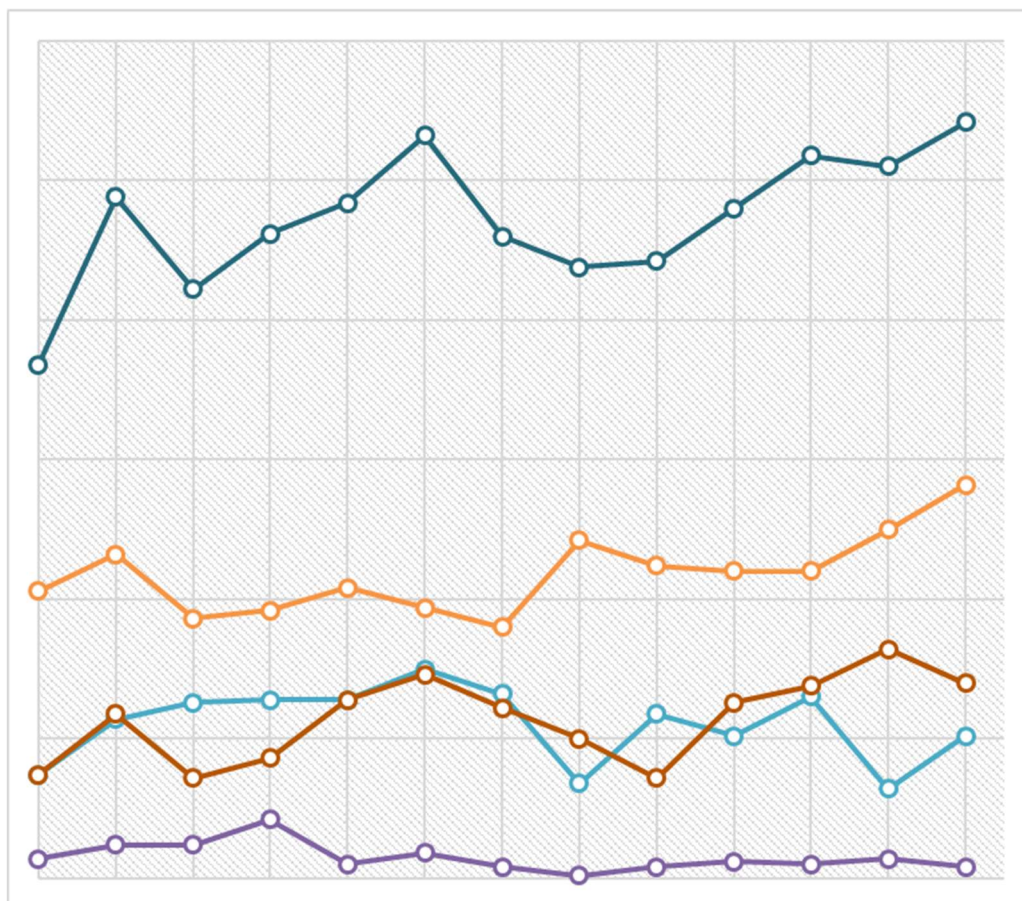


# GROUPE DE CONFIANCE

## RAPPORT STATISTIQUE 2025





# **GROUPE DE CONFIANCE RAPPORT STATISTIQUE 2025**

Préparé par Matthias Brunner, Satiscan

Le Groupe de confiance (ci-après GDC) est une structure indépendante au sein de l'État de Genève chargée d'aide à la gestion des conflits relationnels au travail ainsi que du traitement des situations pouvant constituer une atteinte à la personnalité, voire du harcèlement psychologique (mobbing) ou du harcèlement sexuel au travail. Le périmètre d'intervention du GDC s'étend au personnel des sept départements de l'État de Genève, de la Chancellerie d'État, du Secrétariat général du Grand Conseil et du Pouvoir judiciaire. Le GDC est aussi accessible aux collaborateurs et collaboratrices des Établissements publics pour l'intégration (EPI), de l'Institution de maintien à domicile (IMAD), de l'Hospice général (HG), de l'Office cantonal des assurances sociales (OCAS) de l'Autorité cantonale de surveillance des fondations et des institutions de prévoyance (ASFIP), des Transports publics genevois (TPG), des Villes de Genève, de Vernier et d'Onex, des communes d'Anières, Cologny, Collonge Bellerive, Choulex et Vendœuvres de la Maison de Vessy et du Groupement SIS.

Le GDC répond aussi bien aux sollicitations des personnes requérantes qu'à celles des autorités d'engagement ou des services de ressources humaines.

Le rapport statistique annuel présente les activités de l'année se rapportant exclusivement aux 218 dossiers initiés à la demande du personnel de l'État de Genève, c'est-à-dire sans tenir compte des actions initiées par les autorités d'engagement de l'État, ni de celles en rapport avec les autres institutions ayant adhéré au dispositif du GDC. Pour 2025, les données portent sur les actions réalisées par le GDC entre le 1<sup>er</sup> décembre 2024 et le 30 novembre 2025.

Les informations utilisées dans le présent rapport sont réunies par les conseillères et les conseillers du GDC durant les entretiens avec les personnes requérantes. L'encodage des informations est réalisé à l'aide de la plateforme web Satiscan sur la base d'un questionnaire. Les données ainsi numérisées sont traitées de manière anonyme et seuls les résultats agrégés sont publiés. Les comparaisons avec l'ensemble de l'État de Genève se basent sur les effectifs de l'État au 30 novembre 2025.

Comme nous avons choisi d'arrondir les pourcentages à l'unité la plus proche, la somme des pourcentages présentés dans les tableaux et les figures peut s'écarter légèrement de 100%.



## TABLE DES MATIERES

|                                                                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>TABLE DES MATIERES .....</b>                                                                                                 | <b>5</b>  |
| <b>A. LES CHIFFRES CLÉS .....</b>                                                                                               | <b>7</b>  |
| <b>B. LES DOSSIERS.....</b>                                                                                                     | <b>8</b>  |
| <b>C. CARACTÉRISTIQUES DE LA POPULATION REQUÉRANTE ET DE SON CONTEXTE DE TRAVAIL .....</b>                                      | <b>10</b> |
| 1. GENRE, ÂGE ET NIVEAU D'ÉDUCATION.....                                                                                        | 10        |
| 2. TAUX D'ACTIVITÉ ET CLASSE SALARIALE .....                                                                                    | 11        |
| 3. STATUT, ANCIENNETÉ ET LIEU D'AFFECTATION .....                                                                               | 12        |
| <b>D. DÉMARCHES PRÉALABLES ENTREPRISES, ORIENTATION VERS LE GROUPE DE CONFIANCE ET ATTENTES DES PERSONNES REQUÉRANTES .....</b> | <b>14</b> |
| <b>E. LES SITUATIONS ET LEURS CONSÉQUENCES .....</b>                                                                            | <b>18</b> |
| 1. TYPOLOGIE DES SITUATIONS .....                                                                                               | 18        |
| i. <i>Situations interpersonnelles</i> .....                                                                                    | 19        |
| ii. <i>Situations asymétriques</i> .....                                                                                        | 19        |
| iii. <i>Situations indéfinies/structurelles</i> .....                                                                           | 20        |
| iv. <i>Situations intergroupales</i> .....                                                                                      | 20        |
| 2. ANALYSE DU GROUPE DE CONFIANCE .....                                                                                         | 21        |
| i. <i>Analyse des situations</i> .....                                                                                          | 21        |
| ii. <i>Événements déclencheurs</i> .....                                                                                        | 23        |
| iii. <i>Contexte des situations</i> .....                                                                                       | 25        |
| <b>F. LES EFFETS DES SITUATIONS SUR LES PERSONNES REQUÉRANTES .....</b>                                                         | <b>26</b> |
| 1. PROBLÈMES DE SANTÉ ET ARRÊTS DE TRAVAIL.....                                                                                 | 26        |
| 2. RÉPERCUSSION DE LA SITUATION SUR LA VIE PROFESSIONNELLE.....                                                                 | 27        |
| 3. RÉPERCUSSION DE LA SITUATION SUR LA VIE PRIVÉE .....                                                                         | 28        |
| <b>G. INTERVENTION DU GROUPE DE CONFIANCE .....</b>                                                                             | <b>29</b> |
| 1. ÉVOLUTION DE LA SITUATION À LA FIN DE LA DÉMARCHE.....                                                                       | 31        |
| <b>H. SATISFACTION DES PERSONNES REQUÉRANTES .....</b>                                                                          | <b>32</b> |
| 1. SATISFACTION DES PERSONNES REQUÉRANTES D'APRÈS LE GDC.....                                                                   | 32        |
| 2. RÉSULTATS DES ENQUÊTES DE SATISFACTION AUPRÈS DES USAGERS .....                                                              | 33        |
| 3. TAUX DE SATISFACTION GLOBAL .....                                                                                            | 34        |
| <b>TABLE DES ILLUSTRATIONS .....</b>                                                                                            | <b>35</b> |
| <b>ANNEXES .....</b>                                                                                                            | <b>36</b> |



## A. Les chiffres clés

### Caractéristiques de la population requérante

Sur les 20'447 membres du personnel de l'État, 218 personnes, soit 1.1, se sont adressées au GDC en 2025, alors que l'année passée cette proportion était de 1.3%.

Au sein de la population requérante, les femmes sont surreprésentées à 67%, par rapport à 56% à l'État de Genève.

Les quadragénaires (39%) et les quinquagénaires (30%) constituent la majorité des personnes requérantes. Les quadragénaires sont aussi sur-représentées dans la population requérante (+9%) par rapport aux membres du personnel de l'État.

73% des personnes qui se sont adressées au GDC ont une formation de degré tertiaire.

83% sont des employé-e-s sans fonction d'encadrement. 17% sont des employé-e-s avec fonction d'encadrement : 10% sont des cadres intermédiaires et 7% des cadres supérieurs.

48% des personnes requérantes travaillent à l'État depuis plus de 10 ans. 38% sont dans le même service depuis plus de 10 ans.

### Pourquoi et comment s'adresse-t-on au Groupe de confiance ?

Les usagères et usagers sollicitant le GDC souhaitent obtenir un point de vue externe, exposer leur situation et en parler (77%). Ces personnes souhaitent aussi laisser une trace, pour soi ou pour autrui, en témoignant (39%).

Dans 50% des cas, les difficultés relationnelles ont pris forme dans les 12 mois avant que le GDC ne soit sollicité. Pour 25% des cas, la situation a duré entre 13 et 24 mois avant la prise de contact avec le GDC. Pour les 25% restants, la situation durait depuis plus que 24 mois.

87% des personnes ont entrepris une démarche préalable, notamment auprès de leur hiérarchie directe (59%), directement avec la ou les autres personnes concernées (44%), avec les ressources humaines (44%), le ou la médecin privé-e (42%) ou un autre échelon hiérarchique (28%).

Dans 65% des cas, c'est une initiative individuelle qui oriente la personne requérante vers le GDC et dans 29% des cas, il s'agit d'un conseil.

59% des personnes requérantes ont souhaité que leur démarche auprès du GDC reste confidentielle.

### Autour de la démarche

Les situations interpersonnelles constituent 56% des cas; elles sont à caractère vertical ascendant (la hiérarchie directe étant mis en cause) pour 62%. Dans 21% des cas, elles sont asymétriques et dans 20% indéfinies/structurelles.

Quant aux impacts, 77% des personnes requérantes se disent atteintes dans leur capacité professionnelle et 55% dans leur santé. Lors du premier entretien au GDC 37% des personnes requérantes avaient manqué le travail en raison de la situation.

Les principaux facteurs « déclencheurs » de la situation relèvent de sources souvent combinées et multiples. Pour 61% des cas, il est fait mention d'aspects relatifs aux attitudes de nature à pouvoir provoquer des difficultés; pour 35%, ce sont des événements touchant à la vie professionnelle (tels que les méthodes de travail, les conflits de valeurs, les déceptions professionnelles, etc.); pour 33% c'est la culture de l'entité concernée, pour 24%, une difficulté d'adaptation à un changement, et pour 6% des aspects relatifs à la vie privée des protagonistes.

Les situations traitées par le GDC s'inscrivent simultanément dans plusieurs contextes: relationnel ou ressenti personnel (73%), communication (64%), management (52%), ou structurel et organisationnel (21%).

### Les prestations du Groupe de confiance

La très grande majorité (91%) des demandes adressées au GDC sont pertinentes par rapport à la mission et au contexte d'intervention du GDC.

Dans 57% des situations traitées par le GDC, des mesures individuelles ont été proposées.

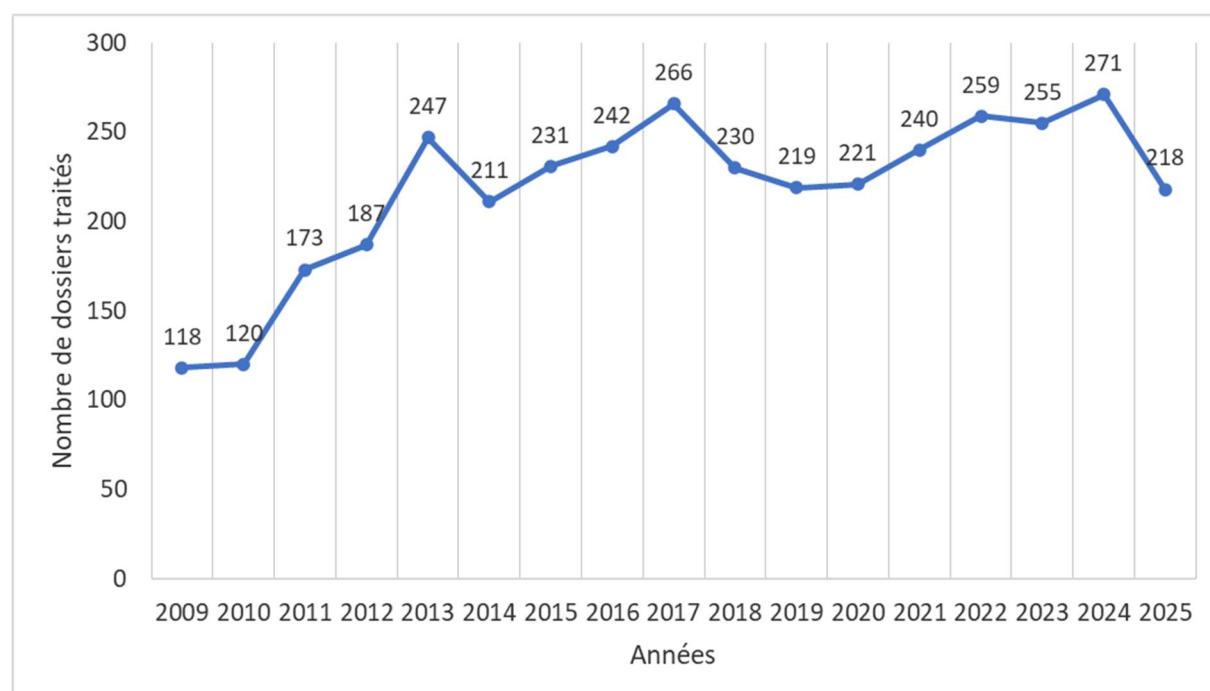
Le GDC estime que 71% des personnes reçues durant l'année 2025 sont plutôt satisfaites de son travail. A l'inverse, elles seraient 8% à être plutôt insatisfaites, la grande majorité de celles-ci ayant évoqué une frustration quant aux outils du GDC. Le taux de satisfaction global (qui tient compte des données pondérées recueillies par sondage anonyme) est de 70%.

