



Enquête sur Rosalind McGregor

Pour

Amnesty International

Évaluation et analyse menées par :

Kavita Avula, Dr, psychologie, et Romain Félix, Avocat.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
OBJET.....	3
MÉTHODOLOGIE.....	4
PARTIE A. DEVOIR DE DILIGENCE.....	4
PARTIE B : BIEN-ÊTRE ET ENSEIGNEMENTS	13
ANNEXE A - RESSOURCES EN CAS DE CRISE.....	23

INTRODUCTION

Le Secrétariat international d'Amnesty International (SI) a commandé cette enquête externe à la suite du décès tragique de Mlle Rosalind McGregor, le 1^{er} juillet 2018. Rosalind, connue sous le nom de Roz par ses collègues, était une Britannique de 28 ans. Elle a été stagiaire au programme de plaidoyer du bureau de Genève de février 2018 à fin juin 2018 et, auparavant, bénévole au bureau régional du SI à Mexico, d'octobre 2017 à janvier 2018. Le suicide de Roz en juillet a profondément choqué ses collègues de Genève, d'anciens collègues de Mexico et, plus généralement, le SI tout entier.

Le groupe KonTerra et Me Romain Félix¹ ont été conjointement chargés de procéder à cette enquête. La Dr Kavita Avula, du groupe KonTerra, et Me Romain Félix ont codirigé cette enquête. La Dr Avula était assistée de Mme Nanette Cantrell, consultante en ressources humaines du groupe KonTerra, et Me Félix, de Me Tiffany Willemetz, avocate chez Sulmoni & Félix. La Dr Avula et Me Félix rendaient compte à un groupe de supervision composé de trois directeurs du mouvement Amnesty International : Natasa Posel, directrice d'Amnesty International Slovénie ; Wies De Graeve, directeur d'Amnesty International Belgique (néerlandophone) ; et Elisabeth Rasmussen, directrice des ressources humaines chez Amnesty International Danemark. Ce groupe a contribué à orienter les coauteurs au sein du mouvement, à répondre aux questions et à résoudre les difficultés survenant au cours du processus d'évaluation. Par exemple, lorsque la Dr Avula a été informée que le délai pour fournir des informations était trop court, elle a demandé une prolongation, qui lui a été accordée par le groupe de supervision.

Les coauteurs ont observé la confidentialité pour tous les employés d'Amnesty (ceux qui ont participé aux entretiens, ceux qui ont été mentionnés pendant les entretiens et dans les documents mis à disposition). Par conséquent, aucune personne au sein d'Amnesty n'est nommée ou identifiable à moins d'y avoir expressément consenti*.

Initialement, chaque partie du présent rapport - les parties A et B - devait comporter au maximum 5 pages, la totalité du rapport ne devant pas excéder 10 pages. Les coauteurs ont convenu que ce nombre de pages n'était pas suffisant et ont demandé une extension de 5 pages pour chaque partie et de 20 pages maximum pour l'ensemble du rapport, ce qui a été accepté. Les coauteurs se sont néanmoins efforcés de rester très concis. Ils ont adopté une approche en double aveugle pour la rédaction, chacun écrivant sa partie avant de revoir celle de l'autre. Chaque auteur a soumis des commentaires à l'autre, qui les a pris en compte s'ils se révélaient pertinents. Les trois sections initiales du rapport ont été coécrites, Me Félix a rédigé la partie A et la Dr Avula la partie B.

OBJET

Cette évaluation a deux objectifs. La partie A porte sur le devoir de diligence et comprend :

1. la vérification des faits et des conclusions figurant dans le rapport de la première enquête interne du SI² ;
2. l'évaluation d'Amnesty International par rapport à son respect du devoir de diligence, selon le droit suisse.

¹ Avocat chez Sulmoni & Félix, LLM, admis aux barreaux de Genève et de New York, spécialiste FSA (Fédération suisse des avocats) en droit du travail.

* Ndt. : de même, sauf indication expresse par des noms / pronoms féminins, le masculin est utilisé lorsque le texte anglais ne révèle pas le genre de la personne visée.

² L'enquête interne a été menée par deux cadres supérieurs du SI. Elle couvrait trois points : « A) Quelles ont été les informations communiquées à Roz sur la couverture santé/l'assurance maladie à Genève, en Suisse ? B) Quelle était la charge de travail de Roz pendant son séjour au bureau de Genève ? C) Que savions-nous de ses problèmes de santé pendant son emploi ? » Étant donné que le présent rapport sera diffusé plus largement que le rapport de l'enquête interne, nous ne nous référerons pas dans le premier aux conclusions du second.

La partie B prend en considération les circonstances qui ont précédé et suivi la mort de Roz afin de :

1. partager les enseignements à retenir ;
2. formuler des recommandations pour assurer un soutien en matière de bien-être adéquat au personnel du SI, et notamment à celles et ceux qui subissent des niveaux de stress exceptionnels.

MÉTHODOLOGIE

La Dr Avula et Me Félix ont codirigé la majorité des entretiens afin de consolider leur démarche et d'éviter une potentielle lassitude. Les données ont été collectées principalement par le biais d'une étude des documents fournis par le SI et la section suisse, et d'entretiens semi-structurés menés à la fois par la Dr Avula et Me Félix. Au total, 22 personnes ont été interrogées (17 entretiens individuels, un entretien avec deux personnes et un entretien de groupe), dont trois proches de Roz, le bureau régional de Mexico, les ressources humaines de la section suisse, des cadres supérieurs du SI basés à Genève, des membres du personnel du Programme de plaidoyer international (IAP) basés à Genève, Londres, Berlin et New York. L'entretien de groupe a été mené avec le personnel du bureau de Mexico. La plupart des entretiens ont duré entre 45 et 60 minutes, mais sept personnes ont été interrogées plus d'une fois, pour une durée totale de 2 à 3 heures, afin de recueillir des informations supplémentaires ou parce qu'elles étaient perturbées et avaient besoin de plus de temps.

PARTIE A. DEVOIR DE DILIGENCE

Introduction

La partie juridique de ce rapport est le résultat d'une enquête indépendante sur le stage effectué à Genève par Rosalind McGregor (**Roz**) au Programme de plaidoyer international (**IAP**) du Secrétariat International (**SI**) d'Amnesty International (**Amnesty**). Le stage a commencé le 1^{er} février 2018 et s'est achevé avec sa mort tragique le 1^{er} juillet 2018.

L'enquête qui a donné lieu à ce rapport visait à apporter des réponses à des questions juridiques. Une autre enquête, portant sur des questions de bien-être, a été menée en parallèle par le groupe KonTerra. Le processus d'établissement des faits (entretiens, examen de documents, etc.) a été effectué conjointement dans une large mesure. Chaque partie du rapport peut toutefois être lue indépendamment. Par conséquent, on constatera nécessairement certaines redondances. L'évaluation de certains problèmes peut également être différente.

Mandat et portée

Le mandat de la partie juridique de cette enquête, convenu le 29 octobre 2018, prévoit que je procède à 1) une vérification des faits et des conclusions de l'enquête interne initiale menée par le SI, et 2) une évaluation du respect du devoir de diligence par Amnesty au regard du droit suisse, à la lumière des faits exposés en (1) et d'autres éléments pertinents. Trois aspects spécifiques du devoir de diligence d'Amnesty ont été identifiés : a) l'aide à la couverture médicale, b) la charge de travail de Roz et c) les actions entreprises en fonction de la connaissance des problèmes de santé de Roz, au cours de sa période d'emploi.

Compte tenu de ce mandat, il est important de définir aussi précisément que possible la portée de mon enquête juridique, à savoir en quoi consiste ce rapport et ce qu'il ne couvre pas.

- Ce rapport exclut les circonstances précises de la mort de Roz, c'est-à-dire la ou les raison(s) qui l'ont poussée à se suicider. Cela ne fait pas partie de mon mandat, et je ne suis pas qualifié pour ce genre d'analyse³.
- Ce rapport ne s'immisce pas dans la vie personnelle ou privée de Roz, sauf dans les cas où elle a communiqué de telles informations à ses collègues - je précise que j'ai reçu quelques informations supplémentaires à cet égard de la part de personnes proches d'elle. Dans le contexte de l'enquête juridique, je n'ai pas besoin de révéler quoi que ce soit que Roz n'a pas communiqué dans un contexte professionnel.
- Ce rapport ne traite pas non plus du devoir de diligence d'Amnesty envers des employés autres que Roz. J'ai entendu et lu des déclarations qui, qu'elles soient exactes ou non, traitent du style et des pratiques d'Amnesty en matière de management, du manque d'attention portée aux traumatismes liés au travail, de comportements culturels inacceptables, etc. Je ne traiterai pas non plus de ces questions, à moins qu'elles ne soient pertinentes pour évaluer la situation de Roz au sein d'Amnesty.
- Fondamentalement, ce rapport aborde la question du devoir de diligence d'Amnesty envers Roz dans une perspective large. Cependant, les trois aspects spécifiques identifiés dans le mandat m'ont amené à concentrer l'examen sur des problèmes susceptibles d'avoir eu un impact négatif sur le bien-être de Roz. D'après ce que j'ai entendu et lu, j'ai identifié six domaines d'intérêt : a) la charge de travail (y compris les heures de travail enregistrées), b) l'affiliation à une assurance maladie, c) les problèmes de santé de Roz signalés à Amnesty, d) les recommandations concernant les prestataires de soins de santé (médecins, cliniques, etc.), e) un ou plusieurs service(s) de conseil psychologique mis à la disposition de Roz, et f) la répartition des responsabilités entre le SI et la section suisse d'Amnesty.

