquences à court et à long terme, pour consulter et négocier, ou pour s'engager dans une adaptation et une planification inclusive. La structure essentiellement verticale de l'organisation et sa gestion de crise ont gravement perturbé le dialogue social souvent nécessaire à une transition d'envergure, renforçant ainsi le sentiment d'imposition et d'impuissance.

Les gestionnaires et les services de première ligne, notamment le Bureau de l'Ombudsman et du Médiateur, le Bureau de l'éthique, le Service de bien-être psychosocial et les autres services d'intégrité et de responsabilisation, étaient souvent dépossédés de leurs pouvoirs malgré leur rôle crucial dans la résilience et l'intégrité de l'organisation. On attendait pourtant d'eux qu'ils apportent un soutien essentiel au personnel, alors même qu'ils étaient eux-mêmes informés en temps réel des décisions affectant le personnel et les opérations. Cette situation a engendré une dynamique qui a mis à rude épreuve leurs capacités et nuï à leur efficacité en tant qu'intervenants de première ligne.

Toute possibilité de « pause et de réflexion » a été fortement compromise par le questionnaire DDS, perçu comme source de perturbations importantes, favorisant la compétition au détriment de la collaboration et entravant la réflexion. De plus, et c'est crucial, pendant que cet exercice était en cours, le processus de réduction des effectifs se poursuivait à un rythme soutenu dans plusieurs opérations, éliminant ainsi tout véritable espace de réflexion. Cette urgence implacable reflète une dynamique de réaction où une crise pousse les organisations et les communautés à adopter des modes de réponse de type « combat-peur-sidération », se traduisant par des décisions rapides et réactives, de plus en plus ciblées, et engendrant une surcharge émotionnelle. Ceci empêche la réinitialisation cognitive nécessaire, pourtant fondamentale pour passer d'une réactivité à court terme à une stratégie de redressement ciblée et plus durable.

## Communication et dialogue bilatéraux limités

La structure bureaucratique et hiérarchique de l'organisation a renforcé l'approche descendante. Les initiatives visant à promouvoir la communication bidirectionnelle, telles que les Cafés Ubuntu et les webinaires sur le bien-être psychosocial, n'ont pu être maintenues en raison des réductions d'effectifs et de ressources opérationnelles. Les réunions publiques du Haut-Commissaire, bien qu'appréciées, étaient peu fréquentes et s'apparentaient davantage à un partage d'informations à sens unique qu'à un véritable dialogue permettant au personnel de poser des questions et d'obtenir des réponses pour apaiser ou gérer son anxiété.

Au sein des opérations et dans de nombreuses équipes du siège, des employés ont indiqué avoir été informés de décisions les concernant, eux ou leurs équipes, sans réelle possibilité de discussion. Dans bien des cas, la manière dont ces notifications étaient faites était perçue comme impersonnelle et indigne. Il y a toutefois eu quelques exceptions où des responsables, des membres du personnel des RH et des conseillers en gestion des ressources humaines ont rencontré individuellement les employés pour communiquer les décisions de façon plus personnelle et respectueuse. Malheureusement, des collègues ont également signalé avoir été informés de la suppression de leur poste lors de toutes les réunions d'équipe, ou avoir découvert que leur poste avait été supprimé sur Workday.

## Incohérences de communication

La communication durant ce processus a parfois été perçue comme incohérente, voire contradictoire. Le personnel a signalé avoir reçu des messages contradictoires de la part du siège et des responsables opérationnels – parfois à quelques heures d'intervalle – ce qui a miné la confiance dans le processus et dans les personnes chargées de sa mise en œuvre. Par exemple, le chef de bureau a reçu l'ordre

de réduire son équipe d'un certain nombre de personnes. Trente minutes après avoir informé le personnel, on lui a annoncé que la réduction avait presque triplé. Face à la défaillance ou à l'arrêt de la communication formelle, les individus se sont de plus en plus appuyés sur des canaux informels, notamment les rumeurs internes, pour combler les lacunes d'information.

Parallèlement, certaines politiques ont été mises en place sans communication ni sensibilisation à grande échelle, et les services RH, administratifs et la direction ont souvent été perçus comme inaccessibles ou peu réactifs lors de moments critiques, notamment lorsque des personnes étaient en détresse face à leur situation personnelle et incapables d'obtenir une réponse claire quant à l'impact de ces politiques sur elles. Des informations internes, telles que des organigrammes ou des listes de nominations, auraient parfois fuité avant la fin des réunions, engendrant confusion et érodant davantage la confiance.

## Lacunes perçues dans la gestion holistique des crises

La Structure de Conception et de Mise en œuvre (The Design and Delivery Structure - DDS), bien qu'ayant pour but d'orienter la réorganisation, a été perçue par beaucoup comme se concentrant principalement sur la conception structurelle et ne fournissant pas la coordination globale de la gestion de crise nécessaire pour accompagner le processus, notamment l'anticipation et les réajustements requis au fur et à mesure que l'organisation traversait la crise. Du point de vue de l'Ombudsman, l'absence d'une équipe de réponse à la crise visible et transversale – qui aurait pu intégrer les perspectives des RH, de la « famille Intégrité », du Conseil du personnel, des bureaux régionaux et des opérations – a limité la capacité du processus à être perçu comme empathique, transparent, responsable et collaboratif.