## B. Les dossiers

Entre le 1<sup>er</sup> décembre 2024 et le 30 novembre 2025, 218 dossiers ont été traités par le GDC, dont 191 nouveaux dossiers (88%) ouverts durant cette période.

En proportion, le nombre de dossiers représente actuellement 1.1% du total du personnel de l'État (n=20'447). Comme on le voit dans la Figure 1 ci-dessous, le nombre de dossiers traités a diminué en 2025. Afin de mettre cette évolution en perspective, une analyse des données sur plusieurs années a été réalisée. En 2025, le nombre de dossiers (218) est légèrement inférieur à la moyenne observée depuis 2012 (236). L'analyse se base sur la période 2012–2025, correspondant à une phase d'activité stabilisée après la mise en place du dispositif. Elle montre que ce niveau reste dans l'amplitude des variations observées d'une année à l'autre.

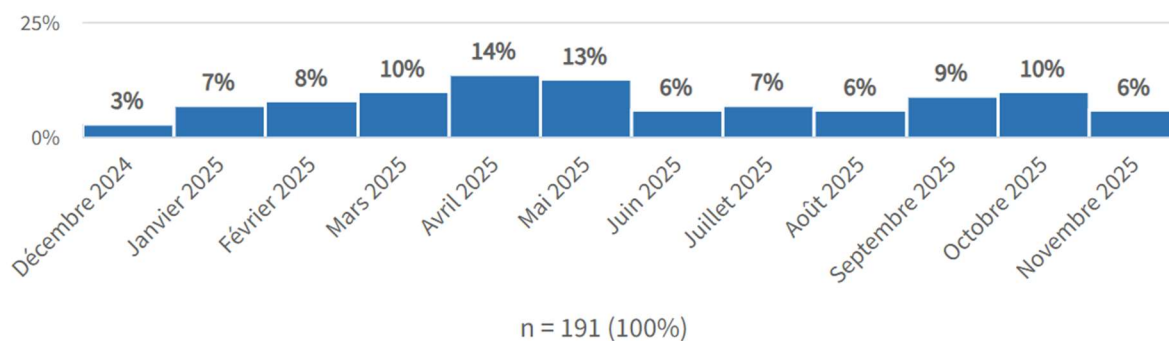
*Figure 1: Nombre de dossiers traités par année*



Au 30 novembre 2025, 63 dossiers – soit 29% du total de l'année – étaient encore ouverts. 71% des dossiers étaient clos.

En 2025, la fluctuation de la répartition mensuelle d'ouverture des nouveaux dossiers montre que le mois de décembre 2024 est celui où il y a eu le moins de nouveaux dossiers ouverts. À l'inverse, il y a eu davantage d'ouvertures de dossiers entre avril et mai 2025.

Figure 2: Date d'ouverture des nouveaux dossiers

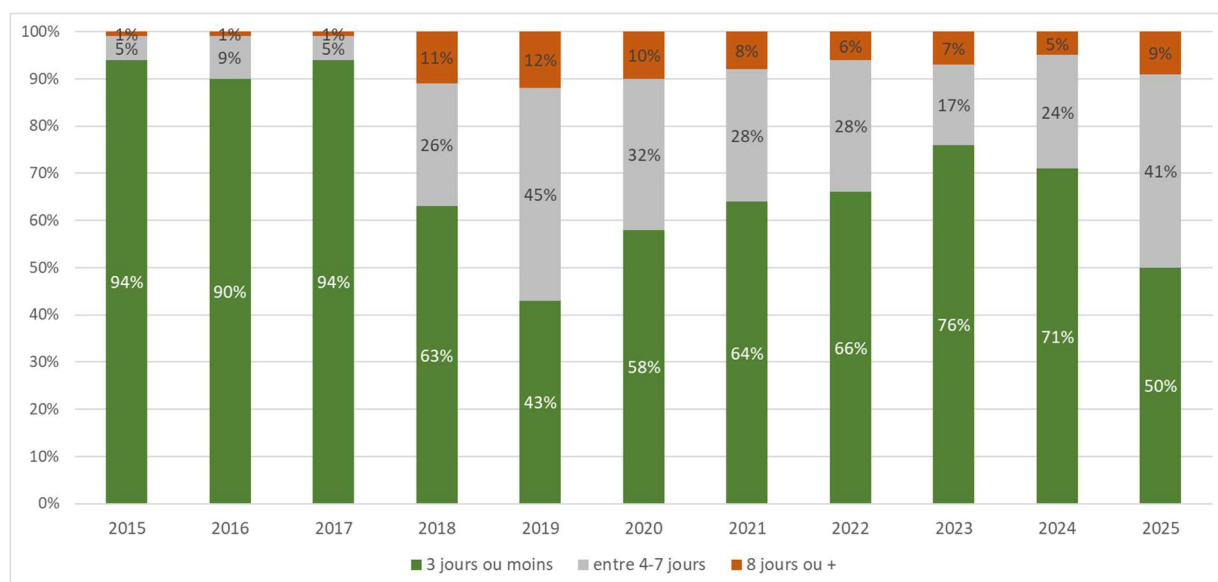


Après avoir été contacté par une personne employée de l'État, le GDC propose un entretien. Dans 50% de ces cas, un rendez-vous a été proposé dans un délai de 3 jours ou moins après la première prise de contact téléphonique ou par e-mail.

Dans 41% des cas, le délai a été de 4 à 7 jours tandis que pour 9% le délai a été plus long.

Comme on le voit dans la Figure 3, la proportion de situations qui ont obtenu un rendez-vous dans les 3 jours ou moins a diminué de 21% par rapport à 2024.

Figure 3: Temps écoulé entre le 1<sup>er</sup> contact et le rendez-vous



## C. Caractéristiques de la population requérante et de son contexte de travail

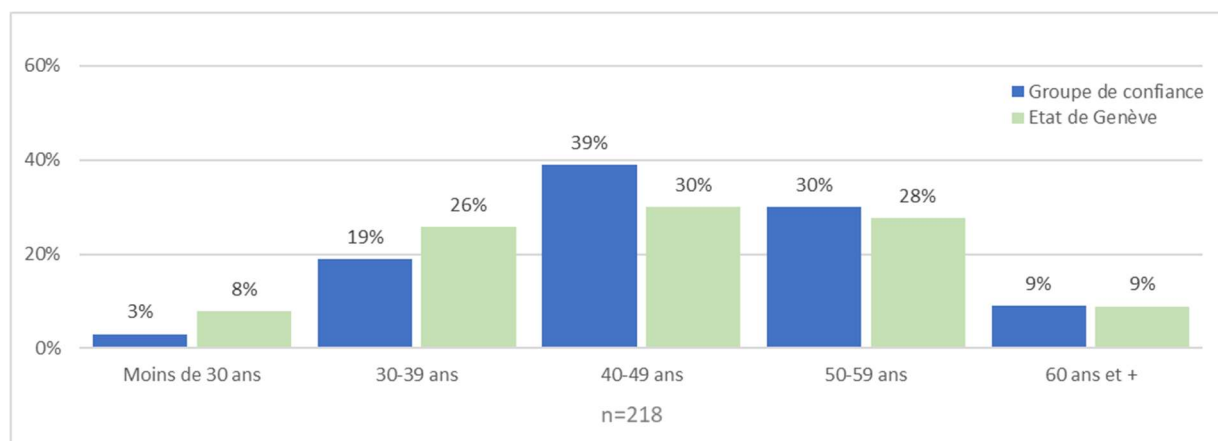
### 1. Genre, âge et niveau d'éducation

En 2025, 67% de femmes et 33% d'hommes se sont adressés au GDC, proportions proches de celles de l'année passée.

La Figure 4 présente les classes d'âge des personnes requérantes et celles des membres du personnel de l'État de Genève en novembre 2025.

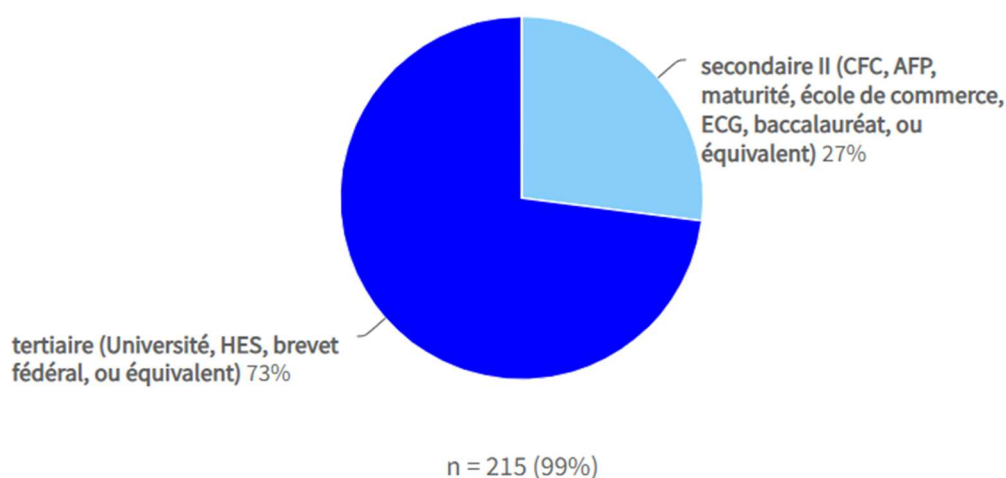
On y observe que les quadragénaires (+9%) sont surreprésentés parmi les personnes requérantes tandis que les personnes de moins de 30 ans (-5%) et les trentenaires (-7%) sont sous-représentés.

Figure 4: Classes d'âge des personnes requérantes et des collaborateurs-trices de l'État de Genève



La Figure 5 indique que 73% des personnes requérantes ont une formation tertiaire, 27% bénéficient d'une formation secondaire.

Figure 5: Niveau de formation des personnes requérantes



## 2. Taux d'activité et classe salariale

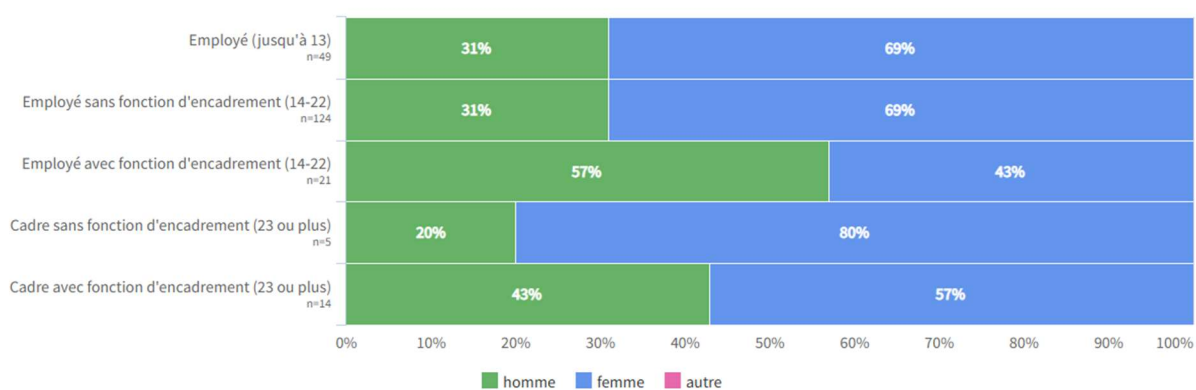
En 2025, 48% des personnes requérantes travaillent à plein temps, 13% à plus de 80% mais moins que 100%, 37% entre 50% et 80% ainsi que 2% à moins de 50%.

Par rapport à l'année passée, la proportion de personnes requérantes travaillant à plein temps a légèrement diminué (-4%) tandis que celle des personnes entre 50% et 80% a légèrement augmenté (+3%).

17% des personnes requérantes exercent une fonction d'encadrement (10% se trouvent dans les classes salariales 14-22, 7% sont des cadres supérieurs).

La Figure 6 montre la répartition des genres par classe salariale et fonction d'encadrement.

Figure 6: Classe salariale des personnes requérantes



La Figure 7 compare le profil (classe salariale et genre) de la population ayant fait appel au GDC à celui de l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices de l'État de Genève. Il en ressort que les femmes sont surreprésentées au GDC et que les hommes y sont sous-représentés, particulièrement dans les classes de 14 à 22.

Figure 7: Répartition des classes salariales, par genre, parmi les personnes requérantes et dans le personnel de l'État

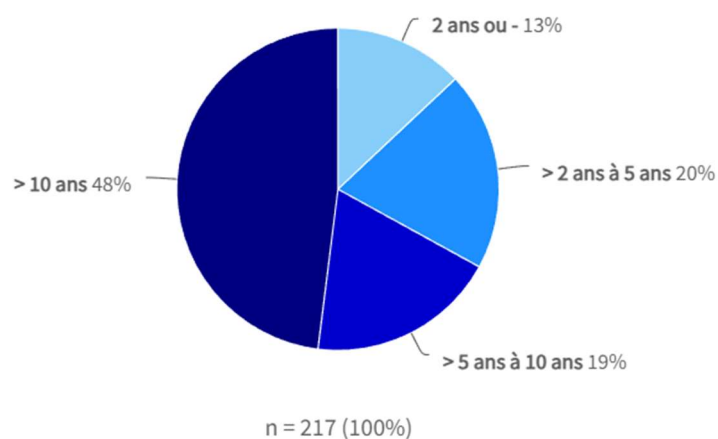
| Classe     | Femmes |         | Hommes |         |
|------------|--------|---------|--------|---------|
|            | GDC    | État GE | GDC    | État GE |
| Jusqu'à 13 | 16%    | 10%     | 7%     | 8%      |
| 14-22      | 44%    | 43%     | 23%    | 32%     |
| 23 ou plus | 6%     | 3%      | 3%     | 4%      |

n=218

### 3. Statut, ancienneté et lieu d'affectation

Comme le montre la Figure 8 ci-dessous, 48% des personnes requérantes ont plus de 10 ans d'ancienneté à l'État, 19% de 5 à 10 ans, 20% de 2 à 5 ans et 13% de 2 ans ou moins. Ces chiffres sont assez stables depuis l'année passée.