La principale difficulté à laquelle j'ai fait face lors de la rédaction de ce rapport était de concilier les exigences d'exactitude, de concision et de confidentialité. Cela a été rendu possible en ne fournissant, en général, que le résultat de l'examen des éléments de preuve disponibles, sans se référer directement à ces éléments.

Constatations des faits (résumé)

Rosalind McGregor (**Roz**), une Britannique âgée de 28 ans, a effectué un stage au bureau de Genève du Programme de plaidoyer international (**IAP**) de février à juin 2018. L'IAP est un programme du Secrétariat international (**SI**) basé à Londres. Le stage devait initialement durer jusqu'à fin juillet 2018, soit 6 mois (avec une possible prolongation de 6 mois). Avant de déménager à Genève, Roz avait passé 4 mois au bureau régional d'Amnesty à Mexico, en tant que bénévole. Auparavant, elle avait eu quelques années d'expérience professionnelle, au Royaume-Uni et à l'étranger.

Roz, comme le précédent stagiaire qui a occupé le même poste de mars 2017 à janvier 2018, n'était pas employée par le SI, mais par la section suisse d'Amnesty. Comme Roz travaillait au sein de l'IAP, sa situation juridique était celle d'une employée de la section suisse d'Amnesty détachée auprès du SI. Le salaire et les autres prestations en faveur de Roz ont donc été alignés sur ceux des employés de la section suisse d'Amnesty. Roz était la seule membre du personnel de l'IAP au bureau de Genève à ne pas être employée par le SI. Les questions liées à son poste ont été principalement traitées par le service des ressources humaines de la section suisse d'Amnesty (**RH Amnesty Suisse**), situé à Berne - et non par le service des ressources humaines du SI (**RH SI**), situé à Londres. La communication

³ Cela étant dit, sur la base de ce que j'ai entendu et lu, j'estime à titre personnel que la situation de travail de Roz chez Amnesty n'a joué aucun rôle important, voire aucun rôle, dans sa tragique décision.

entre le service RH d'Amnesty Suisse et Roz s'est souvent déroulée, dans les deux sens, par l'intermédiaire du personnel de l'IAP à Genève.

Au moment du stage de Roz, le personnel de l'IAP à Genève était composé de trois employés permanents : deux responsables du plaidoyer et une assistante administrative. Une autre haute responsable du plaidoyer, rattachée au bureau de Genève, travaillait principalement depuis l'étranger. Le poste de directeur de l'IAP était vacant. L'ancienne directrice était partie au dernier trimestre de 2017. La nouvelle directrice a pris ses fonctions en avril 2018 ; elle était cependant basée à New York jusqu'en novembre 2018.

Normalement, la supérieure hiérarchique de Roz aurait été la directrice de l'IAP - qui a principalement supervisé le stagiaire précédent jusqu'à son départ au dernier trimestre de 2017. En l'absence de directeur de l'IAP, la supérieure hiérarchique de Roz était l'un des deux principaux responsables du plaidoyer : une jeune femme qui avait rejoint Amnesty International environ un an auparavant (la **supérieure hiérarchique de Roz**). Elle n'avait pas été formée en tant que supérieure hiérarchique et n'avait aucune expérience en management, si ce n'est qu'elle avait supervisé le précédent stagiaire après le départ de la directrice de l'IAP. Malgré son manque d'expérience et de formation, l'implication de la supérieure hiérarchique de Roz dans l'activité et le bien-être professionnels de cette dernière a fait l'objet de nombreuses louanges.

Le personnel de l'IAP partage le bureau d'Amnesty à Genève, qui est plutôt petit (environ 10 personnes), avec certains membres du personnel de la section suisse d'Amnesty et des membres du personnel du SI (non IAP). Le personnel de l'IAP a – ou plutôt avait – sa propre salle dans le bureau de Genève, et partage des espaces communs tels que la cuisine avec d'autres membres du personnel.

Roz a été décrite très majoritairement comme une personne intelligente, motivée, ambitieuse et enthousiaste. Elle a souvent été qualifiée de « pétillante ». Le travail de Roz à l'IAP était de grande qualité et elle a été reconnue comme une excellente stagiaire. Amnesty a proposé de prolonger son stage de 6 mois. Selon ce que j'ai compris, Roz était initialement intéressée par la prolongation de son stage, mais elle a décidé de ne pas l'accepter en mai 2018 pour travailler au Royaume-Uni et être ainsi avec ses proches.

Roz se trouvait dans un état de détresse lié à des raisons personnelles. Cette détresse s'est considérablement accentuée en juin 2018. Roz a décidé de rentrer inopinément au Royaume-Uni le mardi 26 juin. Elle s'est suicidée le dimanche 1^{er} juillet.

Les autres faits pertinents seront exposés directement dans les sections analytiques ci-après.

Le droit (résumé)

La relation de travail entre Amnesty et Roz était régie par le droit suisse. Le droit du travail suisse a deux sources principales : le Code des obligations (**CO**), qui est du droit privé des contrats, et la Loi sur le travail (**LTr**) et les règlements y afférant, qui relèvent du droit public. Le CO contient des dispositions non contraignantes (auxquelles il est possible de déroger par consentement mutuel des parties) ainsi que des dispositions impératives. Les dispositions de la LTr sont impératives.

Les modalités de la relation de travail entre Amnesty Suisse et Roz ont été définies dans un contrat de travail signé par les parties, et dans le Règlement du personnel (dont il n'existe pas de version anglaise) applicable à tous les employés d'Amnesty Suisse (lequel est expressément mentionné dans le contrat de travail). Ces deux documents régissaient donc la relation de travail dans la mesure où leurs termes n'étaient pas incompatibles avec les dispositions légales impératives. Toute question juridique non traitée dans le contrat de travail et/ou le Règlement du personnel devait être tranchée en se référant au CO, à la LTr ou à toute autre réglementation applicable.

Le devoir de diligence de l'employeur envers les employés n'est explicitement mentionné dans aucun de ces textes. Cette notion est toutefois implicitement traitée à l'article 328 du CO sur la « *Protection de la personnalité du travailleur*⁴. » L'obligation de l'employeur de protéger la santé des employés, tant sur le plan physique que psychique, est également couverte par l'article 6 de la LTr et l'une de ses ordonnances d'application (OLT3).

En raison du cadre juridique très succinct relatif à l'obligation générale de l'employeur de protéger les employés (devoir de diligence), la question a été traitée, et donc interprétée et précisée, dans une jurisprudence assez abondante. Certaines des obligations spécifiques suivantes ont été imposées à l'employeur : obligation de créer et de maintenir une atmosphère de travail agréable (respecter la dignité des personnes et assurer le respect mutuel), obligation de prévenir les conflits au travail et de gérer ceux-ci, obligation de prévenir les problèmes de santé liés au travail, obligation d'organiser correctement le travail (se traduisant par le choix, la formation et le suivi des employés), etc.

Ces différentes obligations peuvent obliger l'employeur à faire quelque chose (action) ou, au contraire, à ne pas faire quelque chose (abstention). Dans la plupart des cas, le devoir de diligence n'est pas illimité. Sa portée est limitée par les critères de raisonabilité : état de la technique, exigences légitimes du travail, etc.

En situation de détachement (au sens large), c'est-à-dire lorsqu'un employé est envoyé par la partie l'ayant embauché par contrat (employeur légal, ou *de jure*) pour travailler dans une autre entité juridique (employeur effectif, ou *de facto*), des questions se posent sur la manière dont les diverses obligations sont réparties entre les deux employeurs. C'est l'employeur *de facto*⁵ qui assume essentiellement le devoir de protéger les employés (devoir de diligence). En effet, l'employeur *de jure* n'est pas impliqué dans les activités quotidiennes des employés, qui ont lieu uniquement au sein de l'employeur *de facto* (généralement dans ses locaux).

Dans le cas présent, Roz a été embauchée par la section suisse d'Amnesty puisque son contrat de travail a été signé par AI Suisse, et en son seul nom. Cependant, elle travaillait au sein d'une équipe du SI, qui dispose d'un bureau dans les locaux de la section suisse à Genève. Roz n'a effectué aucune activité pour le compte d'Amnesty Suisse, ni reçu d'instructions relatives à son activité professionnelle de la part de cette section – mais l'a effectuée pour le SI et en a reçus de la part du SI. Par conséquent, la section suisse était l'employeur *de jure* (juridique) de Roz et le SI son employeur *de facto* (effectif). Il convient de noter que l'ensemble de la relation de travail entre Amnesty et Roz était régie par le droit suisse, y compris le devoir de diligence du SI envers Roz.

L'employeur est responsable de tout manquement de la part de l'employé dans l'exécution de ses tâches⁶.

Les autres concepts juridiques seront exposés directement dans les sections analytiques ci-après.

⁴ L'article 328 du CO prévoit : « 1. *L'employeur protège et respecte, dans les rapports de travail, la personnalité du travailleur ; il manifeste les égards voulus pour sa santé et veille au maintien de la moralité. En particulier, il veille à ce que les travailleurs ne soient pas harcelés sexuellement et qu'ils ne soient pas, le cas échéant, désavantagés en raison de tels actes.* 2. *Il prend, pour protéger la vie, la santé et l'intégrité personnelle du travailleur, les mesures commandées par l'expérience, applicables en l'état de la technique, et adaptées aux conditions de l'exploitation ou du ménage, dans la mesure où les rapports de travail et la nature du travail permettent équitablement de l'exiger de lui.* »

⁵ Il est largement admis qu'une relation de nature quasi-contractuelle s'établit entre l'employeur *de facto* et les employés concernés. Par ailleurs, l'obligation de l'employeur *de facto* de protéger la santé (physique et mentale) des employés est expressément prévue à l'article 9 de l'OLT3.