## Fragmentation et affaiblissement des services et des mécanismes de soutien

Les services de ressources humaines (DRH), Psycho-social Welfare (PWS), le Bureau de l'ombudsman et du médiateur, le Conseil du personnel et les associations du personnel, les conseillers pairs et le Bureau de l'éthique ont dû faire face à une demande accrue de services et de soutien, alors même que leurs propres ressources et leur représentation étaient réduites. Cette situation est survenue au moment où leur soutien était le plus nécessaire. Ces services constituent un système d'alerte précoce pour l'organisation, interviennent en première ligne auprès des collègues en quête de soutien et contribuent à renforcer le lien entre l'établissement et le personnel. Face à la diminution du soutien de ces entités, le personnel a décrit un manque de soutien à un moment où les besoins étaient criants.

## Analyse de la charge de travail et des besoins

De nombreux collègues ont fait part de leurs difficultés à comprendre et à accepter les décisions structurelles, faute d'une analyse claire de la charge de travail et des besoins sur laquelle ces décisions auraient été explicitement fondées. Selon eux, l'absence de critères visibles ou d'explications quant à l'évaluation de la charge de travail et des besoins a rendu plus difficile la compréhension de la logique globale des nouvelles structures et la certitude que les changements étaient adaptés aux réalités opérationnelles.

## Observations systémiques sur l'impact du processus :

### Impact sur l'organisation

Le processus de restructuration a profondément modifié le tissu organisationnel. L'une des conséquences les plus visibles, comme l'ont décrit de nombreux collègues, a été la rupture du contrat psychologique et social entre l'institution et son personnel. Cet ensemble tacite d'attentes et

d'obligations mutuelles sous-tend la confiance, l'engagement et le sentiment de réciprocité. Les recherches sur les contrats psychologiques indiquent que lorsque les employés perçoivent les promesses de l'organisation comme non tenues, la satisfaction au travail, l'engagement et la confiance ont tendance à diminuer, tandis que les intentions de départ et le ressentiment augmentent ; cette rupture est souvent suivie d'une phase de « violation » émotionnelle, marquée par la colère, la frustration et un sentiment de trahison, particulièrement en période de changement organisationnel. <sup>1</sup>Ces tendances correspondent aux observations du Bureau durant cette période : lorsqu'une rupture du contrat psychologique survient, le moral et l'engagement s'érodent avec le temps.

Cette rupture a mis à mal un élément fondamental : la confiance dans l'institution et dans ses dirigeants. Nombre de collègues ont fait part de leur perte de confiance quant à la capacité des dirigeants à agir avec cohérence, à défendre le mandat et à appliquer les principes d'équité lors de la prise et de la mise en œuvre des décisions.

La crise et sa gestion ont également exacerbé les divisions préexistantes au sein de l'organisation. Des antagonismes ont été constatés entre différents groupes et niveaux hiérarchiques : direction et personnel ; opérations et siège ; personnel national et international ; collègues du Nord et du Sud ; et entre employés sous différents types de contrats. Les lignes de fracture qui existaient avant la crise ont été perçues comme s'étant accentuées et, dans certains domaines, durcies.

Au fil de la restructuration, de nombreux collègues ont décrit être entrés dans un « mode survie », se sentant contraints de se concentrer sur la préservation de leur poste et de leurs intérêts immédiats. À l'extérieur, cela s'est traduit par une activité accrue sur LinkedIn et une concurrence exacerbée pour des postes de plus en plus rares, ainsi que par des processus de recrutement de plus en plus difficiles. En interne, l'ambiance sur des forums comme Ubuntu Cafés a évolué : d'un déni initial ou d'un optimisme prudent, elle a fait place à l'anxiété, à la fatigue et, dans certains cas, à la démission. D'autres symptômes sont apparus, tels que le présentéisme, la culpabilité liée au maintien en poste, une baisse du moral et de l'engagement, et le Bureau a constaté une augmentation des commérages et de la propagation de rumeurs.

La combinaison de la rareté des ressources, de l'évitement des conflits et de la perte de confiance dans l'équité et la cohérence des décisions a contribué à un état de survie généralisé. Dans un tel contexte, la collaboration cède généralement la place à la compétition. Les recherches sur l'interdépendance sociale suggèrent que lorsque les objectifs sont perçus comme compétitifs plutôt que coopératifs, le partage d'informations et la résolution conjointe de problèmes se détériorent, tandis que les frictions augmentent. <sup>2</sup>Dans ces conditions, le personnel est plus enclin à retenir ou à rationner l'information, et la dissimulation de connaissances devient plus fréquente. <sup>3</sup>Des études associent également ces climats compétitifs à des niveaux plus élevés de conflits relationnels <sup>4</sup>et de « jeux de pouvoir au bureau », incluant des formes subtiles de sabotage et de rivalité. <sup>5</sup>Ces observations concordent avec les tendances décrites au Bureau durant cette période.