*Figure 8: Ancienneté à l'État*

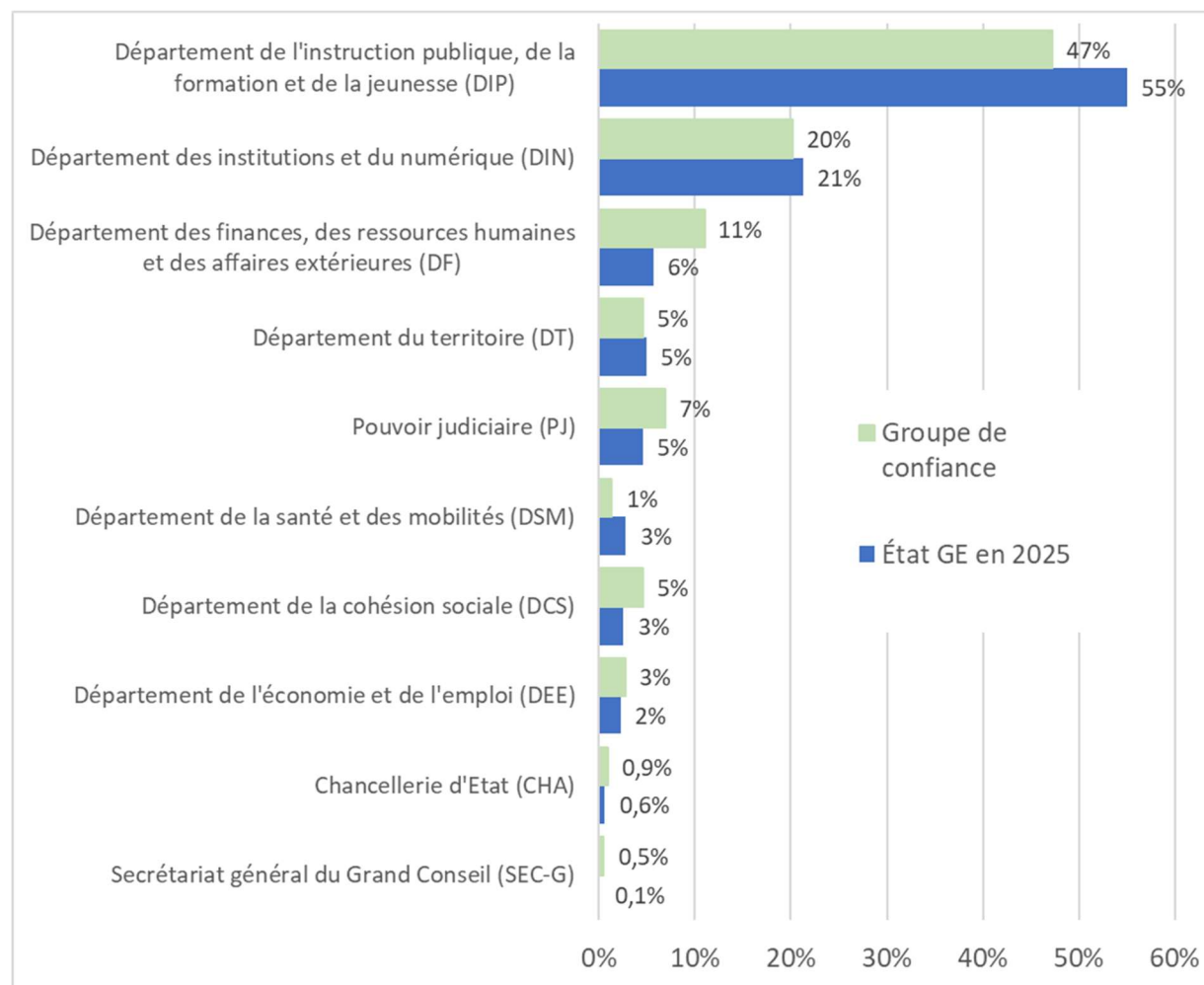


Si l'on considère l'ancienneté dans le même service, 38% y sont depuis plus de 10 ans, 21% depuis 5 à 10 ans, 23% depuis 2 à 5 ans et 18% depuis 2 ans ou moins.

La proportion de fonctionnaires parmi les personnes requérantes est de 84%, 13% ne sont pas nommés et 3% ont un statut spécial. Ces chiffres sont proches de ceux de 2024.

La Figure 9 compare la répartition de la population requérante du GDC avec la répartition du personnel selon les départements de l'État de Genève en novembre 2024 :

Figure 9: Département des personnes requérantes et effectifs de l'État de Genève au 30.11.2025(n=20'447)

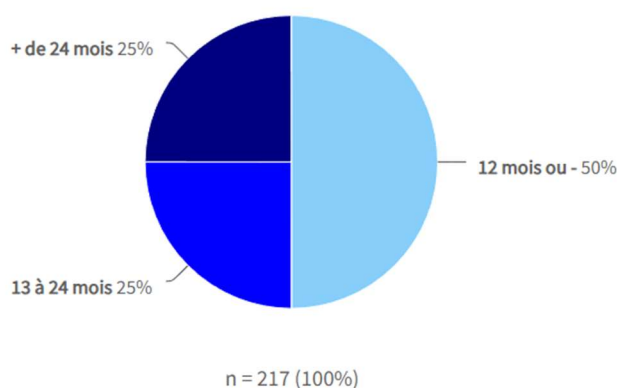


## D. Démarches préalables entreprises, orientation vers le Groupe de confiance et attentes des personnes requérantes

La Figure 10 montre que, dans la moitié des situations, les difficultés relationnelles ont pris forme 1 an ou moins avant que le GDC ne soit sollicité, pour un quart, elle a pris forme depuis 1 à 2 ans et pour un autre quart depuis plus de 2 ans.

Ces proportions ont fortement évolué depuis l'année passée: les situations où les difficultés relationnelles datent d'1 an ou moins ont fortement diminué (-11%) tandis que celles qui datent de 1 à 2 ans (+5%) ou plus de 2 ans (+6%) ont augmenté.

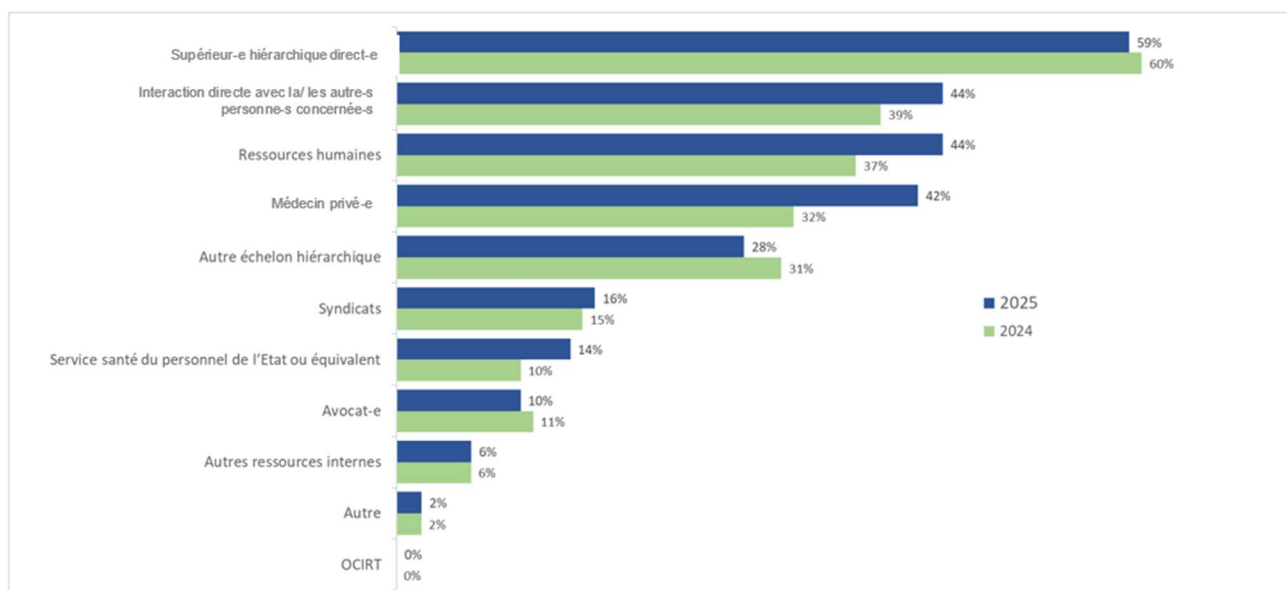
Figure 10: Temps écoulé entre le début des difficultés relationnelles et le contact avec le GDC



Avant de solliciter le GDC, 87% des personnes requérantes avaient déjà entrepris des démarches auparavant; ce chiffre a augmenté de 3% par rapport à 2024.

La Figure 11 ci-dessous présente la nature des démarches entreprises avant de contacter le GDC, en 2025 et 2024. En moyenne, les personnes qui ont effectué des démarches préalables se sont adressées à 2.7 instances (2.4 en 2024).

Figure 11: Nature des démarches préalables aux contacts avec le GDC



Note: plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Comme en 2024, la démarche préalable plus commune est de contacter la hiérarchie directe (59%).

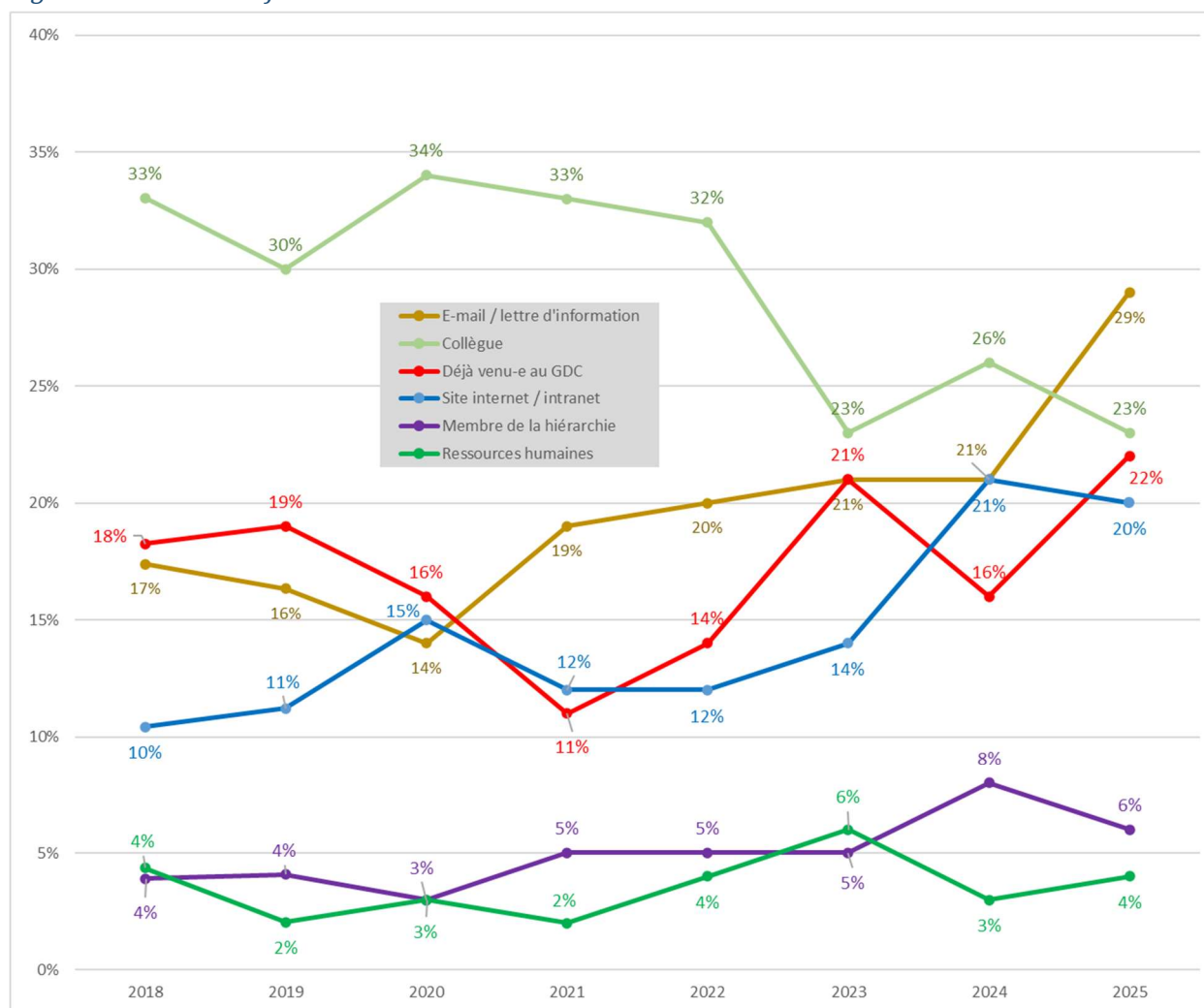
L'interaction directe avec l'autre ou les autres personnes concernées ainsi que les ressources humaines arrivent en 2<sup>ème</sup> position ex-aequo avec 44%. Ces deux types de démarches préalables ont augmenté depuis l'année passée (respectivement de +5% et +7%).

Le recours préalable à un ou une médecin privé-e concerne 42% des dossiers en 2025; une forte augmentation (+10%) depuis l'an passé.

En 2025, le recours préalable à un autre échelon hiérarchique est de 28%, en légère diminution (-3%) depuis 2024.