⁶ Voir l'article 101 du CO.

Charge de travail (y compris heures de travail enregistrées)

La durée de travail de Roz, convenue par contrat, était de 40 heures par semaine⁷. Aucun horaire journalier n'était fixé contractuellement. Roz devait définir son emploi du temps avec sa supérieure hiérarchique, en tenant compte à la fois des impératifs amnestiens et de ses besoins/souhaits personnels. Il a été convenu contractuellement que toute heure supplémentaire devrait être compensée essentiellement sous forme de récupération (« **Time Off In Lieu** », ou **TOIL**). Roz devait enregistrer ses heures de travail - j'y reviendrai plus en détail ci-dessous (dans cette section). Le droit aux vacances de Roz, convenu contractuellement, était de 2,5 semaines (ou 12,5 jours ouvrables) au cours de son stage de 6 mois⁸.

L'activité de l'IAP varie considérablement : quand le Conseil des droits de l'homme (HRC) des Nations unies se réunit (trois fois par an : en mars, juin et septembre), l'équipe de l'IAP passe le plus clair de son temps au Palais des Nations et le nombre d'heures de travail peut être assez élevé ; en dehors de ces périodes, l'équipe IAP passe la majeure partie de son temps au bureau et le nombre d'heures de travail est considérablement réduit - les membres du personnel peuvent alors généralement prendre des récupérations (TOIL).

L'activité de Roz a suivi cette tendance. À son arrivée, elle a eu peu de temps pour s'installer dans le bureau de l'IAP car la 37^e session ordinaire du HRC s'est tenue du 26 février au 23 mars 2018. Elle était très occupée avant et pendant cette période, non seulement parce qu'elle était nouvelle au poste et que la charge de travail générale était considérable, mais également parce qu'elle était très curieuse et enthousiaste. Ensuite, une période plus calme est survenue. Elle a également pris des congés en avril (9 jours) et en mai (1 jour). La 38^e session ordinaire du HRC s'est tenue du 18 juin au 6 juillet 2018. Roz était à nouveau très occupée, mais ne semblait pas totalement en mesure de répondre à la demande de travail accrue. C'est le moment où elle a commencé à aller mal (détresse) - j'y reviendrai plus loin (dans la section sur les problèmes de santé). À quelques occasions, Roz a travaillé chez elle pendant les horaires de travail habituels (travail à domicile). En de rares occasions, elle a travaillé un peu de temps à domicile en dehors des horaires de travail habituels.

Roz disait parfois à des collègues qu'elle travaillait beaucoup, mais elle ne s'est pas plainte d'être surchargée. Elle n'a pas montré de signes de stress - sauf à la fin de son séjour chez Amnesty (voir la section sur les problèmes de santé). Elle demandait parfois plus de travail dans des domaines spécifiques et se montrait également intéressée par des activités amnestiennes qui n'étaient pas de son ressort. Lorsque la charge de travail était parfois trop élevée, elle osait dire qu'elle avait atteint une limite. La supérieure hiérarchique de Roz, qui avait une attitude protectrice à son égard, veillait à ce que Roz ne soit pas surchargée, notamment en la déchargeant du travail supplémentaire qui lui avait été attribué.

L'enregistrement des heures travaillées par les employés et des données associées est une obligation pour la plupart des entreprises en Suisse⁹. Le Règlement du personnel de la section suisse d'Amnesty dispose que « (i) Le décompte des heures de travail est introduit dans le tableau horaire électronique personnel, (ii) dans la mesure où il n'en est pas convenu différemment avec le/la supérieur·e hiérarchique, les feuilles de contrôle de l'horaire de travail sont remises à la fin de chaque trimestre au/à la supérieur·e hiérarchique pour signature. Il est de la responsabilité du/de la supérieur·e hiérarchique direct·e de veiller à ce qu'en temps normal aucun travail supplémentaire ne doive être

⁷ Le temps de travail maximum autorisé dans ce domaine est de 45 heures par semaine (article 9 alinéa 1 lettre a de la LTr).

⁸ La durée minimum des vacances, à partir de 20 ans, est de 4 semaines par an (article 329a alinéa 1 du CO), soit 2 semaines (ou 10 jours ouvrables) pour une période de 6 mois.

⁹ Voir article 46 de la LTr et articles 73-73b de l'OLT1.

fourni et, le cas échéant, que ces heures soient compensées le plus rapidement possible¹⁰. » À mon avis, ces exigences sont incohérentes : le supérieur hiérarchique ne peut pas contrôler efficacement qu'il n'y a pas d'heures supplémentaires dans des circonstances normales et, plus précisément, s'assurer que toute heure supplémentaire est récupérée dès que possible si la feuille de contrôle n'est présentée que tous les trimestres.

Il faut signaler que Roz n'avait pas accès au programme informatique de gestion du temps de travail mis à la disposition des employés de la section suisse. Avant que Roz ne commence son stage, Amnesty Suisse a envoyé au personnel de l'IAP une feuille d'enregistrement du temps de travail Excel destinée à Roz. Début mars 2018, la section suisse a fourni directement à Roz ladite feuille ainsi que des informations/instructions (elle devait notamment compenser les heures supplémentaires si elle travaillait plus de 8 heures par jour, fixer ses congés auprès de sa supérieure hiérarchique, etc.). La question du contrôle (*i. e.* qui contrôlerait le temps de travail réel et à quelle fréquence) n'a cependant pas été abordée à cette occasion. En outre, la feuille d'enregistrement du temps de travail ne contenait pas toutes les données requises par la loi. Il convient toutefois de noter que de nombreuses entreprises suisses ne respectent pas toutes leurs obligations légales à cet égard.

À la fin du premier trimestre et après vérification auprès de sa supérieure hiérarchique, Roz a envoyé à la section suisse d'Amnesty la feuille de contrôle pour février et mars. Au cours de ces deux mois, elle avait accumulé 27,5 heures supplémentaires (soit environ 3,5 jours), ce qui correspond à la période de pointe au sein de l'IAP et à sa première session ordinaire du HRC. Comme elle est soudainement rentrée chez elle avant la fin du deuxième trimestre, Roz n'a pas envoyé la feuille de contrôle pour avril, mai et juin. On ignore si elle a enregistré ses heures de travail pendant cette période. On ne sait pas précisément si et comment elle a compensé les heures supplémentaires accumulées en février et mars (TOIL) ; en particulier, il n'est pas clair si ses jours de congé en avril (9 jours) et en mai (1 jour) ont été utilisés uniquement comme vacances ou aussi à titre de récupérations des heures supplémentaires.

Ma conclusion est que la charge de travail de Roz semble avoir été raisonnable, en moyenne, entre février et juin. Amnesty n'a toutefois pas surveillé correctement le temps de travail de Roz. À mon avis, cette défaillance est assez grave puisque Roz était une jeune stagiaire inexpérimentée et étrangère dans un environnement de travail où les heures supplémentaires sont (périodiquement) fréquentes.

Affiliation à l'assurance maladie

En Suisse, l'assurance maladie est une assurance sociale privée. Elle est étroitement réglementée et surveillée¹¹. Toutes les personnes domiciliées en Suisse doivent souscrire une assurance maladie dans un délai de 3 mois¹². Si l'affiliation est faite dans le délai de 3 mois, la couverture prend effet rétroactivement¹³. Si l'affiliation est faite au-delà dudit délai, la couverture prend effet à la date d'affiliation et une pénalité peut être infligée¹⁴. Certains ressortissants de l'UE peuvent être dispensés de l'affiliation obligatoire à certaines conditions. La demande de dérogation doit être faite dans le

¹⁰ L'article 321c alinéa 2 du CO prévoit que les heures supplémentaires (c'est-à-dire les heures travaillées au-delà du temps de travail convenu contractuellement ; 40 heures en l'espèce) sont compensées par du temps de congé « au cours d'une période appropriée ». L'article 13 alinéa 2 de la LTr et l'article 25 alinéa 2 de l'OLT1 prévoient que la compensation du travail supplémentaire (c'est-à-dire les heures travaillées au-dessus de 45 heures par semaine) s'opère dans un délai de quatorze semaines. Je n'entrerai pas dans les détails de la distinction entre les heures supplémentaires (selon le CO) et le travail supplémentaire (selon la LTr) ici.

¹¹ Voir Loi fédérale sur l'assurance-maladie (LAMal).

¹² Voir l'article 3 alinéa 1 de la LAMal.

¹³ Voir l'article 5 alinéa 1 de la LAMal.

¹⁴ Voir l'article 5 alinéa 2 de la LAMal. Après le délai de trois mois, les autorités cantonales effectuent automatiquement l'affiliation (affiliation obligatoire).

délai de trois mois. L'absence d'assurance maladie n'empêche pas une personne de consulter un médecin privé ou à l'hôpital, mais le patient peut avoir à supporter les coûts de ces consultations.

Contrairement à la plupart des autres assurances sociales suisses, l'assurance maladie est déconnectée de la relation de travail : l'employeur ne doit pas affilier ni faciliter l'affiliation des employés à une assurance maladie (certains employeurs le font cependant de leur propre initiative). L'employeur n'a pas à payer de primes d'assurance maladie (certains employeurs le font cependant de leur propre initiative) et il n'a pas d'obligation d'information envers les employés sur l'affiliation à l'assurance maladie¹⁵.

Avant le début de la relation de travail, Roz a reçu de la section suisse d'Amnesty des informations écrites sur les spécificités de l'assurance maladie en Suisse. Étonnamment, il était indiqué que les questions à ce sujet devaient être posées « aux services RH de Londres (ODHR) (ou à votre supérieur dans certains cas) ». Parallèlement et peu de temps après, on a signalé à Roz qu'elle devrait s'affilier à une assurance maladie et que celle-ci devait être souscrite à titre privé. La section suisse d'Amnesty a invité le personnel de l'IAP à aider Roz dans cette démarche.