Le manque de transparence perçu contribue fortement au déclin de la collaboration et de la confiance. Selon l'enquête du Conseil Global du Personnel, sur plus de 2 500 répondants, seuls 3 % estimaient que le processus était transparent. <sup>6</sup>Ce constat rejoint les observations faites auprès du Bureau de l'Ombudsman et du Médiateur. Les multiples changements de politique, l'accès réduit à l'information et aux décideurs, la communication bilatérale limitée et l'affaiblissement perçu des mécanismes de contrôle et d'intégrité ont tous contribué à ce sentiment d'opacité.

L'érosion de la collaboration a eu un effet domino. À mesure que les départements et les unités fonctionnaient de plus en plus isolément, la capacité de l'organisation à fonctionner comme un tout cohérent s'est amoindrie. La restructuration a perturbé les flux de travail établis, rompu les relations d'interdépendance et affaibli les réseaux informels qui, d'ordinaire, assurent la résilience institutionnelle. Les recherches sur les réseaux intra-organisationnels suggèrent que lorsque la concurrence entre les unités s'intensifie et que les liens transversaux ne sont pas entretenus délibérément, le partage des connaissances entre les unités diminue et le cloisonnement s'accroît, <sup>7</sup>comme cela a été observé dans de nombreuses situations portées à l'attention du Bureau.

Face à la montée de l'incertitude et de la méfiance, la sécurité psychologique s'est dégradée. Le personnel a indiqué être devenu plus réticent à s'exprimer, notamment sur les questions sensibles liées à la restructuration et à sa mise en œuvre. Ce phénomène s'est reflété tant dans les cas portés devant

le Bureau que dans le sondage du CSG, où 31 % des répondants ont déclaré craindre de prendre la parole<sup>6</sup>. Nombreux, sont ceux qui ont décrit un environnement qu'ils percevaient comme toxique ou marqué par la peur. Les recherches sur la sécurité psychologique et le silence organisationnel démontrent que, dans un tel climat, les individus sont plus enclins à taire leurs préoccupations, leurs idées et leurs commentaires, ce qui nuit à l'apprentissage, à l'adaptation et à la résolution collective de problèmes.<sup>8</sup> À terme, cela contribue au désengagement et à l'érosion de la confiance collective. Au sein de l'organisation, il en a résulté une rupture de la synergie : les services qui se complétaient autrefois sont devenus plus cloisonnés, plus sur la défensive et, dans certains domaines, désengagés. Si une « coopération » limitée peut parfois s'avérer productive, les données probantes suggèrent qu'elle exige des liens transversaux solides et une gouvernance partagée. En leur absence, les pressions concurrentielles tendent à l'emporter sur la collaboration<sup>7</sup>.

Le désengagement et les contraintes de capacité étaient particulièrement criants au sein des services de soutien et des entités administratives. Les services administratifs chargés des problématiques liées au travail ont fréquemment été signalés au Bureau comme étant injoignables, absents ou insuffisants lors des phases critiques de la restructuration. La plupart étaient débordés. Cette situation a créé un sentiment de vide, laissant le personnel sans orientation, sans réconfort ni clarté procédurale à des moments de stress personnel et professionnel intense. D'autres services, tout aussi vulnérables et sous-financés, ont eu du mal à maintenir leurs fonctions. Dans certains cas, ils étaient perçus comme incapables de remplir pleinement leurs rôles, non par manque de volonté, mais par manque de ressources et de soutien.

Les fonctions de responsabilisation et de contrôle ont également été affectées. Une forte augmentation des griefs au travail, conjuguée à une réduction des ressources, a engendré des tensions supplémentaires et affaibli les contrôles internes, ainsi que la capacité à détecter les risques émergents. Les erreurs et omissions du personnel se multiplient et peuvent nuire à la réputation de l'organisation si elles ne sont pas traitées rapidement et de manière cohérente. Ces dynamiques préoccupantes ont été portées à l'attention du Bureau par plusieurs collègues.

Les managers se trouvaient dans une situation particulièrement délicate. Les études organisationnelles montrent qu'ils jouent un rôle déterminant dans l'engagement des équipes.<sup>9</sup> Durant cette crise, nombre d'entre eux ont déclaré se sentir impuissants face aux décisions et avoir eu du mal à mobiliser leurs équipes et leurs opérations. On leur a demandé de mettre en œuvre des décisions sans les avoir véritablement consultés, et qui, dans certains cas, les affectaient personnellement. Cela a limité leur capacité à donner des directives claires, à rassurer leurs équipes et à instaurer un climat d'équité. Lorsqu'ils étaient en mesure de prendre des décisions (sélection ou maintien en poste), ils ont été perçus comme manipulant le processus en faveur de leur candidat.

La crise et sa gestion ont simultanément affecté l'organisation aux niveaux individuel et structurel. De ce fait, les îlots de normalité, essentiels à la résilience et au rétablissement, étaient rares, voire inexistantes. Sur le plan structurel, les restructurations successives ont engendré une rupture de continuité et de normalité. Les services ont été reconfigurés à plusieurs reprises, provoquant des ruptures dans la continuité des services et une érosion de la mémoire institutionnelle. L'impact combiné sur les individus et les structures a créé une « crise dans la crise » : le personnel devait faire face non seulement au choc financier externe et à ses conséquences, mais aussi à un environnement interne marqué par l'instabilité et la fragmentation.