La Figure 12 montre les sources d'information sur l'existence du GDC. À ce titre, le rôle le plus important revient à l'information directe du GDC (lettre d'information, e-mail), citée dans 29% des cas, en forte augmentation (+8%) depuis l'année passée.

Figure 12: Source d'information sur l'existence du GDC



Note: plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

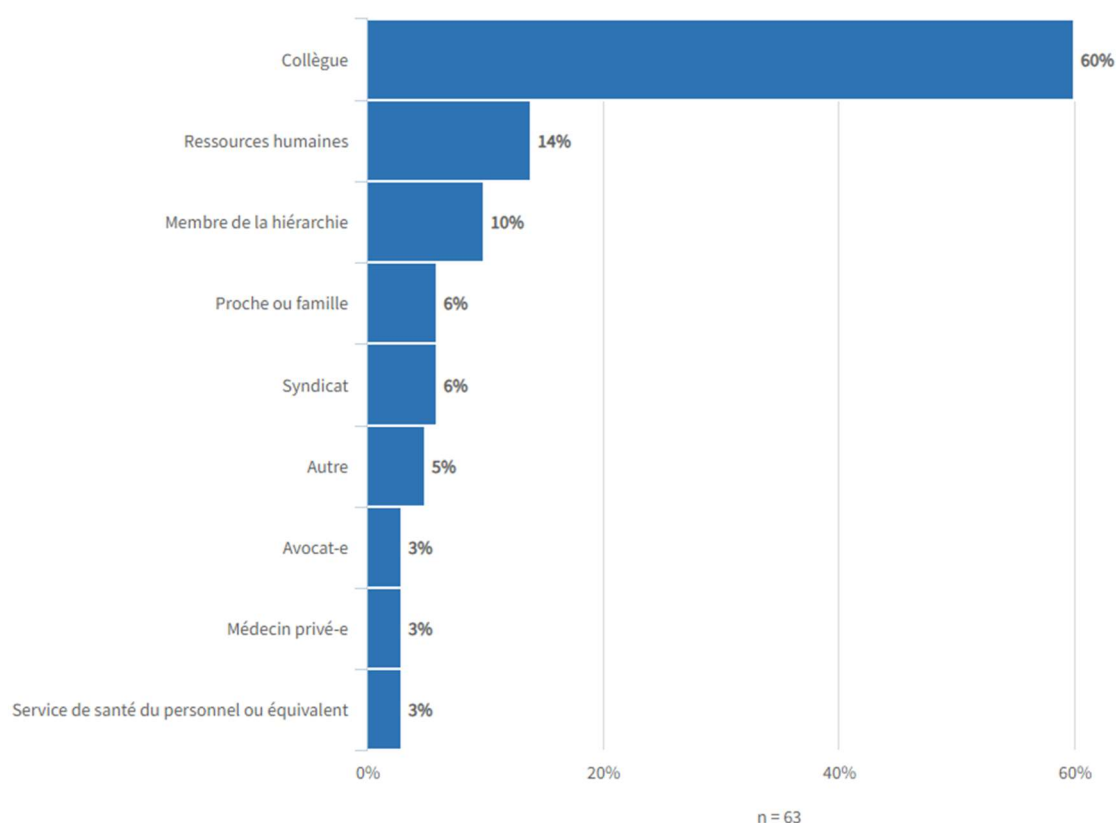
Les collègues sont cités par 23% des personnes requérantes (-3% depuis 2024), 22% sont déjà venus au GDC (+6%), et 20% citent le site internet/intranet (-1%). Les autres sources d'information représentent 6% ou moins des personnes requérantes.

Environ 2 fois sur 3 (65%), c'est une initiative personnelle qui mène l'utilisateur au GDC. Pour un tiers (29%) des situations, c'est sur la base d'un conseil tandis que les requêtes institutionnelles ne représentent que 3% des cas.

Si l'on compare à l'année passée, les initiatives personnelles augmentent (+4%), les conseils (-3%) ainsi que les requêtes institutionnelles diminuent (-4%).

Lorsqu'il s'agit d'un conseil pour s'adresser au GDC, près des deux-tiers (60%) proviennent de collègues (Figure 13). Loin derrière, on trouve les ressources humaines (14%), les membres de la hiérarchie (10%), les proches ou la famille (6%) et les syndicats (6%); les autres sources représentent chacune 5% ou moins.

*Figure 13: Source d'orientation à la suite d'un conseil vers GDC*



*Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne*

En 2025, 59% des personnes requérantes ont souhaité que leur démarche auprès du GDC reste confidentielle.

Les personnes qui sollicitent le GDC y viennent avec plusieurs attentes. Comme le montre la Figure 14, près des trois quarts des personnes requérantes ont la volonté d'exposer leur situation et de solliciter les conseils et les suggestions du GDC pour gérer la situation (77%). Cette proportion a augmenté (+3%) depuis l'an passé.

Près de 4 personnes sur 10 souhaitent laisser une trace en témoignant. Cette proportion est identique à celle de 2024.

Finalement, 14% des personnes requérantes évoquent la médiation comme une de leurs attentes.

*Figure 14: Attentes des personnes requérantes envers le GDC*

| <b>Réponses</b><br>(les n se réfèrent à l'année 2025)                                                              | <b>2024</b><br>(n=271) | <b>2025</b><br>(n=218) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------|
| Exposer sa situation et élaborer des pistes<br>(n=200)                                                             | 74%                    | 77%                    |
| Témoignage: volonté qu'il y ait une trace, pour soi ou pour autrui<br>(n=107)                                      | 39%                    | 39%                    |
| Médiation<br>(n=38)                                                                                                | 14%                    | 12%                    |
| Demande de mesures collectives (relai, intervention de groupe, supervision, etc.)<br>(n=13)                        | 5%                     | 8%                     |
| Demande de mesures individuelles (relai, coaching, formation, etc.)<br>(n=12)                                      | 4%                     | 8%                     |
| Résoudre un problème administratif (y compris problème de salaire, annuités, changement de classe, etc.)<br>(n=17) | 6%                     | 7%                     |
| Autre<br>(n=18)                                                                                                    | 7%                     | 6%                     |
| Demande de conseils juridiques<br>(n=18)                                                                           | 7%                     | 6%                     |
| Investigation<br>(n=11)                                                                                            | 4%                     | 5%                     |
| Transfert dans un autre service<br>(n=12)                                                                          | 4%                     | 4%                     |

*Note: plusieurs réponses sont possibles pour la même personne*

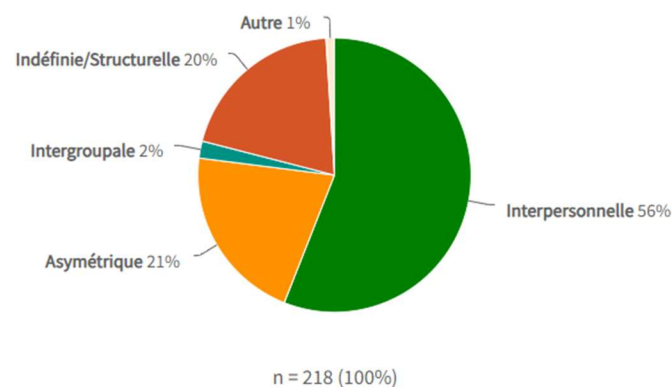
## E. Les situations et leurs conséquences

### 1. Typologie des situations

Comme on le voit dans la Figure 15, quatre types de situations sont distingués par le GDC:

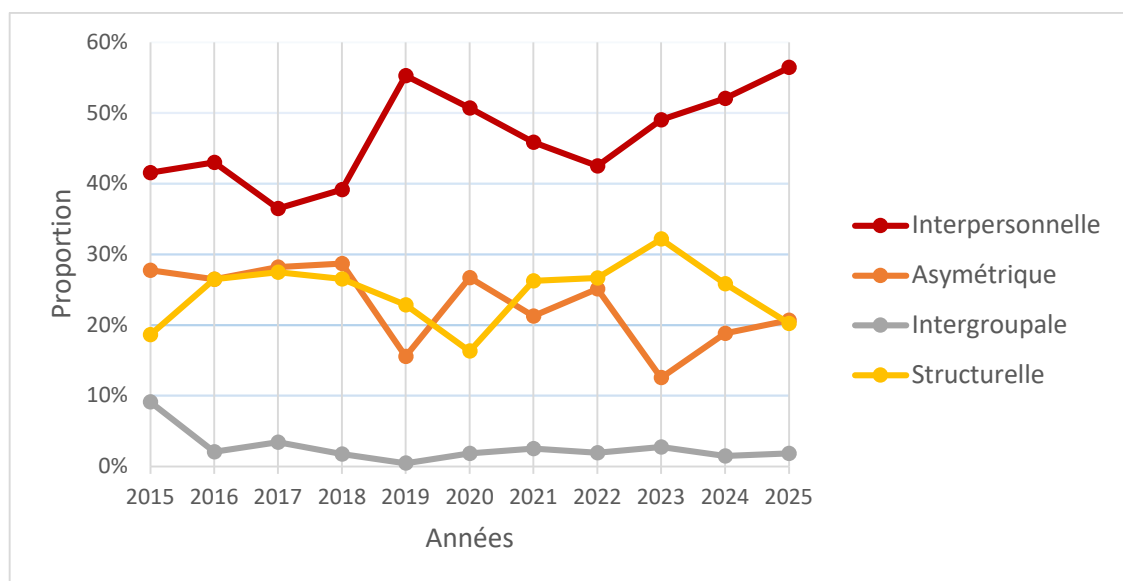
- Situation interpersonnelle: qui implique deux personnes.
- Asymétrique: une personne face à un groupe.
- Intergroupale: deux ou plusieurs groupes.
- Indéfinie ou structurelle: les cas pour lesquels une autre partie n'est pas clairement définie, ou lors de désaccords avec l'institution, d'un malaise ou de problèmes organisationnels.

Figure 15: Typologie des situations



La Figure 16 montre l'évolution du nombre de situations en pourcentage selon leur typologie depuis 2015. On observe que les situations interpersonnelles restent prépondérantes.

Figure 16: Évolution de la proportion de cas par type de situations de 2012 à 2025



### i. Situations interpersonnelles

Parmi les situations interpersonnelles, on distingue:

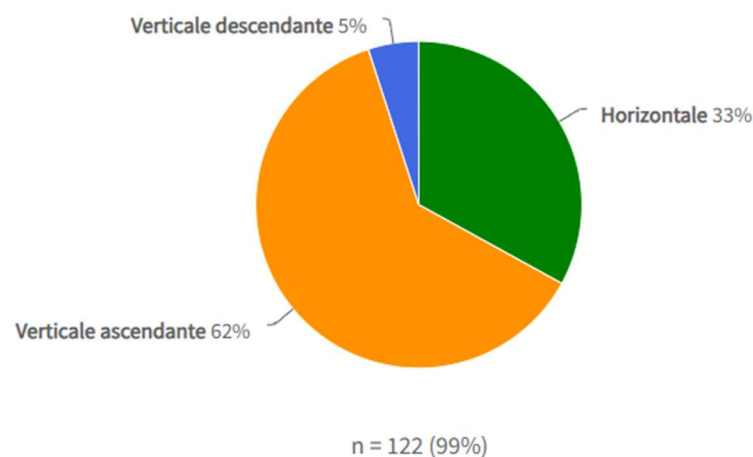
- Les situations horizontales (opposant des personnes sans relation de subordination)
- Les situations verticales (qui impliquent une relation hiérarchique ascendante ou descendante).

La Figure 17 montre qu'en 2025, un peu plus de 6 situations interpersonnelles sur 10 sont à caractère vertical ascendant, l'encadrement direct étant mis en cause. Cette proportion est stable depuis l'année passée.

Les situations horizontales (collègue mis en cause) représentent cette année, comme l'année passée, un tiers des situations interpersonnelles.

Une situation interpersonnelle sur 20 est de type vertical descendant (personne subordonnée mise en cause, -4% depuis l'an passé).

*Figure 17: Types de situations interpersonnelles*



### ii. Situations asymétriques

En 2025, les situations asymétriques représentent 21% des cas traités par le GDC; cette proportion est similaire à celle de l'année précédente.

Cette année, plus de 4 situations asymétriques sur 10 (42%) opposent une personne à plusieurs supérieur-e-s hiérarchiques (verticale multiple ascendante); cette proportion est en baisse (-7%) par rapport à 2024.

Un peu plus d'un quart (27%) des situations asymétriques sont de type horizontal multiple, opposant une personne à plusieurs collègues. On observe ici une augmentation (+5%) depuis l'année passée.

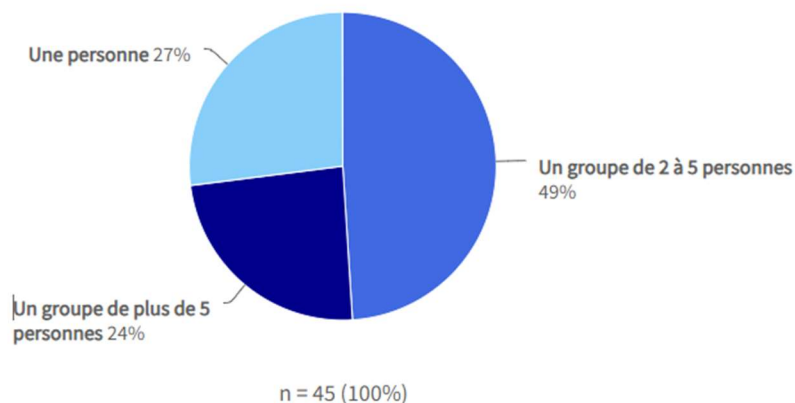
Dans 22% des cas, la situation est mixte; cette proportion est relativement stable (-2%) par rapport à 2024. Ces situations mixtes impliquent que des membres de la hiérarchie et des collègues sont mis en cause.

Finalement, comme l'année passée, 5% des situations asymétriques sont de type vertical multiple descendant.

La Figure 18 montre que dans les trois quarts des situations asymétriques de 2025, c'est un groupe, soit de 2 à 5 personnes (49%), soit de plus de 5 personnes (24%), qui est mis en cause; 27% des cas mettent en cause une seule personne.

En 2025, les situations asymétriques impliquant des groupes de 2 à 5 personnes ont augmenté (+10%) tandis que la proportion des groupes de plus de 5 personnes a diminué (-13%) depuis l'an passé.