Ma conclusion est qu'Amnesty a respecté ses obligations légales (très limitées, voire inexistantes) concernant l'affiliation de Roz à l'assurance maladie.

Cependant, la situation n'a pas été gérée de manière totalement satisfaisante. Même si je n'ai pas obtenu tous les détails à ce sujet (ni Amnesty, ni la famille de Roz n'y avaient accès), il semble que Roz ait eu du mal à obtenir une couverture d'assurance maladie, ce qui l'a amenée à être affiliée (et donc couverte) en mai 2018 seulement (c'est-à-dire après le délai de trois mois), et donc à hésiter à recourir à un traitement médical entre-temps. À l'époque, la principale question était de savoir si sa carte européenne d'assurance maladie (CEAM) lui permettrait d'être exemptée de l'assurance maladie suisse (c'est-à-dire si la CEAM lui permettrait d'être couverte pour des traitements médicaux dispensés en Suisse). Roz a géré elle-même le processus d'affiliation. Elle a demandé conseil à des membres du personnel de l'IAP, qui ne pouvaient pas l'aider beaucoup et ne suivaient pas entièrement le processus, pas plus que la section suisse d'Amnesty. En outre, elle a reçu des informations incohérentes et, dans une certaine mesure, inexacts sur les personnes à qui elle devrait poser des questions à ce sujet. Les services RH de Londres (ODHR) n'auraient évidemment pas été en mesure de l'aider efficacement.

À mon avis, Amnesty aurait dû soit refuser d'assister Roz dans le processus d'affiliation (au motif qu'il s'agissait d'une affaire purement privée en Suisse), ou aurait dû au contraire l'assister totalement, par exemple en traitant cette question pour le compte de Roz ou en la référant à un courtier d'assurance spécifique, qui aurait effectué toutes les démarches nécessaires. La voie médiane choisie par Amnesty manquait de clarté et a possiblement engendré une certaine confusion.

Les problèmes de santé de Roz signalés à Amnesty

Roz a très peu parlé de ses problèmes de santé avec ses collègues d'Amnesty lors de son séjour à Genève. Elle gardait essentiellement pour elle cet aspect de sa vie. À certaines occasions, Roz a informé des collègues de l'équipe IAP (principalement sa supérieure hiérarchique) de deux problèmes de santé physique, l'un assez commun et non alarmant, et l'autre assez commun mais plus alarmant s'il était récurrent (ce problème n'a toutefois pas été signalé comme tel). Dans le contexte

¹⁵ L'article 331 alinéa 4 du CO, qui oblige essentiellement l'employeur à informer les employés sur les régimes de retraite (le deuxième pilier du système social suisse, appelé « Loi fédérale sur la prévoyance professionnelle vieillesse, survivants et invalidité », ou LPP), est désormais censé s'appliquer également aux autres assurances sociales, dans la mesure où une législation spécifique en la matière prévoit une obligation d'information. L'assurance maladie n'en fait toutefois pas partie – contrairement à l'assurance perte de gain en cas de maladie (voir l'article 28 alinéa 1 de la Loi fédérale sur la partie générale du droit des assurances sociales (LPGA) et l'article 10 de la LAMal).

de l'enquête juridique, je n'ai pas besoin de donner plus de détails sur ces problèmes de santé. Informée de ces problèmes de santé, la supérieure hiérarchique de Roz lui a dit de ne pas hésiter à rentrer chez elle et à se reposer, ce que Roz a fait à certaines occasions.

Les collègues de Roz n'étaient pas au courant de la profonde détresse qu'elle avait endurée à la fin de son stage - à l'exception de sa supérieure hiérarchique et, dans une moindre mesure, d'un autre membre du personnel de l'IAP, au cours de la dernière semaine de Roz à Genève (voir ci-dessous). Pour des raisons qui lui appartiennent, Roz a décidé de ne révéler à personne au travail (sauf en partie à sa supérieure hiérarchique à la fin de son stage) l'existence et encore moins les raisons de cette détresse. Le seul élément que certains collègues ont pu ressentir à cette époque était l'inquiétude de Roz par rapport à son avenir professionnel, ce qui semblait normal dans les circonstances. Jusqu'à son dernier jour à Genève (le 25 juin), Roz a manifesté de l'« intérêt pour la vie », en particulier pour son avenir professionnel. C'est principalement pour cette raison que la nouvelle de sa mort tragique a été un tel choc pour Amnesty.

Au cours de la dernière semaine de Roz à Genève, sa supérieure hiérarchique s'est inquiétée de sa détresse. La 38^e session ordinaire du HRC était en cours. Il s'agissait donc d'une période intense au cours de laquelle la plupart des activités de l'IAP se déroulaient au Palais des Nations. Roz semblait aller moins bien. Elle faisait de son mieux, comme d'habitude, mais ne semblait pas être en mesure de faire pleinement face à la charge de travail. À deux reprises, Roz a spécifiquement parlé de sa détresse à sa supérieure hiérarchique, sans entrer dans les détails et en insistant sur une confidentialité absolue. Je ne détaillerai pas davantage leurs conversations car ce n'est pas nécessaire dans le cadre de l'enquête juridique. Le jeudi 21 juin, après une deuxième conversation (plus précise), la supérieure hiérarchique de Roz l'a encouragée à prendre deux jours de congé. Roz a pris le vendredi 22 juin en congé. Le dimanche 24 juin, Roz a écrit à sa supérieure hiérarchique qu'elle préférerait travailler le lundi 25 juin, ce qui l'aiderait à se changer les idées. Elle l'a fait. Le mardi 26 juin, Roz ne s'est pas rendue au travail et est rentrée au Royaume-Uni. Il n'est pas nécessaire de révéler ce qui s'est passé ensuite dans le cadre de l'enquête juridique.

Sur la base de ce que j'ai entendu et lu, je suis convaincu que (i) les collègues de Roz ne savaient pas (précisément), ou ne pouvaient pas savoir, la profonde détresse qu'elle endurait vers la fin de son stage, (ii) ses collègues (IAP) se souciaient de la santé de Roz et (iii) la supérieure hiérarchique de Roz faisait de son mieux pour la protéger dans la mesure où elle avait été informée de ses problèmes de santé (physiques ou mentaux). En résumé, Amnesty a correctement agi sur la base de ses connaissances des problèmes de santé de Roz pendant la période de son emploi.

Recommandation sur les prestataires de soins de santé (médecins, cliniques, etc.)

Il semble que Roz ait reçu un traitement médical (psychologique/psychiatrique) insuffisant, voire inadapté, lors de son séjour à Genève, et que ce traitement ait eu un effet néfaste sur son état de santé. Cependant, il ne semble pas que Roz ait choisi le centre de santé psychologique/psychiatrique en cause sur la base des conseils ou des recommandations d'Amnesty. L'un des membres du personnel de l'IAP lui a donné de manière informelle le nom d'un prestataire de soins de santé (médecin généraliste) parlant l'anglais. Ce médecin lui a recommandé le centre de santé psychologique/psychiatrique en question.

Amnesty ne met pas de liste des prestataires de soins de santé recommandés (médecins généralistes et/ou spécialistes et/ou centres de santé) à la disposition de ses employés basés à Genève (tant ceux du SI que ceux de la section suisse). Les employeurs ne sont pas légalement tenus de le faire. En fait, je déconseillerais à Amnesty de publier une liste de prestataires de soins de santé recommandés¹⁶,

¹⁶ Je sais que la Dr Avula aboutit à une conclusion différente. Je ne suis pas intrinsèquement en désaccord avec elle, mais il apparaît que les exigences de bien-être et les obligations légales divergent parfois. Il appartient donc à Amnesty de décider quelle considération doit prévaloir.

car Amnesty ne dispose pas des compétences nécessaires pour évaluer la qualité des traitements fournis par ces derniers. En outre, toute recommandation qui se révélerait inadéquate pourrait éventuellement engager la responsabilité d'Amnesty - ou, à tout le moins, provoquer des actions judiciaires - pour négligence. Au plus, Amnesty pourrait publier une liste de prestataires de soins de santé maîtrisant l'anglais, à l'intention de son personnel non francophone.

Service(s) de conseil mis à la disposition de Roz

Le personnel d'Amnesty peut se trouver en situation de détresse. L'une des raisons évidentes, sinon la principale, est qu'il est souvent exposé à des données (images, rapports, etc.) sur le traitement inhumain infligé à certains êtres humains. Pour cette raison, Amnesty met à la disposition de son personnel des services de conseil (par exemple, CiC au Royaume-Uni et Movis en Suisse), dont certains traitent non seulement les problèmes liés au travail, mais également les préoccupations personnelles. Il existe toutefois une certaine confusion quant à l'accessibilité de ce(s) service(s) en fonction des catégories de personnel. Par exemple, il semble que seuls les employés du SI puissent faire appel à CiC.

Au début de la relation de travail, Roz a reçu ou a eu accès à des informations sur les services de conseil. Cependant, cette information n'était pas claire, voire incohérente. L'un des documents auxquels elle pouvait avoir accès indiquait que CiC était disponible pour les employés du SI (ce n'était pas le cas de Roz), tandis qu'un autre document mis à sa disposition indiquait qu'un « service de conseil personnel et confidentiel » était à la disposition du personnel d'Amnesty et lui donnait le numéro de téléphone (au Royaume-Uni) de ce service. Cependant, il ne semble pas que l'on ait vérifié si Roz pouvait bénéficier de ce service. En outre, il semble que Roz n'ait pas été spécifiquement informée de l'existence ou des coordonnées de Movis – dont la capacité de conseiller en anglais apparaît de toute façon discutable.

