

Comment les agences de l'ONU se réorganisent malgré les licenciements

Marjorie Cessac

Le Monde 18.12.2025

La décision américaine de couper dans le financement de l'organisation a précipité la crise

C'est sûr, nous savons désormais qu'il va y avoir une nouvelle vague de licenciements en 2026 car nous n'avons pas suffisamment de financements. » De retour de New York, où elle a rejoint, fin novembre, sa fédération du personnel pour échanger avec les dirigeants onusiens et les pays membres, Nathalie Meynet, présidente du conseil du personnel du Haut-Commissariat pour les réfugiés (HCR), accuse un moment de fatigue.

« On a licencié un quart des effectifs (5 000 contrats) et on va devoir en couper plus encore, et ce, sans savoir jusqu'où cela ira, explique-t-elle en soupirant. L'anxiété est énorme. » Comment l'organisation va-t-elle se relever de ces licenciements, et continuer d'assurer ses missions ?

A l'instar d'autres fonds et programmes onusiens, comme le Programme alimentaire mondial (PAM) ou le Fonds des Nations unies pour l'enfance (Unicef), le HCR, qui dépend de donateurs, a subi de plein fouet la décision en ce début d'année de l'administration Trump de geler, retarder ou couper le financement américain. « Les coupures de postes se sont faites dans des conditions assez violentes. En quelques semaines, le personnel national sur le terrain s'est retrouvé sans travail, sans assurance-maladie », détaille-t-elle, en mettant cependant au crédit du haut-commissaire d'avoir essayé de préserver les emplois en cherchant d'autres sources de financement.

Au vu de la brutalité du choc, les mesures d'atténuation sont faibles, même si les syndicats ont depuis négocié des préavis un peu plus longs. Des départs volontaires sont, dans la mesure du possible, également privilégiés, même si la casse sociale est bien là. A l'Organisation mondiale de la santé (OMS), frappée par le retrait américain, ce sont 2 371 fonctionnaires (sur 9 401 au total) qui sont déjà partis ou vont partir entre janvier 2025 et juin 2026. Sur cet ensemble, 45 % environ quittent ou ont quitté l'organisation parce qu'ils ont atteint l'âge légal de la retraite, ont démissionné, pris une retraite volontaire anticipée, ou vu leur contrat temporaire non renouvelé.

Un « nouveau dégraissage »

« Nous n'avons pas, comme d'autres organisations, décidé d'arrêter tous les consultants ou tous les contrats temporaires », raconte Patrick Nicollier, directeur des ressources humaines de l'OMS. La priorité de l'organisation ayant été de « s'assurer que le mandat-clé de l'organisation était préservé ». Autrement dit de se concentrer sur les plus démunis.

Pour départager les salariés, deux critères ont été pris en compte : les qualifications et l'expertise. « C'est violent, on ne va pas se le cacher, et c'est aussi un choc pour ceux qui restent, il y a beaucoup de culpabilité de voir les collègues partir », conçoit-il. En interne, si le soulagement prévaut parmi ceux qui gardent leur emploi, des inquiétudes subsistent. « Le processus de priorisation a demandé beaucoup d'énergie, on a tous passé un temps fou à remplir des fichiers Excel », explique un fonctionnaire qui préfère garder l'anonymat.

Cependant, « nous n'avons peut-être pas saisi cette occasion afin de rendre vraiment plus efficiente l'organisation », regrette-t-il, en mettant en cause les choix peu transparents de certains décisionnaires. Comme d'autres, il craint une précarisation rampante annonciatrice de nouveaux départs. « Il y a des personnes qui ont dix ans de maison et à qui on ne donne plus que six mois de visibilité », explique-t-il, alors que les contrats temporaires étaient plutôt d'un ou deux ans auparavant. Ces contrats courts, synonymes d'une plus grande flexibilité, lui font craindre un « nouveau dégraissage courant 2026 ».

Car au-delà de cette crise de financement, le système onusien va faire l'objet d'une réforme systémique, lancée en mars par le secrétaire général à l'occasion des 80 ans de la Charte des Nations unies, ce qui lui vaut l'appellation d'ONU 80. Dans ce contexte, une circulaire interne a signifié en mai aux différents départements de trouver le moyen de faire 20 % d'économies dès 2026.

En quête d'économies, des organisations repensent leur présence géographique, notamment au sein de leurs sièges à Genève ou New York, considérés comme plus onéreux. A l'OMS, par exemple, une centaine de postes vont être délocalisés de Genève vers Lyon, Berlin, Dubaï et Jamnagar en Inde. « *Il y a également eu une grande réorganisation institutionnelle impliquant la fusion de nombreux programmes et départements existants et la réduction de certaines fonctions comme les droits humains* », indique le professeur Lawrence Gostin, directeur du Centre pour le droit de la santé au sein de l'OMS.

De son côté, l'Unicef va transférer une partie de son centre de Genève à Rome. Quant au HCR, il a réduit la taille de son siège et de ses bureaux régionaux. « *Nous avons, par exemple, fermé notre bureau régional pour l'Afrique australe, dont les fonctions sont désormais réparties entre nos deux autres bureaux à Nairobi et à Dakar* », explique un porte-parole.

C'est tout un modèle qui est en train d'être repensé. « *Des ONG recrutent désormais exclusivement des nationaux pour diriger les bureaux pays, pour réduire les salaires et s'implanter davantage dans la réalité locale* », confirme Alexandre Cabaret, directeur des partenariats chez Devex, une plateforme d'informations et de recrutement consacrée au secteur. Sur le terrain, cette crise financière, la plus grave de l'histoire onusienne, paralyse déjà certaines activités, du maintien de la paix à l'aide aux réfugiés, en passant par la santé. Avec des conséquences dramatiques pour les populations concernées.