*Figure 18: Personne ou groupe mis en cause dans des situations asymétriques*



### iii. Situations indéfinies/structurelles

En 2025, la proportion des situations indéfinies/structurelles est de 20% contre 26% l'année précédente.

Cette typologie inclue des situations de malaise ou de désaccord avec l'institution, ou encore lorsque la personne ressent une perte de sens au travail, des conflits de valeurs, ou les situations causées par des problèmes organisationnels ou structurels.

### iv. Situations intergroupales

Seules 4 situations intergroupales ont été soumises au GDC en 2025. Elles concernent des groupes constitués de collègues.

## 2. Analyse du Groupe de confiance

### i. Analyse des situations

La Figure 19 présente la manière dont le GDC évalue les situations vécues par les personnes requérantes:

- ✓ En 2025, les deux tiers des dossiers (66%) sont évalués comme des situations de conflits. Cette proportion est en baisse (-6%) depuis l'année passée.
- ✓ Pour près d'un quart des dossiers (26%), le GDC n'a pas pu arriver à une évaluation claire de la situation.
- ✓ Les situations d'atteinte à la personnalité en représentent 18%, en légère hausse (+4%) depuis l'an passé.
- ✓ Cette année, 6% de situations de harcèlement sexuel ont été enregistrées contre 4% l'année passée.
- ✓ La proportion de harcèlement psychologique est de 5%, contre 3% l'année passée.
- ✓ Finalement, les situations de discrimination représentent 2% des dossiers (n=4), contre 3% en 2024. Pour 2 situations, il s'agit de discriminations liées à l'identité de genre et/ou à l'orientation sexuelle, ces situations correspondent aussi à des situations de harcèlement sexuel selon l'évaluation du GDC.  
Pour le 2 autres situations, il s'agit de discriminations liées à l'origine et/ou à la nationalité.

Figure 19: Type de situation selon le GDC

| Situations<br>(les n se réfèrent à l'année 2025)                                 | 2024 | 2025 |
|----------------------------------------------------------------------------------|------|------|
| Situation de conflit (n=144)                                                     | 72%  | 66%  |
| Évaluation rendue difficile ou impossible (n=57)                                 | 19%  | 26%  |
| Situation d'atteinte à la personnalité (n=40)                                    | 14%  | 18%  |
| Autre type de situation (par ex. questions de prestation, de santé, etc.) (n=18) | 9%   | 8%   |
| Situation de harcèlement sexuel (n=13)                                           | 4%   | 6%   |
| Situation de harcèlement psychologique (n=10)                                    | 3%   | 5%   |
| Situation de discrimination (n=4)                                                | 3%   | 2%   |

*Note: plusieurs réponses sont possibles pour la même personne*

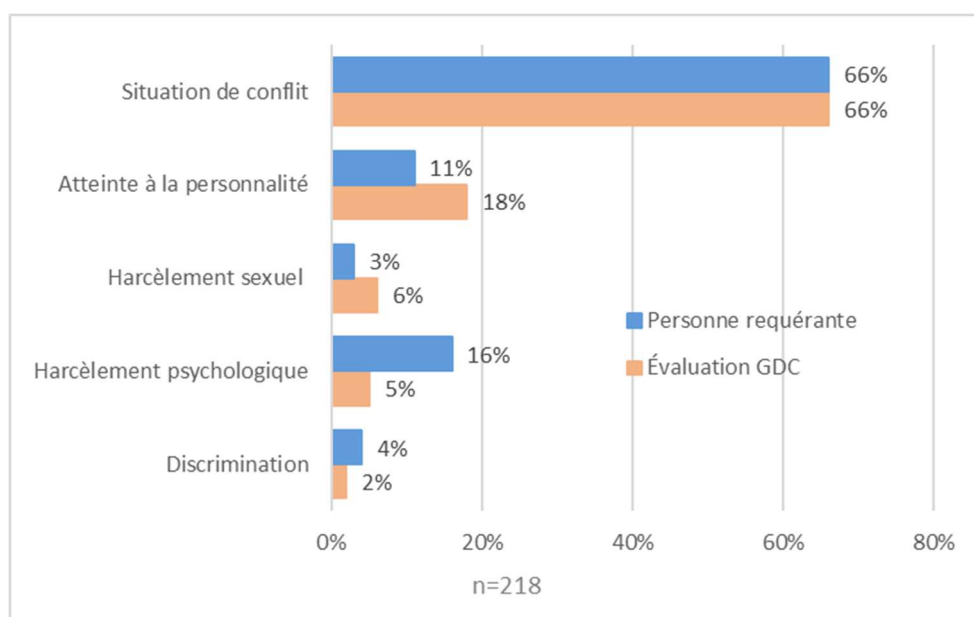
Ces évaluations sont basées sur l'écoute, l'analyse des données recueillies et l'expertise des professionnels, il ne s'agit pas de résultats d'investigations formelles mais de présomptions.

Les perceptions sur la nature des situations selon la personne requérante ou selon les professionnels du GDC peuvent différer. La Figure 20 sur la page suivante illustre ce phénomène de décalage des perceptions.

Comme cela avait été le cas les années précédentes, il est intéressant de constater que la divergence d'interprétation pour ce qui concerne le harcèlement psychologique est particulièrement frappante, 13% selon les personnes requérantes et seulement 5% selon le GDC.

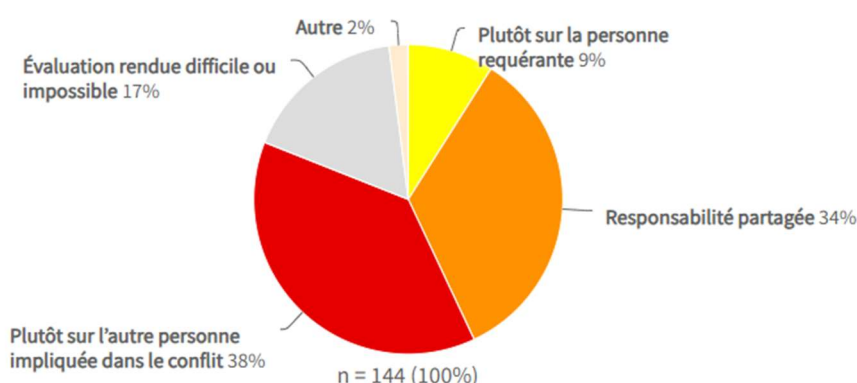
Seule une minorité des situations perçues comme harcèlement psychologique par les personnes requérantes sont évaluées comme telles par le GDC. Ceci s'explique au moins en partie par le fait que les personnes requérantes ne connaissent probablement pas les définitions juridiques du harcèlement psychologique et que le terme "mobbing" (ou harcèlement psychologique) a intégré le langage courant. Un autre facteur est la tendance naturelle à utiliser des termes forts pour décrire sa situation afin d'obtenir davantage d'écoute et d'empathie.

*Figure 20: Comparaison de l'évaluation de la situation selon la personne requérante et le GDC*



Comme on le voit dans la Figure 21, pour les situations présumées de conflit (soit 144 cas, 66% du total) le GDC répartit les responsabilités dans la dynamique du conflit de la manière suivante: dans 34% des cas la responsabilité serait partagée, pour 38% elle incomberait à l'autre personne impliquée et pour 9%, à la personne requérante. Dans 17% des cas, le GDC ne peut se prononcer faute d'information suffisante.

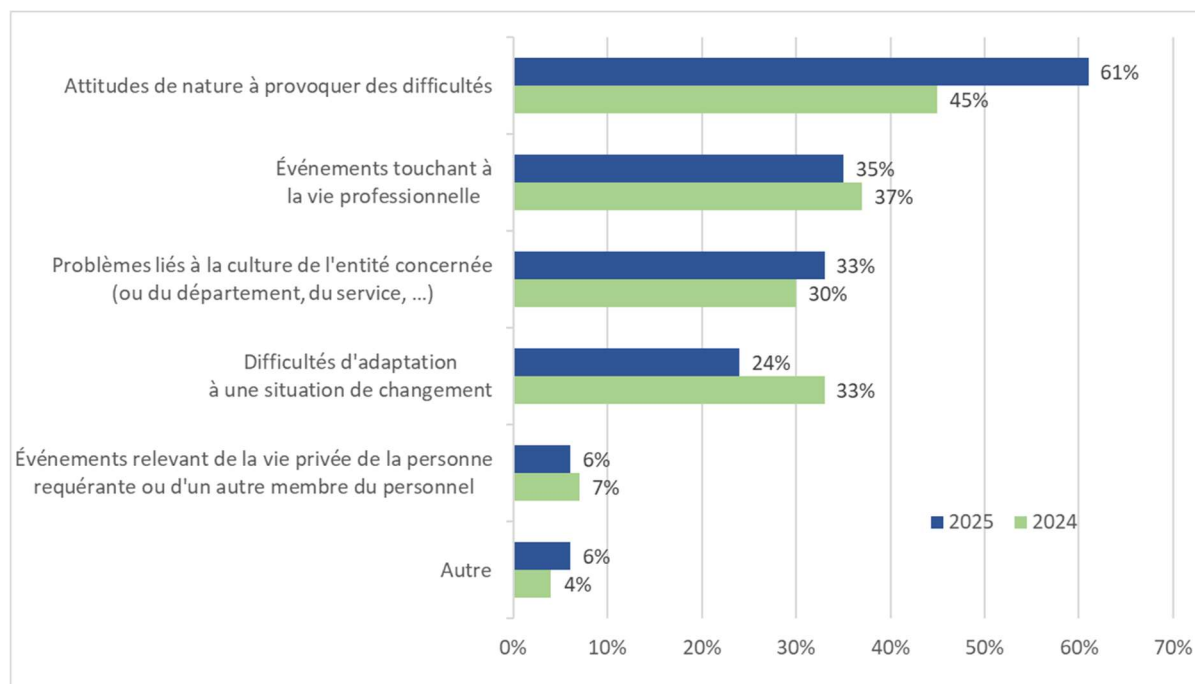
*Figure 21: La responsabilité dans les situations de conflit d'après le GDC*



## ii. Événements déclencheurs

Le GDC se penche aussi sur les événements déclencheurs de la situation et il en identifie en moyenne 1.7 par situation (Figure 22). Dans un deuxième temps, l'analyse de chacun de ces événements est affinée à l'aide de questions à choix multiple. Ceci explique que les totaux sont largement supérieurs à 100%.

Figure 22: Événements déclencheurs d'après le GDC



Note: Plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

La Figure 23 montre les pourcentages de chaque élément déclencheur et leur évolution par rapport à l'année 2024.

Figure 23: Événements déclencheurs principaux, d'après le GDC

| Événements déclencheurs<br>(les n se réfèrent à l'année 2025)                                                   | 2024 | 2025       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------|
| <b>Attitudes de nature à provoquer des difficultés (n=133)</b>                                                  | 45%  | <b>61%</b> |
| <i>Attitude de l'autre personne impliquée de nature à provoquer des difficultés chez la personne requérante</i> | 56%  | 65%        |
| <i>Attitudes incompatibles</i>                                                                                  | 43%  | 38%        |
| <i>Attitude de la personne requérante de nature à provoquer des difficultés chez l'autre</i>                    | 15%  | 23%        |
| <b>Événements touchant à la vie professionnelle (n=76)</b>                                                      | 37%  | <b>35%</b> |
| <i>Conflit lié à des méthodes de travail différentes</i>                                                        | 57%  | 58%        |
| <i>Déception, frustration professionnelle (non-obtention d'un poste, etc.)</i>                                  | 40%  | 41%        |
| <i>Conflit de valeurs</i>                                                                                       | 38%  | 38%        |
| <i>Perte de sens</i>                                                                                            | 10%  | 16%        |
| <b>Problèmes liés à la culture de l'entité concernée (n=71)</b>                                                 | 30%  | <b>33%</b> |
| <b>Difficultés d'adaptation à une situation de changement (n=52)</b>                                            | 33%  | <b>24%</b> |
| <i>Changement de hiérarchie</i>                                                                                 | 52%  | 46%        |
| <i>Changements organisationnels</i>                                                                             | 38%  | 42%        |
| <i>Mutation de poste / Changement de cahier des charges</i>                                                     | 16%  | 19%        |
| <i>Arrivée d'un-e nouveau-elle collègue de travail</i>                                                          | 8%   | 12%        |
| <i>Mutation dans un autre service</i>                                                                           | 9%   | 8%         |
| <i>Changement de place de travail / bureau</i>                                                                  | 3%   | 6%         |
| <b>Événements relevant de la vie privée (n=12)</b>                                                              | 7%   | <b>6%</b>  |
| <i>Maladie / Accident</i>                                                                                       | 75%  | 42%        |
| <i>Maternité / Naissance</i>                                                                                    | 5%   | 25%        |
| <i>Décès</i>                                                                                                    | 10%  | 8%         |

### iii. Contexte des situations

Les situations traitées par le GDC s'inscrivent simultanément dans plusieurs contextes. Ainsi, le GDC en a identifié en moyenne 2,4 pour chaque situation qui lui est soumise (Figure 24). Dans un deuxième temps, l'analyse de chacun des contextes est affinée à l'aide de questions à choix multiple.

Figure 24: Contexte de la situation

|                                                    | Pourcentage de personnes |
|----------------------------------------------------|--------------------------|
| Au niveau relationnel / ressenti personnel (n=159) | 73%                      |
| Au niveau de la communication (n=140)              | 64%                      |
| Au niveau du management (n=113)                    | 52%                      |
| Au niveau structurel et organisationnel (n=46)     | 21%                      |
| Éléments contextuels (n=34)                        | 16%                      |
| Autour de la personne ou des personnes (n=24)      | 11%                      |
| Autre (n=5)                                        | 2%                       |

*Note: plusieurs réponses sont possibles pour la même personne*

Lorsque le contexte relève du relationnel ou du ressenti personnel, la première raison évoquée est le sentiment d'injustice (63%). La deuxième raison est le manque de respect (55%). Ensuite, viennent le manque de reconnaissance (43%), le conflit de valeurs (43%), l'absence de collaboration (35%), les attitudes incompatibles (23%) et le sentiment d'isolement (21%).

Pour les cas ayant des problèmes de communication comme contexte, l'ambiance globale et le ton général est cité à 84%, une pauvre qualité de communication (pas pertinente, pas claire, insuffisante ou redondante) à 29% puis des bruits de couloir ou des rumeurs à 24%.