Les répercussions à long terme se font encore sentir. Les premiers signes indiquent un affaiblissement de la mémoire institutionnelle et des talents, des relations internes tendues et une confiance amoindrie dans les processus organisationnels. La restructuration n'a pas seulement modifié les structures ; elle a transformé la perception que l'organisation a d'elle-même, sa communication et sa gestion des crises. Sans efforts concertés pour reconstruire la collaboration, rétablir le fonctionnement et restaurer la confiance, ces impacts pourraient persister bien au-delà de la période de transition immédiate.

## Impact sur les personnes

L'impact humain de la restructuration de 2025 a été profond et complexe, et s'est fait sentir à tous les niveaux de l'organisation. Bien que le processus ait été présenté comme affectant tout le monde de la même manière, l'expérience vécue a été perçue comme beaucoup plus inégale.

Une approche axée sur l'évitement des conflits a créé un terreau fertile pour la confusion et le ressentiment. Les questions restées sans réponse et les explications lacunaires ont alimenté rumeurs et conjectures, <sup>10</sup>tandis que l'absence de transparence et de respect dans le déroulement du processus a été perçue comme une injustice procédurale – un facteur récurrent de colère envers les décideurs.<sup>11</sup>

La colère était une réaction fréquente chez de nombreux membres du personnel confrontés à des dossiers portés devant le Bureau de l'Ombudsman et du Médiateur. L'enquête du GSC a révélé que 36 % du personnel restant se sentaient en colère. <sup>12</sup>Au fil du temps, leurs collègues ont constaté que le fait de ne pas régler les disparités n'apaisait pas les tensions, mais les exacerbait, ce qui confirme l'idée que l'évitement des conflits tend à les aggraver plutôt qu'à les résoudre.<sup>13</sup>

Cette érosion du sentiment d'équité procédurale était particulièrement visible dans les processus de gestion clés, notamment les décisions de réduction d'effectifs et les sélections pour les postes vacants. Durant cette période, la méthodologie de réduction des effectifs et le système de sélection ont été, à plusieurs reprises, perçus comme inéquitables et susceptibles de manipulation, permettant aux responsables de se séparer ou de conserver des employés selon leurs préférences plutôt que selon des critères clairs et appliqués de manière cohérente. Qu'elle soit fondée ou non, la perception que la sélection dépendait de la proximité avec un responsable plutôt que de la performance a eu un effet néfaste sur la confiance. Les recherches sur la justice procédurale et distributive indiquent que la perception de manipulation des systèmes de performance et de sélection est un facteur prédictif important du cynisme et du désengagement. <sup>14</sup>Pour de nombreux employés, ce qui aurait dû être un processus de retour d'information et de développement est devenu, de fait, un moyen de sélection indirect, amplifiant l'anxiété et renforçant la conviction que l'équité était conditionnée par les relations personnelles.

La compétition pour la survie est devenue un thème central dans de nombreux témoignages. Au lieu de favoriser la collaboration ou de fusionner les rôles dans un esprit de mission commune, les employés se sont souvent retrouvés à se disputer des postes redéfinis. Cette dynamique a non seulement engendré des tensions interpersonnelles, mais a également sapé la cohésion et la confiance au sein des équipes. L'attention se portant sur la compétition interne, l'énergie a été détournée de la réalisation des objectifs pour se concentrer sur les manœuvres politiques et la protection des positions. Les collègues ont décrit une perception accrue des jeux politiques organisationnels, de la rétention d'informations et de l'affaiblissement des liens transversaux – des phénomènes que la recherche associe à une baisse de la confiance, une cohésion amoindrie et une diminution des performances.<sup>15</sup>

Les gestionnaires et autres parties prenantes se retrouvaient souvent démunis face à la situation et aux contraintes administratives, les empêchant ainsi de soutenir efficacement leurs équipes. L'absence d'un soutien émotionnel, procédural et structurel adéquat était particulièrement difficile à vivre pour le personnel de première ligne. Nombre d'employés se sentaient abandonnés, ignorés et sans protection. Le silence perçu de l'organisation face à cette détresse, conjugué à l'impression d'une direction inaccessible, a contribué à un désengagement généralisé.

Le mantra d'évitement des conflits « personne n'est à l'abri » est devenu emblématique du processus. Bien que conçu pour garantir l'équité, il a été perçu comme incohérent lorsque certains postes de direction semblaient exemptés des sacrifices exigés des autres. On peut citer, par exemple, les prolongations de mandat accordées à certains et refusées à d'autres, le maintien du niveau hiérarchique pour certains, ou encore le maintien des privilèges de voyage. Cette situation s'est produite dans un contexte de faible prise en compte des expériences du personnel et d'absence de toute manifestation concrète de solidarité. Ce traitement perçu comme une injustice a encore davantage érodé la confiance et alimenté le cynisme.