Bien que Roz ait souffert de détresse durant son stage, rien n'indique qu'elle ait jamais eu l'intention d'utiliser ou tenté d'utiliser les services de conseil mis à la disposition du personnel d'Amnesty. C'est toutefois une possibilité que je n'ai pas été en mesure de vérifier. Cela dit, j'estime qu'à l'avenir, il faudrait éviter tout manque de clarté ou toute incohérence dans les informations fournies à ce sujet par Amnesty. Il convient de garder à l'esprit qu'une personne en détresse n'est probablement pas en mesure de déterminer elle-même vers quel service elle peut se tourner.

Répartition des responsabilités entre le SI et la section suisse d'Amnesty

Roz a conclu un contrat de travail avec la section suisse d'Amnesty. Cependant, elle travaillait pour le SI (qui englobe l'IAP) et recevait ses instructions du SI. Il en a résulté que la section suisse d'Amnesty, basée en Suisse (à Berne, mais avec un bureau à Genève) était l'employeur *de jure* de Roz, et le SI, basé au Royaume-Uni (Londres), et avec un bureau à Genève (partagé avec la section suisse), était son employeur *de facto*. Par conséquent, c'est au SI qu'incombait le devoir de diligence envers Roz (c'est-à-dire le devoir de protéger sa personnalité). La section suisse d'Amnesty assumait pour sa part l'essentiel des obligations administratives incombant à l'employeur (par exemple, verser un salaire, prendre des dispositions en matière de sécurité sociale, etc.¹⁷).

La section suisse d'Amnesty était assez bien au fait de ses obligations envers Roz, ainsi que de ses limites. Elle a informé les stagiaires, dans le Règlement du personnel, que le personnel du SI était responsable de la gestion des stages. Elle a fourni aux employés, y compris à Roz, un document expliquant la répartition des responsabilités entre le département RH d'Amnesty Suisse et celui du SI – il faut noter qu'un risque de confusion existait quant à la question de l'assurance maladie (voir

¹⁷ Bien que le SI soit une entité britannique basée à Londres, ses obligations étaient également régies par le droit suisse en l'espèce.

ci-dessus). Elle s'est également largement coordonnée avec le personnel de l'IAP sur la manière de traiter la situation de Roz, à la fois avant et pendant son emploi.

Le personnel de l'IAP était également au courant des obligations du SI envers Roz. Avant que Roz ne commence son stage, il a préparé un document fournissant des informations sur le rôle et les responsabilités de l'IAP. Autant que je sache, ce document, qui a été examiné par la section suisse, était un bon support pour Roz, même s'il contenait des informations non vérifiées sur les « services de conseil personnel et confidentiel » (voir ci-dessus).

Mon impression est toutefois que la combinaison inhabituelle d'une absence temporaire puis de l'éloignement de la nouvelle directrice de l'IAP et de la situation particulière du détachement ont pu avoir une incidence sur la manière dont Amnesty s'est acquittée de son devoir de diligence envers Roz.

Conclusion

Je n'ai pu identifier aucune violation grave du devoir de diligence d'Amnesty International envers Roz. Cependant, j'ai pu constater au cours de mon enquête que certains aspects de la relation de travail n'ont pas été traités de manière parfaite ou correcte (enregistrement inadéquat du temps de travail, manque de suivi de l'affiliation à une assurance maladie et informations insuffisantes sur les services de conseil disponibles).

PARTIE B : BIEN-ÊTRE ET ENSEIGNEMENTS

La partie bien-être de l'enquête est axée sur les questions suivantes :

1. Quels enseignements Amnesty International peut-elle tirer de l'enquête concernant le stage de Roz McGregor chez Amnesty ?
2. Quelles mesures supplémentaires éventuelles recommanderiez-vous pour assurer un soutien adéquat à notre personnel et veiller à son bien-être, notamment dans le cas des personnes qui connaissent des niveaux de stress exceptionnels ?
3. Existe-t-il au sein d'Amnesty des caractéristiques culturelles et des valeurs implicites de management susceptibles de placer les employés dans des situations de stress intolérable ? En quoi cela pourrait-il affecter particulièrement les jeunes stagiaires et bénévoles ?

Les deux premières questions recevront une réponse explicite dans ce rapport. La troisième question est trop vaste pour recevoir une réponse correcte dans le présent rapport et ne constitue pas un facteur pertinent dans le cas de Roz. Les collègues de Roz l'auraient apparemment préservée des dynamiques problématiques inhérentes à l'organisation. Auprès de ses proches, Roz s'est montrée très élogieuse concernant le temps passé chez Amnesty, et ne semblait pas informée des diverses dynamiques problématiques. Pour cette raison, il n'est pas nécessaire de traiter cette question dans le présent rapport. Il convient toutefois de préciser que la réponse à la question est oui, la culture d'Amnesty présente de nettes caractéristiques qui placent les employés dans des situations de stress intolérable, et affectent particulièrement les jeunes stagiaires et bénévoles. Un message confidentiel envoyé par un stagiaire d'Amnesty International sera transmis, avec le consentement de ce dernier, à l'attention exclusive du secrétaire général. Le message du stagiaire décrit un environnement toxique chez Amnesty et des pressions excessives exercées sur les jeunes stagiaires et bénévoles. Une analyse complète de cette question sera présentée dans le rapport d'enquête générale sur le bien-être qui sera diffusé à la fin du mois de janvier 2019.

Recrutement pour le stage et intégration

Lorsqu'elle était bénévole au bureau régional d'Amnesty International au Mexique, Roz a été recrutée par le personnel du Programme de plaidoyer international (IAP) du secrétariat international (SI) d'Amnesty International (Amnesty). Roz jouissait d'une excellente réputation au bureau de Mexico et était considérée comme brillante, affable, impliquée et extrêmement compétente pour les principaux responsables du plaidoyer de l'IAP à Genève, qui l'ont donc trouvée parfaitement adaptée à un stage.

Il a été décidé que Roz serait embauchée par la section suisse et détachée auprès du bureau de Genève du SI d'Amnesty. Cela signifiait entre autres qu'elle serait rémunérée conformément à ses homologues de la section suisse. Initialement, Roz devait commencer son stage en janvier 2018 ; cependant, Roz a demandé à reporter le début de son stage à février 2018, en raison du déménagement international et d'une période de vacances entre les deux. Le bureau de l'IAP à Genève a accepté ce délai.

Le bureau des ressources humaines de la section suisse a pris contact avec Roz et lui a fourni un dossier d'orientation expliquant qui était responsable de quoi. Le service RH de la section suisse se rend à Genève une ou deux fois par an mais, comme cela n'était pas prévu pendant la période de stage de Roz, il lui a envoyé ces informations par courriel.

Selon le service RH de la section suisse, chaque membre du personnel de la section suisse remplit un formulaire de renseignements personnels comprenant les personnes à contacter en cas d'urgence. Roz n'a pas rempli ce formulaire et il ne semble pas que le service RH de la section se soit assuré que ce formulaire était bien rempli et archivé.

À Genève, la supérieure SI de Roz a pris l'initiative de créer un manuel d'intégration pour les stagiaires, afin d'aider Roz à occuper son nouveau poste. Avant le recrutement de Roz, les anciens stagiaires ne disposaient pas d'un tel manuel. Investissant du temps et des efforts, sa supérieure hiérarchique a élaboré le manuel et inclus des informations pertinentes sur le bureau et le stage. Dans ce manuel, le numéro d'un service de conseil gratuit, disponible 24h/24, est répertorié, bien qu'il ne soit pas décrit en détail.

Conclusion : Roz a bénéficié d'un soutien adéquat pendant la période de recrutement et ses demandes concernant sa réinstallation ont été acceptées par l'IAP du SI à Genève. La décision de compenser les disparités avec les autres stagiaires d'Amnesty à Genève était une bonne décision. Cependant, le suivi visant à assurer que tous les formulaires d'intégration étaient archivés s'est révélé insuffisant. Le fait de ne pas disposer du formulaire de renseignements personnels constitue une lacune majeure et a entraîné un retard dans la prise de contact avec la famille de Roz après la nouvelle de sa mort, ce qui a créé une cascade de circonstances préoccupantes : le personnel a été informé de son décès *avant* la prise de contact avec la famille pour vérifier cette information et connaître les préférences de la famille concernant le niveau de détail à partager avec le personnel. Ce dernier se sentait mal à l'aise de savoir que les informations étaient largement diffusées avant le contact avec la famille, et n'avait pas confiance dans la manière dont les dirigeants du SI d'Amnesty géraient les crises. Ces éléments se sont rajoutés à la charge émotionnelle d'un personnel déjà très éprouvé, puisqu'il s'agissait du deuxième suicide chez Amnesty en 2018.

Période de stage

Tous ceux qui travaillaient avec elle considéraient Roz comme une jeune femme brillante, travailleuse, impliquée et dynamique. Ses collègues la décrivent comme une stagiaire compétente et à fort potentiel. Roz travaillait principalement avec le personnel de l'IAP à Genève, qui partageait une salle avec elle. Au cours de la première semaine de stage, elle et sa supérieure ont défini les objectifs qu'elle espérait atteindre et les compétences qu'elle souhaitait acquérir. Ils ont effectué un bilan de stage en mai pour examiner à nouveau ses objectifs et élaborer un plan pour l'acquisition des compétences pertinentes.