Lorsque la situation est liée au contexte managérial, 68% des cas font référence à une inadéquation des compétences relationnelles du management (soft skills, manque d'empathie, inégalité de traitement des employé-es, favoritisme, etc.). Le management flottant (incohérent, contradictoire, flou) à 36% arrive en deuxième position. Dans 24% des cas, il est fait état d'un management trop « contrôlant », dans 22% de l'inadéquation de l'information managériale (au niveau des directives, des instructions, des objectifs, etc.). C'est seulement pour 1% des cas que l'on note une absence de management (poste vacant ou intérimaire).

Pour les cas liés à la structure et/ou à l'organisation, 67% des situations s'apparentent à un conflit de valeurs (non-identification avec la mission, avec le management, etc.). Ensuite, 35% impliquent des procédures pas claires (absence de directives ou des directives contradictoires), 35% une répartition des tâches pas claire, 30% une surcharge de travail et 17% une pression pour atteindre les objectifs fixés. À un moindre niveau, 11% sont liés à une double hiérarchie et 7% à des problèmes de locaux ou de matériel (open-space, locaux trop exigus, aspects ergonomiques, etc.).

Les éléments contextuels en lien avec la remise en question des compétences par un ou des tiers concernent 41% des cas. Les entretiens d'évaluation type EEDP sont mentionnés pour 35%. Les entretiens de service concernent 21%, tandis que la dénonciation d'une irrégularité ou le lancement d'une alerte représentent que 18% des cas, soit 6 dossiers.

Finalement, si la situation est centrée sur la personne, l'insatisfaction et la lassitude professionnelle sont citées pour 42% des cas. La remise en question de ses compétences est évoquée à 33%, la sous-qualification à 13% et la surqualification à 13% aussi.

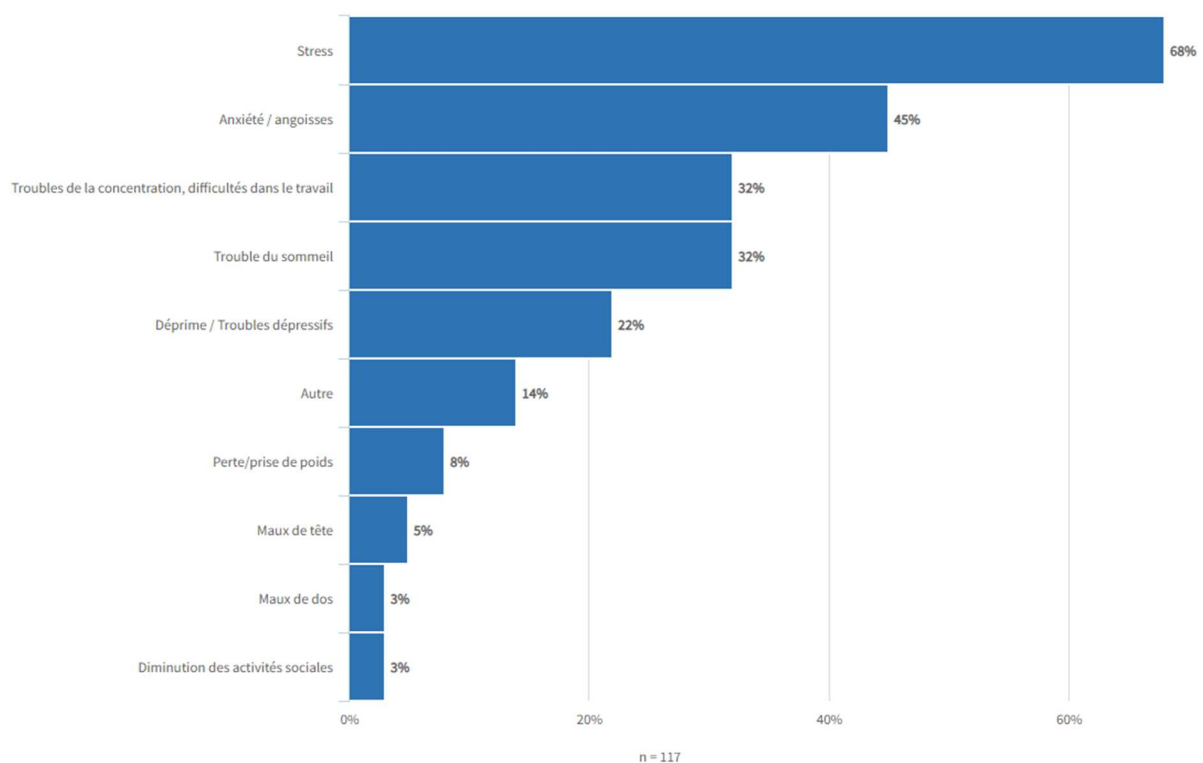
## F. Les effets des situations sur les personnes requérantes

### 1. Problèmes de santé et arrêts de travail

Plus de la moitié des personnes requérantes (117 personnes, soit 55%) se disent atteintes dans leur santé et évoquent généralement plusieurs symptômes. Cette proportion a fortement augmenté (+12%) depuis l'année passée.

La Figure 25 montre que parmi ces personnes, le symptôme le plus courant est de loin le stress (68% des situations). En deuxième, on trouve l'anxiété et les angoisses (45%).

*Figure 25: Répercussion de la situation sur la santé*

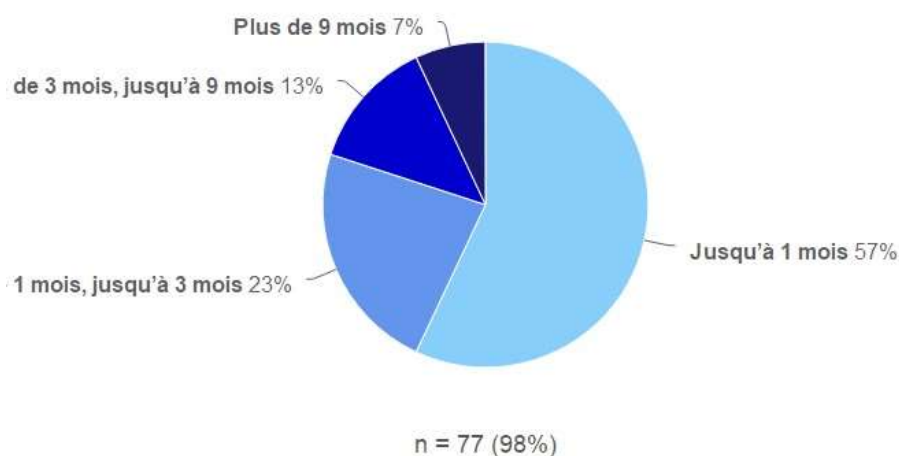


*Note: plusieurs réponses sont possibles pour la même personne*

Pour 37% des personnes requérantes, la situation a entraîné des arrêts de travail d'une durée plus ou moins longue. Cette proportion a augmenté de 7% depuis 2024.

La Figure 26 montre que parmi ces arrêts de travail, 57% sont d'un mois ou moins (-3% depuis l'an passé), et 7% sont de plus de 9 mois (-1%).

*Figure 26: Durée de l'arrêt de travail au moment du premier entretien*



Parmi ces personnes requérantes en arrêt, 82% ont des arrêts de travail à 100%, 14% ont des arrêts avec des taux variables et 4% des arrêts inférieurs à 100%.

## 2. Répercussion de la situation sur la vie professionnelle

Les trois quarts des personnes requérantes sur dix (77%) se disent atteintes dans leur vie professionnelle ; cette proportion a fortement augmenté (+13%) depuis 2024.

La Figure 27 montre qu'elles évoquent plusieurs effets, les plus souvent cités étant les difficultés de communication à 61% (+12% depuis 2024) ainsi que la diminution ou la perte de motivation avec 57% (+5%).

*Figure 27: Répercussions sur la vie professionnelle*

|                                                    | Pourcentage de personnes |
|----------------------------------------------------|--------------------------|
| Difficultés de communication (n=102)               | 61%                      |
| Diminution/perte de motivation (n=96)              | 57%                      |
| Lassitude du travail, souhait de changement (n=37) | 22%                      |
| Difficultés d'attention ou de concentration (n=36) | 22%                      |
| Baisse de productivité (n=25)                      | 15%                      |
| Autre (n=16)                                       | 10%                      |
| Diminution/perte de créativité (n=10)              | 6%                       |

*Note: plusieurs réponses sont possibles pour la même personne*

### 3. Répercussion de la situation sur la vie privée

En 2025, 5% des personnes requérantes (n=11) évoquent spontanément des répercussions sur leur vie privée (-2% par rapport à 2024), la Figure 28 les détaille.

*Figure 28: Répercussion sur la vie privée*

|                                                     | Pourcentage de personnes |
|-----------------------------------------------------|--------------------------|
| Problèmes familiaux liés à la situation vécue (n=5) | 45%                      |
| Repli sur soi, perte du lien social (n=4)           | 36%                      |
| Autre (n=2)                                         | 18%                      |

*Note: plusieurs réponses sont possibles pour la même personne*

## G. Intervention du Groupe de confiance

Le GDC a poursuivi le développement de ses activités et la Figure 29 ci-dessous fournit un aperçu des prestations réalisées en 2025.

Entre le 1<sup>er</sup> décembre 2024 et le 30 novembre 2025, 218 dossiers ont été traités par GDC dont 191 nouveaux dossiers (88%) ouverts durant cette période.

*Figure 29: Prestations au public du Petit État ayant fait appel au GDC*

| Activités                                                                                        | 2025 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Nombre de nouvelles situations                                                                   | 191  |
| Nombre des situations encore en cours depuis l'année précédente                                  | 27   |
| Nombre d'entretiens                                                                              | 330  |
| Nombre de processus de médiation                                                                 | 5    |
| Nombre de séances de médiation                                                                   | 5    |
| Nombre de propositions de mesures individuelles                                                  | 123  |
| Nombre d'interventions pour collectif                                                            | 2    |
| Nombre de demandes d'ouverture d'investigation                                                   | 8    |
| Nombre de demandes d'ouverture d'investigation retirées par la partie plaignante                 | 1    |
| Nombre de conciliations                                                                          | 0    |
| Nombre de séances de conciliation effectuées                                                     | 0    |
| Nombre d'ouvertures d'investigation sans enquête préliminaire                                    | 1    |
| Nombre d'ouvertures d'investigation en enquête préliminaire                                      | 2    |
| Nombre d'ouvertures d'investigation après enquête préliminaire                                   | 1    |
| Nombre d'investigations closes après instruction (rapport rendu)                                 | 4    |
| Nombre d'investigations classées sur pièces (communication de classement rendue)                 | 4    |
| Nombre d'investigations classées après enquête préliminaire (communication de classement rendue) | 1    |
| Nombre de demandes d'ouverture d'investigation ayant fait l'objet d'une suspension               | 4    |
| Nombre d'investigations encore en cours à la clôture de l'année statistique                      | 1    |
| Nombre d'auditions                                                                               | 46   |
| Conseils aux hiérarchies / RH en matière de protection de la personnalité                        | 19   |
| Formations dispensées par le GDC                                                                 | 10   |
| Autres prestations (contacts, rencontres et collaborations avec les partenaires internes)        | 19   |
| Prestations diverses (courriels, courriers, téléphones, etc.)                                    | 1661 |

À l'issue du premier entretien, 91% (+4% depuis 2024) des situations sont évaluées comme relevant d'une problématique relationnelle justifiant une intervention du GDC.

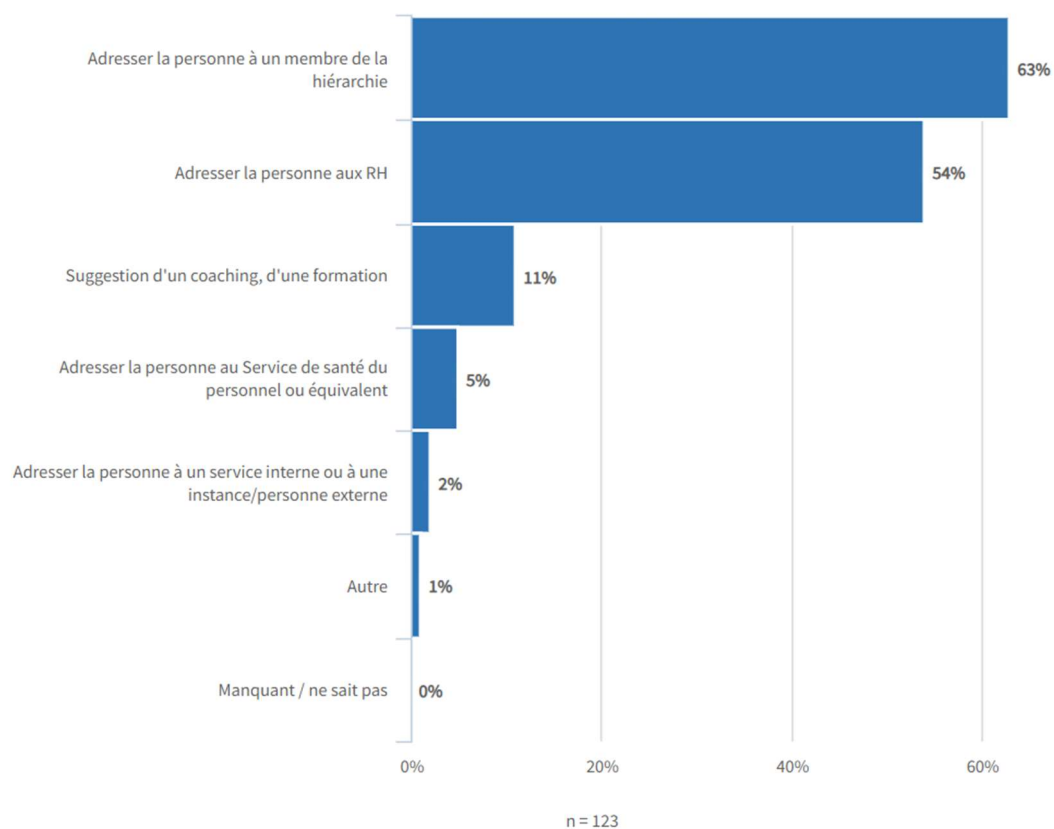
Dans 74% des cas, il est convenu avec la personne requérante de poursuivre la démarche à l'issue du premier entretien, dans 14%, la personne souhaite y réfléchir et la démarche est mise en attente, et dans 12% des cas, elle a été close.