La restructuration a également exacerbé les divisions existantes et mis en lumière des problèmes de discrimination, faisant écho aux impacts organisationnels décrits précédemment. Les différences dans les modalités de départ et les disparités perçues entre les groupes (par exemple, entre le personnel G et P) ont renforcé le sentiment d'inégalité. De nombreux employés ont eu l'impression que les décisions concernant les départs et les embauches étaient influencées par le favoritisme plutôt que par le mérite.

L'enquête du GSC a révélé qu'environ un tiers des répondants ont déclaré avoir été témoins ou victimes de discrimination, les motifs les plus fréquemment cités étant la nationalité, le grade, le type de contrat et l'identité de genre. <sup>Dans</sup> un contexte de peur accrue, plus de la moitié des personnes ayant subi des

actes répréhensibles ne les ont pas signalés, invoquant la crainte de représailles, le manque de confiance dans l'opportunité de poursuites, la peur de perdre leur emploi et la méfiance envers les mécanismes internes.

La désillusion et le désengagement se sont répandus non seulement parmi le personnel, mais aussi parmi les cadres. Nombreux sont ceux qui ont déclaré avoir perdu confiance dans les valeurs et la direction de l'organisation. Le bilan psychologique a été lourd : le personnel s'est décrit comme démoralisé, épuisé et vidé émotionnellement.

Le Bureau a constaté une augmentation de la peur et un sentiment d'impuissance face à la nécessité de s'exprimer par le biais des mécanismes d'escalade existants. Les problèmes de santé mentale — notamment l'épuisement professionnel anticipé, l'anxiété, le stress et les états dépressifs — ont été portés à l'attention du Bureau dès les premières étapes du processus, y compris lors des Ubuntu Cafés, et ont semblé prendre de l'ampleur au fil du temps .

Les survivants doivent désormais faire face à une charge de travail accrue avec des ressources réduites, souvent sans reconnaissance ni soutiens adéquats. Le Bureau a constaté que cette conséquence pèse particulièrement sur le personnel de catégorie G, à qui l'on demande d'assumer des tâches auparavant dévolues au personnel de catégorie P.

À partir d'avril, le Bureau a observé des signes plus marqués du « syndrome du survivant », un phénomène décrit dans la littérature sur les restructurations organisationnelles. Les employés restants dans l'organisation font fréquemment état de culpabilité, d'anxiété et d'incertitude, ainsi que d'une baisse de moral, de fatigue, de baisse de la confiance et de l'engagement.<sup>16</sup> Ces réactions sont influencées par la perception de l'équité de la procédure de restructuration et par la capacité du leadership à témoigner de sa fiabilité et de son attention. Lorsque ces signaux sont faibles, l'engagement, le comportement citoyen et la fidélisation des employés rescapés ont tendance à diminuer.<sup>16</sup>

L'image perçue de la restructuration avait également son importance. Les changements qui semblaient affaiblir le contrôle indépendant étaient perçus comme une atteinte à l'équité et à la légitimité institutionnelle ; or, les recherches sur la justice procédurale montrent que de tels signaux sont essentiels à la coopération et à la confiance envers les autorités.<sup>17</sup> De même, les recherches sur la gouvernance soulignent que la capacité de contrôle est un pilier de la responsabilité et que sa réduction peut miner la confiance dans la prise de décision, même lorsque l'intention sous-jacente est bienveillante.

L'ensemble des données et de nos observations corroborent la description des émotions ressenties par les survivants durant la période de crise : culpabilité, anxiété, isolement et leurs conséquences, notamment le désengagement, la baisse du moral et l'augmentation des intentions de départ. Parallèlement, les recherches mettent en évidence des facteurs associés à des réactions plus constructives de la part des survivants : des procédures transparentes, un traitement respectueux, une communication claire des critères et une protection visible des fonctions de redevabilité, d'éthique et de justice interne.<sup>16,17,18</sup>

D'après nos observations, le syndrome du survivant demeure marqué chez une grande partie du personnel restant et s'accompagne d'épuisement, de désengagement, de burn-out, d'anxiété et de perte de motivation. Il est donc important de rétablir la confiance et un climat de sécurité psychologique, de communiquer clairement et en toute transparence sur les décisions et les orientations futures, et de prendre en compte le vécu du personnel afin de mieux l'accompagner. Enfin, il est essentiel que l'organisation explique comment les processus et les objectifs sont adaptés à l'effectif réduit.

## Options pour l'avenir

Conformément à la méthodologie du Bureau de l'Ombudsman et du Médiateur, ce rapport ne formule pas de recommandations prescriptives. Il présente plutôt une série d'options issues d'une réflexion systémique et fondées sur l'expérience du personnel, susceptibles de favoriser le rétablissement et la résilience future de l'organisation.

Ces options visent à susciter le dialogue, à encourager l'innovation et à favoriser une prise de décision inclusive. Elles ne sont ni exhaustives ni définitives ; elles reflètent plutôt les thèmes et les tendances observés durant cette période de crise et de transition.