Roz a eu des échanges quotidiens avec ses collègues de l'IAP et a travaillé plus étroitement avec le personnel de Genève. Elle s'entendait bien avec ses collègues et ces derniers la soutenaient bien, notamment en surveillant souvent sa charge de travail. Roz est décrite comme très motivée et organisée, et prenant l'initiative de se fixer des objectifs. Selon ses proches, elle se plaignait de ne pas être assez occupée et aimait se sentir stimulée intellectuellement. Les personnes proches d'elle ont indiqué qu'elle s'était d'abord sentie isolée comme seule stagiaire, puis plus connectée au fil du temps. Roz a été invitée par sa supérieure hiérarchique à prolonger le stage, mais elle a décliné cette offre car elle prévoyait déjà de revenir à Londres afin d'y chercher un emploi.

Conclusion : Roz a eu une expérience de stage enrichissante – elle était très appréciée et a bien travaillé en tant que stagiaire, à tel point qu'elle a été invitée à prolonger le stage. Le personnel de l'IAP à Genève s'occupait bien d'elle et elle-même n'avait « que du bien à dire concernant Amnesty » à ses proches. Dans la mesure du possible, il peut être utile de constituer un groupe de stagiaires afin que ceux-ci ne se sentent pas isolés. Néanmoins, Roz s'est habituée à sa situation d'unique stagiaire et a dit à ses proches qu'elle était satisfaite de son expérience au sein de l'organisation, et qu'elle envisageait de rechercher un poste au SI d'Amnesty à Londres à son retour.

Soins médicaux et psychologiques

Certains des collègues de Roz savaient qu'elle souffrait de certains symptômes, ce qui lui avait fait manquer des événements festifs, notamment un barbecue, à Genève. Cependant, elle est toujours décrite comme une personne très discrète qui ne souhaitait pas discuter de ses problèmes personnels au travail et, quand elle le faisait (rarement), elle demandait toujours que cela reste confidentiel. Bien que Roz ait limité ses confidences, sa supérieure et le personnel de l'IAP à Genève ont immédiatement accédé à ses demandes quand elle souhaitait rentrer plus tôt et l'ont encouragée à s'absenter si nécessaire.

À la fin février 2018, Roz a confié à un collègue qu'elle souffrait de symptômes perturbants et lui a demandé les coordonnées d'un prestataire de soins de santé ; elle a demandé à ce collègue de garder sa demande confidentielle. Selon nos sources, le bureau ne fournit pas de liste de prestataires de soins de santé ni de professionnels de la santé mentale.

Le Secrétariat international offre à son personnel, via CIC, un service gratuit de cinq séances de conseil à distance. La section suisse offre à son personnel un service gratuit de cinq séances de conseil via MOVIS. Il ne semble pas que CiC ou MOVIS aient été recommandés à Roz à ce stade, probablement parce que Roz avait demandé le nom d'un « médecin » et qu'il n'était peut-être pas évident qu'elle souffrait d'un problème psychologique.

En l'absence d'une liste de référence de prestataires qualifiés ou d'une ressource permettant de relier le personnel à des prestataires qualifiés, le collègue a recommandé un centre médical bilingue utilisé par un cadre supérieur d'Amnesty à Genève. Roz y aurait consulté un généraliste. Le généraliste a référé Roz à un centre local de santé psychologique où elle a commencé une psychothérapie hebdomadaire.

La plupart de ses collègues ont pris conscience de sa détresse personnelle pour la première fois à la fin du mois de juin, durant la première semaine de la deuxième session du Conseil des droits de l'homme (HRC) ayant eu lieu pendant le stage. Les sessions du HRC entraînent généralement une augmentation de la charge de travail et des heures de travail du personnel. Roz a confié à deux de ses collègues au cours de la semaine du 18 juin 2018 qu'elle avait eu des problèmes personnels importants. Vers la fin de la semaine, elle a rencontré sa supérieure qui lui a parlé et l'a incitée à rentrer chez elle tôt le jeudi 21 juin 2018 et lui a recommandé de prendre deux jours de congé. Roz a exigé la confidentialité et demandé que les détails ne soient pas communiqués aux collègues. Sa supérieure hiérarchique a consulté un responsable d'une équipe distincte à Genève, a informé les managers de l'IAP à New York qui ont souscrit à sa décision et a informé ses collègues que Roz ne se sentait pas bien et ne viendrait pas au bureau pendant deux jours. En outre, elle a demandé à ses collègues de ne pas lui envoyer de courriels liés au travail.

Roz a pris le vendredi 22 juin 2018 en congé mais a envoyé un message le dimanche 24 juin 2018 à sa supérieure hiérarchique pour lui indiquer qu'elle retournerait au travail le lundi 25 juin 2018. Sa supérieure lui a fait connaître son propre emploi du temps au HRC afin qu'elles puissent se coordonner. Le lundi 25 juin, Roz est venue au travail mais a demandé à partir plus tôt parce qu'elle était bouleversée par un problème personnel. Cette demande a été acceptée par sa supérieure, validée par le manager IAP de cette dernière à New York, et par le directeur RH de la section suisse. La supérieure de Roz l'a accompagnée à la rencontre d'une personne proche qui avait accepté de venir la chercher au HRC.

Conclusion : ne pas disposer de système ni de ressources pour aider les stagiaires, notamment ceux qui pourraient être en situation de détresse exceptionnelle, à accéder à des soins de santé adéquats constitue une lacune majeure. De nombreuses organisations humanitaires travaillant dans des contextes de stress élevé ont un système complet d'assistance destiné au personnel, notamment avec le programme EARP (Employee Assistance Resilience Program), disponible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 par téléphone, courriel et chat. Ce programme met en relation le personnel avec diverses ressources, y compris des soins de santé qualifiés et multilingues, des services et des conseils dispensés par des professionnels de la santé mentale spécialisés dans les facteurs de stress inhérents au travail humanitaire. D'autres organisations fournissent une liste approuvée de praticiens en médecine et en santé mentale. Certaines organisations humanitaires développent des relations avec plusieurs centres ou cabinets réputés qui offrent non seulement d'excellents soins, mais également d'excellentes aptitudes « au contact du patient » ou en relations interpersonnelles.

Crise psychologique

Selon des proches de Roz, les séances de conseil ont eu des répercussions très négatives sur elle, ce qui est extrêmement inhabituel. On a rapporté qu'après la séance du lundi 25 juin 2018 avec le praticien de santé mentale local, Roz se sentait encore plus mal que lorsqu'elle était arrivée. Ses proches ont indiqué que, même si elle était en détresse avant la séance, il était clair que ce qui avait été abordé au cours de cette séance ou, du moins, la façon dont Roz avait interprété ce qui avait été dit, était profondément bouleversant pour elle et avait aggravé son état. On ignore ce qu'a signalé Roz au thérapeute à cet égard, et on ne sait pas non plus comment elle s'est présentée au thérapeute. Ses proches indiquent que Roz n'a « plus jamais été la même » après cette séance.

Après cette soudaine aggravation de ses symptômes et de sa détresse – preuve que la séance avait été un élément déclencheur – Roz a pris la décision de rentrer immédiatement chez elle à Londres. Elle a informé sa supérieure qu'elle avait décidé de rentrer chez elle. Sa supérieure a pleinement soutenu sa décision de prendre un congé immédiat. La supérieure a informé la direction de l'IAP à New York et le directeur des ressources humaines de la section suisse, qui étaient tous favorables à l'idée que Roz rentre chez elle pour recevoir des soins médicaux.

À son arrivée à Londres, sa famille l'a emmenée immédiatement pour examen dans un centre de santé local au Royaume-Uni mais l'établissement ne l'a pas admise. Elle l'a emmenée une seconde fois après une manifestation grave d'extrême détresse mais, une fois encore, son admission a été refusée. Roz est morte le dimanche 1^{er} juillet 2018.

Conclusion : lorsqu'elle est entrée dans un état de crise, Roz a reçu le soutien total de sa supérieure et de l'organisation pour qu'elle prenne un congé immédiat. Il semble que les systèmes de santé de Genève et du Royaume-Uni aient largement sous-estimé la gravité de son état. Selon les sources, elle ne se sentait pas à l'aise avec son thérapeute, ce qui pose problème pour deux raisons : 1) une alliance solide est essentielle à une expérience thérapeutique, et 2) le fait qu'elle ne se sente pas à l'aise peut avoir eu pour effet d'inhiber sa parole face au thérapeute ; de plus, le système national de santé du Royaume-Uni n'a visiblement pas pris la pleine mesure de ses symptômes, et son admission a été refusée à deux reprises alors que son état exigeait une grande attention.

Informations concernant la tragédie

Les collègues de Roz ont été profondément choqués et bouleversés par l'annonce de la mort de Roz. Ses collègues de l'IAP à Genève ont été extrêmement affligés, ébranlés et incapables de travailler après avoir appris la nouvelle. Ils se sont rassemblés au bureau, ont partagé leurs réactions de chagrin, se sont mutuellement réconfortés et ont été autorisés à rentrer chez eux plus tôt. La membre de la SLT basée à Genève a encadré le personnel de l'IAP dont les managers étaient basés ailleurs. Elle les a soutenus avec beaucoup de compétence. Elle s'est également assurée que les membres du personnel concernés ne se retrouveraient pas seuls chez eux. Elle était empathique, présente et demandait ce dont ils avaient besoin. Elle a précisé que leur propre bien-être était une priorité absolue et leur a laissé la possibilité de partager leurs réactions si cela leur était utile, et les a également encouragés à prendre du temps libre. Elle est restée en contact étroit avec eux et, à leur retour le lendemain, l'activité a été suspendue et un « espace d'apaisement » a été créé par la membre de la SLT et le manager d'une autre équipe, au domicile de ce dernier. Les membres de l'IAP ont été extrêmement reconnaissants et ont souligné le caractère remarquable de l'attention et de la présence émotionnelle dont ils ont bénéficié. Les deux managers ont continué à suivre les membres de l'équipe IAP au cours des mois suivants, encourageant l'accès au conseil et aux autres soins de santé.