Le lien avec la personne requérante s'est poursuivi au-delà du premier entretien dans 55% des cas (entretien téléphonique, entretien en présentiel, échanges de courriels, etc.).

Des mesures ont été proposées par le GDC suite aux premiers entretiens dans 57% des cas.

La Figure 30 montre que les mesures individuelles qui ont été le plus souvent proposées après le premier entretien ont été d'adresser la personne requérante vers un-e responsable hiérarchique (63%) ou vers les ressources humaines (54%).

*Figure 30: Mesures individuelles proposées après le premier entretien*



*Note: plusieurs réponses sont possibles pour la même personne*

## 1. Évolution de la situation à la fin de la démarche

Au moment de la clôture de l'année statistique, le GDC connaît l'évolution de la situation pour 32% de celles arrivées à l'issue de la démarche (n=70). La Figure 31 présente ces évolutions:

- L'apaisement dans 46% des situations est l'évolution la plus courante, laquelle peut dépendre de différents facteurs (amélioration des rapports interpersonnels, départ d'une des personnes impliquées, etc.). Cette proportion a augmenté (+4%) depuis 2024.
- Dans 24%, l'issue est un statu quo ; hausse de 4% depuis 2024.
- 20% des issues concernent la personne requérante (-7% depuis 2024): sa démission (10%, -2%), son transfert (7%, -5%) ou son licenciement (4%, +1%).
- 14% des issues concernent l'autre personne concernée (+7% depuis 2024): son transfert (10%, +6%), son licenciement (2%, +1%) ou sa démission (1%, -1%).
- En 2025, aucune situation ne s'est aggravée, contrairement à l'année passée quand cette proportion était de 7%.

Figure 31: Évolution de la situation à la fin de la démarche

|                                                  | Pourcentage de personnes |
|--------------------------------------------------|--------------------------|
| Apaisement (n=32)                                | 46%                      |
| Statu quo (n=18)                                 | 24%                      |
| Autre (n=16)                                     | 23%                      |
| Transfert de l'autre personne concernée (n=7)    | 10%                      |
| Démission de la personne requérante (n=7)        | 10%                      |
| Transfert de la personne requérante (n=5)        | 7%                       |
| Licenciement de la personne requérante (n=3)     | 3%                       |
| Licenciement de l'autre personne concernée (n=2) | 2%                       |
| Démission de l'autre personne concernée (n=1)    | 1%                       |
| Aggravation (n=0)                                | 0%                       |

*Note: plusieurs réponses sont possibles pour la même personne*

Dans la catégorie "Autre" figurent notamment des mesures organisationnelles ayant eu une influence sur la situation ou des départs pour d'autres raisons que celles mentionnées.

Relevons que pour 21% des situations, la démarche était encore en cours à la clôture de l'année statistique. Pour les 47% restants, le GDC ne connaît pas l'évolution à la fin de la démarche.

## H. Satisfaction des personnes requérantes

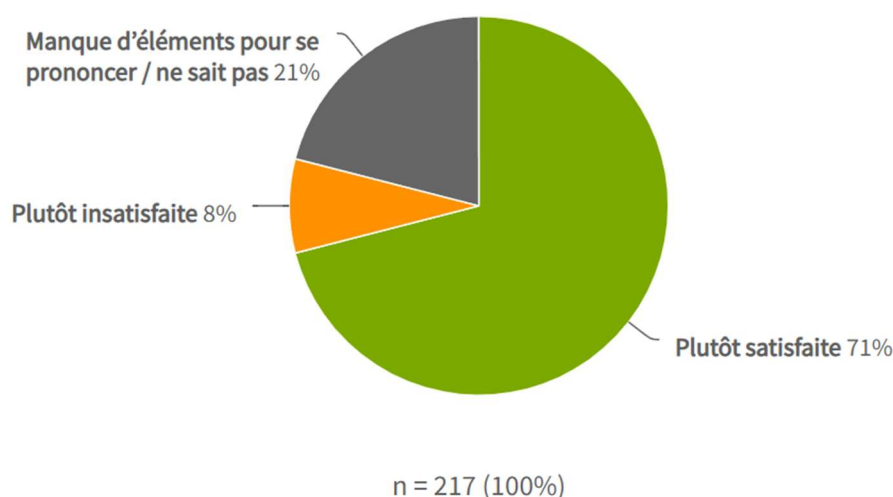
Depuis 2015, le taux de satisfaction des personnes ayant fait appel au GDC est évalué sur la base de deux sources, soit l'évaluation des membres du GDC, pondérée par le résultat des réponses des usagers-ères à un questionnaire de satisfaction anonyme.

### 1. Satisfaction des personnes requérantes d'après le GDC

Le taux de satisfaction du GDC évalué par les membres du GDC l'est sur la base d'indicateurs objectifs, par exemple des remerciements explicites, des retours positifs ou négatifs, ainsi que subjectifs comme les comportements non-verbaux ou le fait de recommander le GDC à des tiers.

Comme le montre la Figure 32, selon l'estimation du GDC, 71% (-2% depuis 2024) des personnes requérantes sont plutôt satisfaites de la prestation donnée, et 8% (-1%) plutôt insatisfaites. Le GDC manque d'éléments pour se prononcer dans 21% des cas (+3%).

Figure 32: Satisfaction de la personne requérante (selon le GDC)



La Figure 33 montre que parmi les personnes plutôt satisfaites (n=154), l'immense majorité (92%) évoquent le soulagement d'avoir pu exprimer sa situation. Un peu plus de 4 personnes sur 10 (42%) citent aussi la possibilité d'avoir pu élaborer des outils pour affronter la situation. Un peu moins du cinquième (18%) sont satisfaites avec les outils d'intervention du GDC tandis que 13% citent les aides à la décision.

Figure 33: Raison(s) de la satisfaction avec les prestations du GDC

|                                                          | Pourcentage de personnes |
|----------------------------------------------------------|--------------------------|
| Soulagement d'avoir pu exprimer la situation (n=142)     | 92%                      |
| Élaboration d'outils, pour affronter la situation (n=65) | 42%                      |
| Satisfaction quant aux outils d'intervention (n=28)      | 18%                      |
| Aide à la décision, changements concrets (n=20)          | 13%                      |
| Autre (n=8)                                              | 5%                       |

Note: plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Parmi les 18 personnes plutôt insatisfaites, 11 personnes (61%) expriment de la frustration par rapport aux outils d'intervention, 6 (33%) sont frustrées par rapport aux outils d'intervention mais expriment un soulagement pour l'écoute qui leur a été prodiguée et 3 personnes ont eu des difficultés de contact (ne se sont pas senties assez entendues).

## 2. Résultats des enquêtes de satisfaction auprès des usagers

Entre 1<sup>er</sup> décembre 2024 et le 30 novembre 2025, 117 personnes (115 par e-mail et 2 par SMS) qui avaient fait appel au GDC et qui ont accepté de participer à l'enquête de satisfaction, ont reçu, de manière automatique, une invitation à y répondre. 50 personnes ont répondu, pour un taux de participation de 43%, en hausse de 7% depuis 2024.

À la question « Globalement, avez-vous été satisfait-e des prestations du GDC ? », parmi les 50 personnes qui ont répondu, 64% se déclarent « satisfaites » ou « plutôt satisfaites » (n=32), 24% se disent « insatisfaites » ou « plutôt insatisfaites » (n=12) tandis que 12% ne le savent pas (n=6).

À la question « Recommanderiez-vous le GDC à une personne qui en aurait besoin ? », 56% des 50 personnes qui ont répondu disent clairement oui (n=28) et 16% plutôt oui (n=8). À l'inverse 10% répondent clairement non (n=5) et 10% plutôt non (n=5). 8% ne se prononcent pas (n=4).

Quand on leur demande si les moyens d'intervention du GDC leur semblent adaptés, 30% des personnes interrogées répondent clairement oui et 18% plutôt oui. À l'inverse, 20% répondent plutôt non (comme en 2024) et 14% non, tandis que 18% ne se prononcent pas.

En 2025, 29 personnes ont évalué leurs contacts téléphoniques avec le GDC. 83% de ces personnes sont clairement satisfaites des horaires de la permanence téléphonique comme de la facilité à joindre le GDC ; 14% sont plutôt satisfaites de ces deux aspects tandis que 3% sont plutôt insatisfaites.

Les trois quarts des personnes qui ont évalué leurs contacts téléphoniques sont clairement satisfaites (76%) et 14% plutôt satisfaites de l'écoute qui leur a été prodiguée ; 7% ne se prononcent pas.

Les entretiens individuels ont été évalués par 46 personnes qui en sont très satisfaites. À l'exception de la compréhension de la situation (54% de personnes clairement satisfaites) et de l'impartialité de la conseillère ou du conseiller (59%), plus de 73% de ces 46 personnes se disent clairement satisfaites sur chacun des critères proposés: le délai entre le premier téléphone et l'entretien (80%), les conditions d'accueil (82%), le contact (78%) ainsi que l'écoute (74%).

Relevons par ailleurs que 92% des personnes se sont senties en confiance lors de l'entretien.

Seulement 7 personnes ont évalué leurs entretiens en groupe et 3 leurs séances de médiation. Bien que la satisfaction sur ces aspects semble plutôt bonne, ces chiffres sont trop petits pour pouvoir en inférer un résultat global.

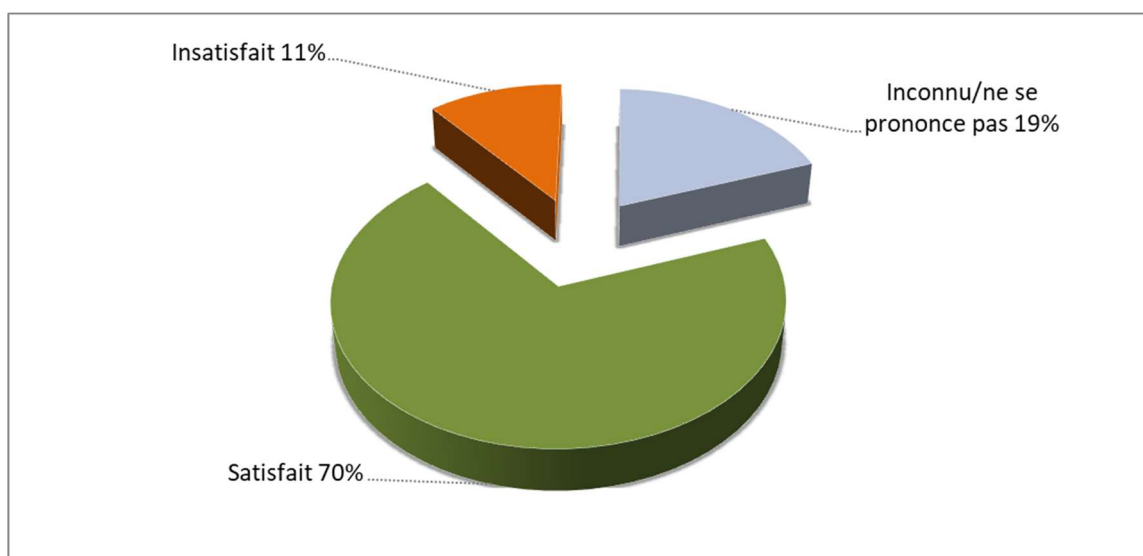
### 3. Taux de satisfaction global

D'après l'évaluation des membres du GDC, le taux de satisfaction des personnes requérantes est de 71% (qui est le pourcentage des personnes qui sont évaluées comme plutôt satisfaites).

Le questionnaire de satisfaction indique un taux de satisfaction de 64% (44% de personnes satisfaites et 20% de plutôt satisfaites) si l'on tient compte des personnes qui n'ont pas voulu évaluer leur satisfaction (12%).

En combinant, dans la Figure 34, les deux résultats proportionnellement au nombre de réponses, on obtient un taux de satisfaction global de 70%. Ce taux de satisfaction est resté stable depuis 2024.