## 1. Mettre en place un mécanisme permanent de réponse aux crises

Une option cruciale pour la résilience future consiste à établir un mécanisme permanent de réponse aux crises. Cela implique la création d'une équipe pluridisciplinaire, organisée selon un modèle de gestion de crise dédié, pouvant être réunie rapidement et formellement dès le début de toute crise organisationnelle majeure. Un tel groupe est essentiel pour pallier les lacunes constatées dans la gestion globale des crises lors du choc financier de 2025. Il devrait être structuré de manière à garantir une coordination intégrée et inclusive de toutes les réponses, et comprendre des représentants de haut niveau des parties prenantes concernées par le DPM, des services de justice et d'éthique internes, des services de contrôle, du Conseil du personnel, des bureaux régionaux et des représentants opérationnels. Le rôle principal de ce mécanisme serait de veiller à ce que toutes les décisions stratégiques et opérationnelles soient éclairées par de multiples perspectives, pleinement inclusives de tous les groupes concernés et manifestement durables, évitant ainsi l'approche réactive, fragmentée et cloisonnée qui a contribué à la crise interne et à l'affaiblissement de la confiance institutionnelle.

## 2. Garantir une communication transparente et inclusive

Rétablir la confiance exigera un engagement constant envers le dialogue, la transparence et une communication authentique et bidirectionnelle afin de contrer le sentiment de « transparence très limitée, de critères de décision flous et d'opacité » constaté durant la crise. Les protocoles de communication doivent être réformés d'urgence pour privilégier la clarté, la cohérence et la réactivité, en dépassant le simple partage d'informations à sens unique. Il est crucial de communiquer explicitement le raisonnement qui sous-tend les décisions, en plus des décisions elles-mêmes. Fournir une justification claire est essentiel pour que le personnel adhère à la décision et retrouve confiance dans l'équité organisationnelle. Des mécanismes de retour d'information et de dialogue authentiques – incluant des séances de questions-réponses structurées, des mises à jour régulières et cohérentes, et des canaux sécurisés pour l'expression du personnel – pourraient être pleinement intégrés à chaque étape du changement organisationnel afin de garantir une communication non seulement descendante, mais aussi réactive, inclusive et capable d'empêcher la propagation de rumeurs et de conjectures qui ont érodé la confiance.

## 3. Protéger les bureaux indépendants

Le renforcement de l'intégrité et de l'indépendance opérationnelle des organes de justice et de contrôle internes – notamment le Bureau du Médiateur, le Bureau de l'éthique et l'Inspection générale – est une condition essentielle au maintien de la confiance, au rétablissement de la responsabilité et au renforcement de la légitimité institutionnelle, en particulier pendant et après des périodes de bouleversements majeurs. Le rapport souligne que la crise a entraîné la fragmentation et l'affaiblissement des services et des mécanismes de soutien, ce qui a miné la confiance du personnel. Il est donc crucial de garantir à ces entités un accès, une visibilité et des ressources suffisants. Cet investissement permettra non seulement de détecter rapidement les risques émergents et une augmentation des griefs au travail, mais surtout d'offrir au personnel des voies de recours crédibles et impartiales, contribuant ainsi à instaurer la confiance et constituant un rempart indispensable contre l'érosion du sentiment d'équité et la mise en péril de la survie de l'organisation.

## 4. Rétablir la confiance par la cohérence des comportements

Rétablir la confiance par la cohérence des comportements repose fondamentalement sur une adéquation manifeste entre les paroles et les actes des dirigeants, afin de surmonter le cynisme généralisé et l'érosion de la confiance constatés durant le processus. Les dirigeants doivent s'efforcer activement de donner l'exemple des valeurs prônées par l'organisation, en communiquant de manière

transparente, en prenant des décisions inclusives et en s'engageant de façon constructive et durable auprès des personnes les plus touchées par le changement. Il s'agit de s'attaquer directement aux incohérences et aux « deux poids, deux mesures » perçus, qui ont gravement fragilisé le « contrat psychologique ».

Pour instaurer cette cohérence, il est indispensable de renforcer les mécanismes de responsabilisation afin que les dirigeants soient tenus responsables de manière visible et systématique de tout manquement ou comportement inapproprié portant atteinte à l'équité. Il convient également de doter l'ensemble du personnel et des gestionnaires des outils essentiels à la résolution constructive des conflits et à la création d'une dynamique d'équipe saine, remettant ainsi en question la pratique, ancrée dans l'organisation, d'éviter les conflits et le pouvoir perçu comme « gardé secret » au sein de la direction. Les programmes de formation existants pourraient être considérablement renforcés et complétés par des initiatives conjointes et globales, permettant de constituer un front uni pour rétablir un climat de confiance.

## 5. Soutenir les survivants

Après une année marquée par une restructuration profonde et procédurière et un état de survie généralisé, la prochaine étape de l'organisation doit passer des impératifs structurels à une attention résolue portée à son personnel. Le redressement devra s'appuyer davantage sur le capital humain : rétablir la confiance, réparer le « contrat psychologique » rompu et reconstruire un climat de sécurité psychologique. En définitive, c'est le personnel engagé qui permettra la transition d'une fragmentation induite par la crise à une cohésion et une résilience renouvelée, garantissant ainsi l'efficacité à long terme et la raison d'être collective de l'organisation.