Conclusion : le personnel de l'IAP à Genève et certains de leurs collègues européens ont bénéficié d'une attention et d'un soutien exceptionnels de la part de la membre de la SLT et du manager d'une autre équipe basée à Genève, qui, malgré leur propre choc et leur détresse car ils connaissaient Roz, ont su créer un espace sûr et apaisant pour les collègues les plus affectés par cette tragédie. Les deux managers ont fait preuve d'une attention et d'une empathie fortes envers un personnel extrêmement affligé qui ne dépendait pas directement d'eux. Ils devraient être félicités pour leur coordination et leurs efforts considérables. La manière dont ils ont réagi donne un exemple de l'attention et du soutien que devraient recevoir les membres du personnel en détresse juste après avoir appris ce genre de tragédie. Les gestionnaires de l'IAP à New York étaient très reconnaissants et ont soutenu les deux managers qui se sont mobilisés pour apporter leur aide.

La direction de l'IAP et ses collègues de New York ont également été extrêmement choqués et affligés lorsqu'ils ont appris la mort de Roz. Les managers de l'IAP ont travaillé avec la section suisse pour vérifier cette nouvelle. Cela a pris plus de temps que nécessaire, en raison des problèmes relatifs à la fiche de renseignements personnels de Roz (voir ci-dessus). Les hauts responsables chargés de gérer la crise ont décidé de diffuser largement la nouvelle avant de prendre contact avec la famille et de discuter de ses préférences. Cette décision ne correspond pas aux meilleures pratiques en matière de communication concernant la mort d'un employé au sein d'une organisation. La communication générale après le décès d'un collègue doit être conforme aux souhaits de la famille. Les cadres supérieurs étaient conscients que de nombreux employés avaient connaissance de la mort de Roz, et il existait un risque que d'autres membres du personnel apprennent la nouvelle et s'offusquent de ne pas avoir été informés par l'organisation. C'est sans aucun doute une décision difficile pour toute équipe de direction en pleine crise. On pouvait effectivement considérer que l'alternative était communiquer ou ne pas communiquer sur la mort de Roz. Cela dit, d'autres options, plus nuancées, auraient pu être envisagées. Par exemple, il aurait été possible de dire que certaines informations ont été reçues sans entrer dans les détails, et en signalant les tentatives pour joindre la famille : « Une nouvelle particulièrement bouleversante a circulé sur l'un des membres de notre personnel et nous travaillons à la vérifier au plus vite. Nous pensons qu'il est important de parler à la famille, pour confirmer cette nouvelle, mais aussi pour connaître sa préférence quant aux informations devant être diffusées. » Il est essentiel de vérifier les informations avant de les transmettre au personnel, indépendamment de ce qui est communiqué sur les réseaux sociaux ou entre collègues. Comme on l'a vu précédemment, ne pas avoir de fiche de renseignements personnels archivée (donc facilement localisable par le personnel) et contenant les coordonnées de la famille de Roz a entraîné des problèmes en cascade, y compris celui que nous venons d'évoquer. Un certain nombre de membres du personnel a trouvé perturbant le choix de communiquer la nouvelle avant d'être entré en contact avec la famille.

Des réunions du personnel ont été organisées dans chaque pôle de l'IAP. Le personnel a été informé et on lui a demandé ce dont il avait besoin. Certaines personnes qui avaient travaillé plus étroitement avec Roz ont manifesté la volonté de se rendre à Genève pour faire acte de deuil avec les autres collègues, ce qui a été accepté. Ce faisant, les managers de l'IAP ont pris là une bonne et importante décision.

La direction de l'IAP a décidé qu'un manager devait se rendre à Genève pour soutenir le personnel de l'IAP et déterminer comment poursuivre les activités. Le manager de l'équipe souhaitait faire le voyage. Toutefois, les contraintes de visas l'en ont empêché. Il a demandé à un autre cadre supérieur de l'IAP de se rendre à Genève en son nom afin de soutenir le personnel et d'évaluer comment assurer la continuité du travail compte tenu des circonstances. Au cas où le personnel ne serait pas en mesure de travailler en raison du choc provoqué par la nouvelle, il était logique de faire venir un cadre supérieur de l'IAP pour veiller aux impératifs de l'activité. Toutefois, les collègues de l'IAP de Genève, qui étaient profondément affligés, n'ont pas été favorables à ce que le manager désigné arrive en un moment aussi difficile, et exprimé une forte préférence pour les cadres supérieurs (basés à Genève) des *autres* équipes (non IAP) qui s'occupaient d'eux. Cela a été source de confusion et de désarroi pour les managers de l'IAP qui étaient en contact régulier avec leurs collègues de Genève, mais n'avaient pas entendu directement cette opinion de leur part, et qui estimaient également avoir le droit de soutenir leur propre équipe et de veiller aux impératifs professionnels de celle-ci. Il aurait été utile que les membres de la SLT concernés mettent de côté leurs éventuelles divergences, communiquent avec respect et prennent une décision conjointe et éclairée sur ce point très sensible et complexe. Les communications se sont dégradées au point que tous les membres de l'équipe de crise ne participaient plus activement en tant qu'unité cohérente pour la prise de décisions. Lorsque les membres d'une équipe constituée pour réagir à une crise se retrouvent dans ce type d'impasse, le dirigeant placé à l'échelon immédiatement supérieur doit normalement assumer la prise de décision.

Conclusion : il semble régner un manque de confiance et d'ouverture au sein de l'équipe de l'IAP et entre les principaux managers concernés, ce qui a créé un obstacle à la communication pendant cette période sensible, et ajouté un stress inutile. Des pratiques réparatrices pourraient aider ce groupe à « arranger les choses » et à restaurer ce qui s'est rompu. En outre, il est fortement recommandé de correctement former, notamment à la notification des décès, les personnes qui se trouvent régulièrement impliquées dans la gestion des crises.

Équipe de réaction à la crise et partage d'informations

Les communications avec la famille de Roz ont été inutilement retardées par le fait que ses informations de contact en cas d'urgence n'étaient pas accessibles ni très bien structurées. Un représentant de la section suisse a été nommé pour établir le contact avec la famille, alors qu'il ne connaissait pas Roz personnellement, ne travaillait pas dans le même bureau, connaissait peu son travail ou sa situation. Pour ces raisons, ce n'était pas la bonne personne pour cette tâche importante.

Après la mort d'un membre du personnel, une bonne pratique pour les contacts avec la famille consiste à identifier l'interlocuteur le plus haut placé de l'organisation qui connaissait personnellement la personne décédée, ainsi que son travail, son supérieur et les événements récents. Finalement, quatre jours après avoir appris la nouvelle, la membre de la SLT basée à Genève, une excellente candidate pour ce rôle, a été désignée comme agent de liaison avec la famille. Elle a une présence chaleureuse et attentionnée, connaissait personnellement Roz et travaillait dans le même bureau.

Au lendemain d'un décès ou d'une crise touchant le personnel, les informations doivent être communiquées sur la base stricte du « besoin d'en connaître ». Un manager impliqué avait partagé avec l'ensemble de l'équipe un nombre excessif de courriels contenant des détails qui n'auraient dû être transmis qu'aux personnes qui avaient besoin de connaître ces informations. Le manager aurait dû faire preuve de plus de discrétion et consulter l'équipe chargée de gérer la crise avant de partager ces informations. Les membres du personnel ont exprimé leur préoccupation et malaise quant au niveau de détail transmis. En outre, lorsqu'un membre du personnel s'inquiétait du désarroi d'un collègue, le manager en question mettait en copie du message des personnes qui n'avaient pas besoin de connaître ces informations. Les questions sensibles et personnelles, y compris la détresse des employés, ne doivent être partagées que sur la base du « besoin d'en connaître ».

En règle générale, une équipe de réaction à la crise évalue les informations et apporte des conseils sur la manière de les communiquer rapidement et avec tact, notamment pour informer le personnel d'un décès. La directrice de la section suisse a personnellement appelé les membres de son personnel par téléphone pour les informer de la mort de Roz, ce qui était une excellente décision. Elle les a encouragés à lui téléphoner s'ils avaient des questions ou des préoccupations, ce qu'un membre du personnel a fait. À ce stade, elle aurait également pu rappeler au personnel le service de conseil individuel fourni par MOVIS.

Conclusion : même s'il était utile de constituer une équipe de réaction à la crise, cette mesure n'a pas été suffisamment efficace. Il y a eu une communication excessive d'informations qui aurait dû être régulée à la fois par les managers impliqués et par l'équipe de réaction à la crise. Un bilan doit toujours être effectué après les réponses à des situations de crise afin d'en tirer des enseignements. En cas de désaccord, il est possible de recourir à un consultant externe pour fournir des conseils plus objectifs sur les meilleures pratiques.

Soutien psychosocial au personnel - Prestataires externes

La section suisse a contacté MOVIS le jour même de la nouvelle et a décidé peu après d'organiser des séances individuelles et en groupe dans les bureaux de Genève pour le personnel de l'IAP qui avait travaillé en étroite collaboration avec Roz. Cette initiative a provoqué des réactions mitigées. La prestataire a été décrite comme ne maîtrisant pas suffisamment l'anglais et difficile à comprendre. Elle a également formulé une recommandation très précise sur la manière d'avancer dans le processus de deuil, ce qui a mis le personnel mal à l'aise et, involontairement, accentué la détresse de certains des collègues les plus affectés.

Dans les semaines qui ont suivi le suicide, le personnel de l'IAP à Genève a été incité à accéder aux services de conseil de Thrive et au moins deux d'entre eux ont eu recours à ce service. Les deux ont rapporté que le conseiller était extrêmement utile. Le conseiller a fait de son mieux pour répondre, même lorsqu'il était en vacances.