Le renforcement des mécanismes de soutien psychologique et par les pairs est primordial pour garantir au personnel un accès à une prise en charge globale, non seulement en situation de crise, mais aussi tout au long de la phase de rétablissement prolongée, car l'impact psychologique et le « syndrome du survivant » persistent bien au-delà de la transition officielle. Les structures de soutien doivent évoluer pour tenir compte de cette durée prolongée. Au-delà de l'expertise technique en santé mentale, un élément fondamental du rétablissement exige une large diffusion de l'empathie au sein de l'organisation, positionnant les managers comme des « référents empathie » afin de reconstruire activement la sécurité psychologique, de rétablir le « contrat psychologique » et de favoriser la confiance indispensable à une cohésion organisationnelle renouvelée.

Soutenir les employés restants exigera une approche délibérée et multidimensionnelle. Il s'agit notamment de remédier immédiatement aux graves déséquilibres de charge de travail qui pèsent de manière disproportionnée sur le personnel restant, en particulier les cadres. De plus, les dirigeants doivent s'attaquer consciemment et proactivement aux divers clivages et divisions internes au sein des équipes, y compris ceux découlant d'une répartition perçue comme injuste ou inégale de l'attention et du soutien managériaux, afin de dépasser la situation actuelle de compétition et de « survie ». Enfin, et surtout, parvenir à une résolution émotionnelle, tant organisationnelle qu'individuelle, implique de reconnaître le profond impact émotionnel du processus de restructuration et de réduction des effectifs, et d'honorer publiquement ceux qui ont quitté les équipes. Cette démarche est essentielle pour reconstruire la confiance et restaurer le sentiment d'humanité partagée (ubuntu) et le respect de la dignité au sein de l'organisation.

## 6. Documenter les leçons apprises

Créer un espace de réflexion et d'apprentissage institutionnel structuré et durable est essentiel pour que l'expérience profonde et perturbatrice de la crise de 2025 alimente activement la planification future, en contrant directement le manque initial de recul et de réflexion qui a contribué à l'escalade interne de la crise. Cet impératif implique de recueillir, d'analyser et de consolider systématiquement les expériences du personnel, tant ce qui a fonctionné (solidarité initiale) que, plus crucial encore, ce qui n'a pas fonctionné (réponse fragmentée, incohérences de communication). Il est essentiel d'intégrer ces enseignements systémiques aux politiques fondamentales et aux procédures de gestion de crise. Une véritable culture d'apprentissage pourrait être cultivée, où les erreurs de gestion et d'organisation sont examinées de manière constructive plutôt que d'être dissimulées ou d'alimenter la peur. Ce

changement renforcera la résilience à long terme, aidera l'organisation à dépasser les modes de réponse réactifs de type « combat-peur-sidération », favorisera la résolution individuelle des difficultés et réduira considérablement le risque de reproduire des dynamiques culturelles similaires, telles que l'évitement des conflits et la prise de décision prudente, lors de futures périodes de bouleversements.

## 7. Réaffirmer les valeurs centrées sur l'humain et la dignité

Réaffirmer les valeurs centrées sur l'humain et la Charte des Nations Unies pour protéger la dignité humaine est un impératif fondamental, car la crise a engendré une rupture perçue du « contrat psychologique » et un sentiment d'impuissance parmi le personnel. Il est essentiel que toutes les décisions futures reflètent l'éthique humanitaire du HCR, tant en interne qu'en externe, pour rétablir la confiance et surmonter le cynisme actuel. Le personnel doit être systématiquement et visiblement considéré et traité comme une personne, et non comme un simple « poste » ou une ligne budgétaire, afin de contrer le climat transactionnel et anxiogène qui a caractérisé la restructuration.

Ce principe centré sur l'humain doit être délibérément intégré à l'ensemble des politiques, des pratiques et de la culture de leadership afin de rétablir la confiance. Des actions concrètes pourraient inclure l'établissement de critères de décision axés sur les personnes, la définition claire des attentes du leadership qui privilégient le bien-être du personnel et une refonte fondamentale de la communication et du suivi des nouvelles difficiles afin de garantir le respect et la dignité. La voie à suivre exige du courage, de l'humilité et une volonté d'écoute à tous les niveaux pour passer de la « phase de survie » au rétablissement, un cheminement que le Bureau de l'Ombudsman et du Médiateur demeure déterminé à soutenir grâce à ses voies de dialogue confidentielles et à son analyse systémique.

## Conclusion

Ce rapport spécial s'attache à saisir la dynamique systémique, les impacts organisationnels et les conséquences humaines du processus de restructuration et de réduction des effectifs du HCR en 2025. À travers le prisme du Bureau de l'Ombudsman et du Médiateur, il documente non seulement les événements, mais aussi la manière dont ils ont été perçus et vécus par les collaborateurs, tous grades, types de contrats et lieux d'affectation confondus, et ce que ces expériences révèlent de la culture, de la gouvernance et de la résilience de l'organisation.

Les observations présentées ici ne visent pas à désigner des coupables ni à évaluer des décisions spécifiques. Elles reflètent des tendances et des thèmes abordés lors d'échanges confidentiels et d'autres discussions informelles, et sont proposées comme un retour d'information ascendant pour favoriser la réflexion et l'apprentissage. L'ampleur et la rapidité de la crise ont été sans précédent, et la réponse, bien qu'imparfaite, a été dictée par l'urgence, la pression et des contraintes exceptionnelles. Parallèlement, les témoignages du personnel montrent que la manière dont les décisions ont été communiquées, mises en œuvre et vécues a des effets durables sur la confiance, la cohésion et le bien-être.

La reprise exigera bien plus que de simples ajustements structurels. Elle nécessitera un engagement renouvelé en faveur de la transparence, de l'empathie et de l'intégrité ; un leadership à l'écoute, engagé et qui incarne les valeurs qu'il prône ; et des systèmes qui s'adaptent de manière inclusive et équitable. Elle exigera également une attention constante aux besoins de celles et ceux qui restent, ainsi qu'aux conditions qui leur permettent de se sentir en sécurité, respectés et en mesure de contribuer.

Les options présentées dans ce rapport sont proposées dans un esprit constructif, comme autant de pistes pour rétablir la confiance, renouer la collaboration et renforcer la résilience organisationnelle. Le Bureau de l'Ombudsman et du Médiateur demeure déterminé à soutenir le personnel et la direction durant cette période et à contribuer à un avenir organisationnel plus sain et plus durable, où chacun est valorisé non seulement pour son rôle, mais aussi en tant qu'individu digne, ayant voix au chapitre et un rôle à jouer.

La voie du redressement passe par la réduction du fossé entre les décisions et les personnes concernées. Pour reprendre les mots du Secrétaire général, nous devons nous efforcer de « passer de

*la peur à la confiance* », une confiance fondée sur la transparence, l'empathie et les valeurs qui unissent notre organisation.

# Annexe

## Chronologie détaillée des communications

Date	Événement	Impact
2025-janvier ~ 2025-février	<a href="#"><u>Suspension temporaire de l'aide étrangère américaine</u></a>	Des mesures immédiates de maîtrise des coûts et une planification de scénarios ont été mises en œuvre.
2025-02-06	<a href="#"><u>Premier Townhall de HC</u></a>	Gel des financements en raison des contributions américaines, de leur impact sur les opérations et de l'annonce d'une restructuration à venir.
2025-03-20	<a href="#"><u>Message de HC : Annonce concernant l'incertitude financière</u></a>	HC s'attaque au déficit de financement dû au gel des dépenses aux États-Unis. Le processus de restructuration est lancé.
2025-04-02	<a href="#"><u>Examen du siège et des bureaux régionaux</u></a>	1 200 collègues donnent leur avis, orientant ainsi le processus de restructuration.
2025-04-09	<a href="#"><u>Lancement des mises à jour hebdomadaires</u></a>	Mises à jour régulières sur la restructuration, le modèle de services partagés et l'examen de l'empreinte opérationnelle.
2025-04-23	<a href="#"><u>financière – mesures de réduction des effectifs et de réduction des coûts</u></a>	Réduction des effectifs au siège et chez RB confirmée, avec une réduction <b>de 30 %</b> des coûts opérationnels.
05/05/2025	<a href="#"><u>2e Townhall de HC</u></a>	Annnonce des dernières mesures de réduction des coûts et du nouvel organigramme du siège social.
16/06/2025	<a href="#"><u>Message de HC – Point sur la situation financière</u></a>	3 500 postes seront supprimés. Les coûts de personnel mondiaux seront réduits de 30 %.
16/06/2025 ~ 17/07/2025	<b>Passage à une mise à jour bihebdomadaire</b>	Après une brève interruption en juin 2025, les mises à jour sont de nouveau publiées toutes les deux semaines.
17/07/2025	<a href="#"><u>3e Townhall de HC</u></a>	Conseils pour aider les employés à

		s'adapter aux changements . 3 900 employés touchés par les suppressions de postes.
2025-07-25	<u>Activation limitée de la politique relative au redéploiement du personnel et à la réduction des effectifs - GS GVA</u>	Politique activée pour le personnel GS à Genève.
2025-10-01	<u>Étape importante de la configuration du nouveau siège social et des régions</u>	Les activités de transition se poursuivent ; 5 000 employés ont quitté l'entreprise dans le cadre des changements organisationnels.
13 octobre 2025	<u>Activation du programme de séparation précoce</u>	Lancement d'un programme de départ anticipé volontaire pour le personnel professionnel <b>international admissible</b> (plus de cinq ans de service) afin d'atténuer l'impact du réalignement organisationnel.
Depuis 15 octobre 2025	<b>Les mises à jour hebdomadaires sont interrompues.</b>	Les mises à jour hebdomadaires régulières sur la restructuration et la situation financière prennent fin .



Office of the  
Ombudsman and  
Mediator

Geneva • Bangkok • Panama • Budapest  
[ombuds@unhcr.org](mailto:ombuds@unhcr.org)