Conclusion : les premiers secours psychologiques, qui impliquent la mise à disposition des bonnes ressources au bon moment, constituent la meilleure pratique immédiatement après un événement critique. S'il est utile de rappeler au personnel que des services de conseil sont disponibles après un événement critique, le conseil de groupe est souvent mieux perçu quelques semaines après l'événement. L'assistance fournie dans les jours qui ont suivi le décès de Roz était inadéquate, car elle a été proposée trop tôt et la prestataire a formulé une recommandation trop précise sur le processus de deuil allant à l'encontre des meilleures pratiques en la matière. Heureusement, les conseils individuels fournis par Thrive ont été excellents et ont soutenu les collègues pendant une période très pénible.

Résumé

Roz McGregor était une Britannique âgée de 28 ans. Embauchée par la section suisse d'Amnesty International, elle a été stagiaire rattachée au bureau du Secrétariat international à Genève. Juste avant, elle avait travaillé comme bénévole au bureau régional d'Amnesty International à Mexico. Décrite comme intelligente, dynamique, amicale et travailleuse, Roz était respectée et appréciée par tous ceux qui l'ont rencontrée. Ses collègues et la communauté plus large du SI d'Amnesty ont été profondément choqués par sa mort inattendue. La section suisse, qui a embauché Roz, n'a pas veillé à ce que tous les documents relatifs à son intégration soient complétés et archivés. Autrement, Roz a eu une bonne expérience de stage et a parlé d'Amnesty en termes élogieux.

La vie privée était très importante pour Roz. Il y avait peu d'indicateurs extérieurs de sa détresse. Ceux-ci ne sont devenus manifestes pour ses collègues que vers la fin du mois de juin 2018. À leur insu, Roz était confrontée à un problème personnel depuis un certain temps. Elle a sollicité un conseil local pour tenter de le résoudre. De façon surprenante, les séances de conseil lui ont été préjudiciables et ont semblé déclencher une réaction grave qui a abouti à la mort de Roz. Bien que sa famille ait cherché de l'aide pour elle au Royaume-Uni, les services contactés n'ont pas offert le niveau de soins approprié.

Lorsque les collègues de Roz ont appris la nouvelle de sa mort, des cadres supérieurs basés à Genève, extérieurs au programme dans lequel travaillait Roz, ont fait un travail remarquable de réponse aux besoins et à l'affliction du groupe. Ils ont guidé les collègues de l'IAP tout au long de la crise de manière habile et réfléchie, et les managers de l'IAP qui travaillaient à distance leur en ont été très reconnaissants. Du fait de cette situation de crise, les collègues ont immédiatement et/ou graduellement été autorisés à s'absenter et incités à solliciter une assistance.

La réponse à la crise n'était cependant pas assez efficace. Parmi les lacunes, on peut citer :

1. un contact tardif avec la famille de Roz
2. la désignation d'un représentant qui ne connaissait pas Roz/ne travaillait pas avec elle, en tant que contact avec la famille

3. la vaste diffusion de l'annonce de sa mort avant d'avoir contacté la famille pour connaître ses préférences en matière de communication de la nouvelle
4. le choix d'une prestataire de conseil ne maîtrisant pas suffisamment l'anglais ni le travail sur le deuil
5. une dispute inutile entre les cadres supérieurs et les managers sur la part de responsabilité à assumer dans les problèmes de communication
6. une communication excessive d'informations à des personnes n'ayant pas besoin de les connaître

RECOMMANDATIONS

1. Développer un système robuste pour aider les stagiaires à accéder aux soins de santé. Les stagiaires – généralement plus jeunes, moins expérimentés et moins familiarisés avec les réinstallations – sont vulnérables au stress et pourraient bénéficier d'un soutien complet pour accéder aux soins de santé, en particulier dans un nouveau pays. L'organisation devrait envisager de jouer un rôle primordial dans l'accès aux soins de santé pour les stagiaires.
2. Veiller à ce qu'il existe, dans le dossier de chaque membre du personnel, un formulaire de notification d'urgence régulièrement mis à jour (tous les deux ans) dans lequel la personne indique qui doit être contacté en cas d'urgence ou de décès¹⁸. Si un stagiaire ou un membre du personnel est détaché dans un autre service, il faut indiquer clairement qui est responsable de cette personne.
3. Développer et proposer un cours d'apprentissage en ligne sur la santé et la résilience comprenant une section sur la santé psychologique au moment de l'intégration pour tous les bénévoles, stagiaires et membres du personnel. Étant donné que de nombreux membres du personnel d'Amnesty sont souvent exposés à l'épuisement professionnel (burn-out), ainsi qu'à des niveaux élevés de stress et à de potentiels traumatismes, au bureau ou sur le terrain, il est logique d'investir dans la psychoéducation de tous les membres du personnel dès leur intégration et au-delà, notamment s'il n'existe pas de stratégie et approche globale en matière d'assistance au personnel.
4. Acquérir un programme complet d'assistance au personnel comprenant un programme d'aide et de résilience pour les employés (EARP) **disponible de manière fiable 24h/24, 7j/7** via téléphone, courriel et dialogue en ligne, et mettant le personnel en contact avec divers interlocuteurs, notamment des **prestataires de soins de santé multilingues** dans **plusieurs endroits** du monde entier et des **professionnels de la santé mentale spécialisés** bien informés des facteurs de stress inhérents au travail humanitaire. En l'absence de programme EARP, certaines organisations humanitaires développent des relations avec plusieurs centres ou cabinets réputés qui offrent non seulement d'excellents soins, mais également d'excellentes aptitudes « au contact du patient » ou en relations interpersonnelles. Une bonne pratique consiste à inviter les prestataires dans les locaux pour effectuer une présentation annuelle et donner un aperçu des services. Cela réduit la stigmatisation liée à l'accès aux soins de santé mentale et familiarise le personnel avec les ressources et les conseillers. D'autres organisations ont mis en place une journée hebdomadaire de conseil dans un bureau privé situé sur le lieu de travail pour faciliter l'accès.
5. Fournir une ligne de crise ou un numéro de téléphone d'assistance fiable et réputé, et l'afficher dans les zones communes de vos locaux. Bien qu'Amnesty propose une ligne de crise, plusieurs membres du personnel ont indiqué qu'elle ne fonctionnait pas et que

¹⁸ Voir l'annexe A pour un exemple de formulaire de notification d'urgence et des exemples de ressources psychopédagogiques sur le deuil et le suicide.

l'indication de disponibilité 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 était fausse. Le personnel a indiqué que la ligne ne fonctionne pas 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 et que les temps de réponse sont longs, ce qui est inapproprié pour les situations de crise. De plus, l'organisation devrait disposer de ressources pour que les membres du personnel sachent quoi faire face aux pensées suicidaires – les leurs ou celles d'autres collègues (voir l'annexe A).

6. Développer un protocole de crise plus solide et améliorer l'efficacité de l'équipe de crise. En règle générale, dès que possible après le décès d'un membre du personnel, une équipe de crise doit être constituée, se réunir et attribuer des rôles, notamment celui de liaison avec la famille. Idéalement, le plus haut responsable d'une organisation qui connaissait la personne suicidée établirait le premier contact avec la famille, avec une personne qualifiée et formée qui assumerait les fonctions de liaison avec la famille et de point de contact permanent. Le partage d'informations doit être suivi et discuté au sein de l'équipe de crise.
7. Pendant les crises, les émotions peuvent être fortes et des désaccords peuvent surgir entre des hauts responsables ; dans ces circonstances, le secrétaire général doit faire preuve d'autorité et trancher, ou, s'il ne se sent pas autorisé ou suffisamment informé, il peut consulter un spécialiste externe.
8. Fournir une formation aux premiers secours psychologiques à la SLT et à l'équipe de crise. Dans les jours qui suivent une crise, le conseil n'est pas toujours la meilleure option. Il existe des pratiques optimales dont les hauts responsables et l'équipe de gestion de crise doivent être informés lors de la planification d'une intervention en cas de crise.
9. En l'absence de relation établie avec un prestataire d'aide au personnel fiable et une approche systématique de l'aide au personnel pour l'ensemble de l'organisation, il faut sélectionner avec soin un praticien de la santé mentale qualifié et compétent. Dans l'affaire Roz, on a constaté une précipitation à offrir un service de conseil alors que ce n'est pas toujours la meilleure pratique juste après un événement critique. En outre, il devrait exister un processus d'assurance qualité lorsque plusieurs prestataires (MOVIS, CiC, Thrive) sont sollicités après un incident critique. Les membres du personnel ont signalé que la prestataire spécialiste du deuil avait formulé des recommandations spécifiques qui les ont mis très mal à l'aise, et allaient à l'encontre d'une règle d'or : il n'existe pas une « bonne » façon de faire un deuil. Après les interventions, des analyses doivent être effectuées pour mettre en lumière les enseignements tirés et améliorer les futures réactions aux crises.
10. Les équipes dispersées ont plus d'obstacles à la cohésion d'équipe et à une communication ouverte. Si cela peut avoir des effets préjudiciables sur le déroulement normal des activités, le manque de cohésion et les difficultés de communication sont potentiellement très néfastes pendant les crises. Des sessions de renforcement des équipes, qui favorisent un sentiment de camaraderie, de communauté et de transparence, sont recommandées. Être ouvert et encourageant, même face aux commentaires critiques du personnel, est l'une des compétences d'un vrai leader. Des pratiques réparatrices pourraient aider les personnes impliquées à « arranger les choses » et à restaurer ce qui s'est rompu.