*Figure 34: Taux de satisfaction global*



## TABLE DES ILLUSTRATIONS

|                                                                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| FIGURE 1: NOMBRE DE DOSSIERS TRAITÉS PAR ANNÉE.....                                                                              | 8  |
| FIGURE 2: DATE D'OUVERTURE DES NOUVEAUX DOSSIERS .....                                                                           | 9  |
| FIGURE 3: TEMPS ÉCOULÉ ENTRE LE 1 <sup>ER</sup> CONTACT ET LE RENDEZ-VOUS .....                                                  | 9  |
| FIGURE 4: CLASSES D'ÂGE: PERSONNES REQUÉRANTES ET COLLABORATEURS ET<br>COLLABORATRICES DE L'ÉTAT DE GENÈVE.....                  | 10 |
| FIGURE 5: NIVEAU DE FORMATION DES PERSONNES REQUÉRANTES.....                                                                     | 10 |
| FIGURE 6: CLASSE SALARIALE DES PERSONNES REQUÉRANTES .....                                                                       | 11 |
| FIGURE 7: RÉPARTITION DES CLASSES SALARIALES, PAR GENRE, PARMI LES PERSONNES<br>REQUÉRANTES ET DANS LE PERSONNEL DE L'ÉTAT ..... | 11 |
| FIGURE 8: ANCIENNETÉ À L'ÉTAT .....                                                                                              | 12 |
| FIGURE 9: DÉPARTEMENT DES PERSONNES REQUÉRANTES ET EFFECTIFS DE L'ÉTAT DE<br>GENÈVE AU 30.11.2025(N=20'447).....                 | 13 |
| FIGURE 10: TEMPS ÉCOULÉ ENTRE LE DÉBUT DES DIFFICULTÉS RELATIONNELLES ET LE<br>CONTACT AVEC LE GDC .....                         | 14 |
| FIGURE 11: NATURE DES DÉMARCHES PRÉALABLES AUX CONTACTS AVEC LE GDC.....                                                         | 14 |
| FIGURE 12: SOURCE D'INFORMATION SUR L'EXISTENCE DU GDC .....                                                                     | 15 |
| FIGURE 13: SOURCE D'ORIENTATION À LA SUITE D'UN CONSEIL VERS GDC .....                                                           | 16 |
| FIGURE 14: ATTENTES DES PERSONNES REQUÉRANTES ENVERS LE GDC.....                                                                 | 17 |
| FIGURE 15: TYPOLOGIE DES SITUATIONS.....                                                                                         | 18 |
| FIGURE 16: ÉVOLUTION DE LA PROPORTION DE CAS PAR TYPE DE SITUATIONS DE 2012 À<br>2025 .....                                      | 18 |
| FIGURE 17: TYPES DE SITUATIONS INTERPERSONNELLES .....                                                                           | 19 |
| FIGURE 18: PERSONNE OU GROUPE MIS EN CAUSE DANS DES SITUATIONS ASYMÉTRIQUES<br>.....                                             | 20 |
| FIGURE 19: TYPE DE SITUATION SELON LE GDC .....                                                                                  | 21 |
| FIGURE 20: COMPARAISON DE L'ÉVALUATION DE LA SITUATION SELON LA PERSONNE<br>REQUÉRANTE ET LE GDC .....                           | 22 |
| FIGURE 21: LA RESPONSABILITÉ DANS LES SITUATIONS DE CONFLIT D'APRÈS LE GDC.....                                                  | 22 |
| FIGURE 22: ÉVÉNEMENTS DÉCLENCHEURS D'APRÈS LE GDC.....                                                                           | 23 |
| FIGURE 23: ÉVÉNEMENTS DÉCLENCHEURS PRINCIPAUX, D'APRÈS LE GDC .....                                                              | 24 |
| FIGURE 24: CONTEXTE DE LA SITUATION .....                                                                                        | 25 |
| FIGURE 25: RÉPERCUSSION DE LA SITUATION SUR LA SANTÉ.....                                                                        | 26 |
| FIGURE 26: DURÉE DE L'ARRÊT DE TRAVAIL AU MOMENT DU PREMIER ENTRETIEN .....                                                      | 27 |
| FIGURE 27: RÉPERCUSSIONS SUR LA VIE PROFESSIONNELLE .....                                                                        | 27 |
| FIGURE 28: RÉPERCUSSION SUR LA VIE PRIVÉE .....                                                                                  | 28 |
| FIGURE 29: PRESTATIONS AU PUBLIC DU PETIT ÉTAT AYANT FAIT APPEL AU GDC .....                                                     | 29 |
| FIGURE 30: MESURES INDIVIDUELLES PROPOSÉES APRÈS LE PREMIER ENTRETIEN .....                                                      | 30 |
| FIGURE 31: ÉVOLUTION DE LA SITUATION À LA FIN DE LA DÉMARCHE .....                                                               | 31 |
| FIGURE 32: SATISFACTION DE LA PERSONNE REQUÉRANTE (SELON LE GDC) .....                                                           | 32 |
| FIGURE 33: RAISON(S) DE LA SATISFACTION AVEC LES PRESTATIONS DU GDC.....                                                         | 32 |
| FIGURE 34: TAUX DE SATISFACTION GLOBAL .....                                                                                     | 34 |

## ANNEXES

### Annexe 1: Population requérante - Tableau comparatif

|                                      | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> |
|--------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Total personnes requérantes          | 230         | 219         | 221         | 240         | 259         | 255         | 271         | 218         |
|                                      |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Femmes                               | 68%         | 62%         | 65%         | 62%         | 65%         | 71%         | 71%         | 67%         |
| Hommes                               | 32%         | 38%         | 35%         | 38%         | 35%         | 29%         | 29%         | 33%         |
|                                      |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Moyenne d'âge                        | 46          | 47          | 47          | 47          | 48          | 48          | 47          | 46          |
|                                      |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Ancienneté à l'État (> à 10 ans)     | 48%         | 55%         | 52%         | 54%         | 57%         | 57%         | 45%         | 48%         |
| Ancienneté dans service (> à 10 ans) | 39%         | 41%         | 37%         | 42%         | 45%         | 42%         | 36%         | 38%         |
|                                      |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Formation tertiaire                  | 70%         | 73%         | 68%         | 68%         | 63%         | 76%         | 71%         | 73%         |
|                                      |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Fonctionnaires                       | 86%         | 78%         | 89%         | 90%         | 88%         | 87%         | 85%         | 84%         |
|                                      |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Travail à plein temps                | 54%         | 56%         | 55%         | 58%         | 59%         | 54%         | 52%         | 48%         |
| Travail à temps partiel              | 45%         | 44%         | 45%         | 42%         | 41%         | 46%         | 48%         | 52%         |
|                                      |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Classe salariale 7-13                | 23%         | 21%         | 23%         | 18%         | 23%         | 21%         | 21%         | 23%         |
| Classe salariale 14-22               | 70%         | 67%         | 69%         | 75%         | 70%         | 72%         | 70%         | 68%         |
| Sans fonction d'encadrement          | 62%         | 61%         | 66%         | 68%         | 60%         | 64%         | 60%         | 60%         |
| Avec fonction d'encadrement          | 8%          | 6%          | 6%          | 7%          | 10%         | 8%          | 10%         | 8%          |
| Classe supérieure à 23               | 7%          | 12%         | 8%          | 7%          | 7%          | 7%          | 7%          | 9%          |
| Sans fonction d'encadrement          | 3%          | 4%          | 1%          | 0%          | 1%          | 2%          | 1%          | 2%          |
| Avec fonction d'encadrement          | 4%          | 8%          | 6%          | 7%          | 6%          | 5%          | 6%          | 7%          |
| Information manquante                | 1%          | 1%          | 0%          | 0%          | 0%          | 0%          | 0%          | 2%          |

### Annexe 2: Population requérante et collaborateurs à l'État - Tableau comparatif

|                                   | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Proportions d'usagers-ères du GDC | 1.3%        | 1.2%        | 1.2%        | 1.3%        | 1.3%        | 1.3%        | 1.3%        | 1.1%        |

### Annexe 3: Démarches des personnes requérantes - Tableau comparatif

|                                                                   | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> |
|-------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| La démarche constitue une initiative individuelle                 | 40%         | 48%         | 44%         | 44%         | 45%         | 49%         | 61%         | 65%         |
| La démarche se fait suite à un conseil                            | 56%         | 47%         | 50%         | 50%         | 48%         | 43%         | 32%         | 29%         |
| Personnes qui ont entrepris une ou plusieurs démarches préalables | 88%         | 83%         | 83%         | 81%         | 80%         | 82%         | 84%         | 87%         |
| Auprès de la hiérarchie directe                                   | 73%         | 73%         | 65%         | 64%         | 60%         | 57%         | 60%         | 59%         |
| Auprès des RH                                                     | 44%         | 39%         | 40%         | 46%         | 42%         | 37%         | 37%         | 44%         |
| Auprès d'un autre échelon de la hiérarchie                        | 44%         | 35%         | 38%         | 33%         | 37%         | 24%         | 31%         | 28%         |

### Annexe 4: Attentes des requérants envers le GDC - Tableau comparatif

|                                                                                                          | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Exposer sa situation et élaborer des pistes                                                              | 89%         | 91%         | 91%         | 88%         | 80%         | 89%         | 74%         | 77%         |
| Témoignage: volonté qu'il y ait une trace, pour soi ou pour autrui                                       | 53%         | 31%         | 53%         | 45%         | 34%         | 25%         | 39%         | 39%         |
| Médiation                                                                                                | 10%         | 11%         | 6%          | 13%         | 3%          | 9%          | 14%         | 12%         |
| Demande de mesures collectives (relai, intervention de groupe, supervision, etc.)                        | 12%         | 10%         | 12%         | 8%          | 9%          | 6%          | 5%          | 8%          |
| Demande de mesures individuelles (relai, coaching, formation, etc.)                                      | 3%          | 3%          | 2%          | 1%          | 0%          | 3%          | 4%          | 8%          |
| Résoudre un problème administratif (y compris problème de salaire, annuités, changement de classe, etc.) | 10%         | 6%          | 8%          | 8%          | 8%          | 4%          | 6%          | 7%          |
| Demande de conseils juridiques                                                                           | 9%          | 12%         | 15%         | 8%          | 8%          | 5%          | 7%          | 6%          |
| Investigation                                                                                            | 8%          | 6%          | 6%          | 8%          | 3%          | 5%          | 4%          | 5%          |
| Transfert dans un autre service                                                                          | 9%          | 11%         | 8%          | 10%         | 10%         | 4%          | 4%          | 4%          |
| Autre                                                                                                    | 2%          | 5%          | 8%          | 4%          | 5%          | 4%          | 7%          | 6%          |

## Annexe 5: Typologie des situations - Tableau comparatif

|                          | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Interpersonnelles        | 39%         | 55%         | 51%         | 46%         | 42%         | 49%         | 52%         | 56%         |
| Hommes mis en cause      | 36%         | 55%         | 55%         | 52%         | 46%         | 46%         | 40%         | 45%         |
| Femmes mises en cause    | 64%         | 45%         | 45%         | 48%         | 54%         | 54%         | 60%         | 55%         |
| Asymétriques             | 29%         | 16%         | 27%         | 21%         | 25%         | 13%         | 19%         | 21%         |
| Indéfinies/structurelles | 27%         | 23%         | 16%         | 26%         | 27%         | 32%         | 26%         | 20%         |
| Intergroupales           | 2%          | 0%          | 1%          | 3%          | 2%          | 2%          | 1%          | 2%          |
| Autre                    | 3%          | 6%          | 5%          | 4%          | 4%          | 4%          | 2%          | 1%          |

\* Le genre de la personne mise en cause n'est pas indiqué pour toutes les personnes mises en cause

## Annexe 6: Principaux événements déclencheurs de la situation - Tableau comparatif

|                                                                                                          | 2018       | 2019       | 2020       | 2021       | 2022       | 2023       | 2024       | 2025       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Attitudes de nature à provoquer des difficultés</b>                                                   | <b>60%</b> | <b>49%</b> | <b>66%</b> | <b>55%</b> | <b>46%</b> | <b>49%</b> | <b>45%</b> | <b>61%</b> |
| Attitude de l'autre personne impliquée de nature à provoquer des difficultés chez la personne requérante | 44%        | 56%        | 54%        | 60%        | 62%        | 56%        | 56%        | 65%        |
| Attitudes incompatibles                                                                                  | 55%        | 44%        | 35%        | 34%        | 37%        | 46%        | 43%        | 38%        |
| Attitude de la personne requérante de nature à provoquer des difficultés chez l'autre personne           | 34%        | 25%        | 23%        | 29%        | 34%        | 22%        | 15%        | 23%        |
| <b>Événements touchant à la vie professionnelle</b>                                                      | <b>55%</b> | <b>54%</b> | <b>56%</b> | <b>40%</b> | <b>46%</b> | <b>36%</b> | <b>37%</b> | <b>35%</b> |
| Conflit lié à des méthodes de travail différentes                                                        | 72%        | 55%        | 66%        | 66%        | 64%        | 63%        | 57%        | 58%        |
| Déception, frustration professionnelle (non-obtention d'un poste, etc.)                                  | 30%        | 29%        | 19%        | 16%        | 33%        | 32%        | 40%        | 41%        |
| Conflit de valeurs                                                                                       | 46%        | 46%        | 52%        | 52%        | 57%        | 53%        | 38%        | 38%        |
| Perte de sens                                                                                            | -          | -          | -          | -          | -          | -          | 10%        | 16%        |
| <b>Problèmes liés à la culture de l'entité concernée</b>                                                 | <b>-</b>   | <b>-</b>   | <b>15%</b> | <b>28%</b> | <b>24%</b> | <b>36%</b> | <b>30%</b> | <b>33%</b> |
| <b>Difficultés d'adaptation à une situation de changement</b>                                            | <b>47%</b> | <b>31%</b> | <b>43%</b> | <b>40%</b> | <b>43%</b> | <b>40%</b> | <b>33%</b> | <b>24%</b> |
| Changement de hiérarchie                                                                                 | 47%        | 55%        | 72%        | 47%        | 54%        | 52%        | 52%        | 46%        |
| Changements organisationnels                                                                             | 63%        | 46%        | 39%        | 41%        | 32%        | 45%        | 38%        | 42%        |
| Mutation de poste / Changement de cahier des charges                                                     | 35%        | 21%        | 23%        | 24%        | 17%        | 11%        | 16%        | 19%        |
| Arrivée d'un-e nouveau-elle collègue de travail                                                          | 17%        | 10%        | 9%         | 7%         | 12%        | 2%         | 8%         | 12%        |
| Mutation dans un autre service                                                                           | 15%        | 15%        | 6%         | 5%         | 3%         | 9%         | 9%         | 8%         |
| Changement de place de travail / bureau                                                                  | 9%         | 12%        | 7%         | 6%         | 10%        | 6%         | 3%         | 6%         |
| <b>Événements relevant de la vie privée</b>                                                              | <b>16%</b> | <b>13%</b> | <b>7%</b>  | <b>9%</b>  | <b>8%</b>  | <b>7%</b>  | <b>7%</b>  | <b>6%</b>  |
| Maladie / Accident                                                                                       | 69%        | 50%        | 69%        | 50%        | 85%        | 88%        | 75%        | 42%        |
| Décès                                                                                                    | 0%         | 4%         | 13%        | 18%        | 10%        | 18%        | 10%        | 8%         |
| Maternité / Naissance                                                                                    | 0%         | 25%        | 25%        | 5%         | 5%         | 6%         | 5%         | 25%        |
| <b>Autre</b>                                                                                             | <b>3%</b>  | <b>4%</b>  | <b>6%</b>  | <b>7%</b>  | <b>5%</b>  | <b>3%</b>  | <b>4%</b>  | <b>6%</b>  |

## Annexe 7: Principales problématiques rencontrées - Tableau comparatif

|                                                             | 2018       | 2019       | 2020       | 2021       | 2022       | 2023       | 2024       | 2025       |
|-------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Relationnel</b>                                          | <b>75%</b> | <b>68%</b> | <b>73%</b> | <b>62%</b> | <b>59%</b> | <b>66%</b> | <b>66%</b> | <b>73%</b> |
| Sentiment d'injustice                                       | 46%        | 48%        | 57%        | 58%        | 61%        | 53%        | 57%        | 63%        |
| Manque de respect                                           | 65%        | 64%        | 65%        | 66%        | 61%        | 50%        | 61%        | 55%        |
| Conflit de valeur                                           | 51%        | 54%        | 50%        | 48%        | 43%        | 36%        | 42%        | 43%        |
| Manque de reconnaissance                                    | 51%        | 42%        | 43%        | 51%        | 47%        | 36%        | 37%        | 43%        |
| Absence de coopération et/ou d'esprit d'équipe              | 30%        | 28%        | 23%        | 26%        | 27%        | 26%        | 29%        | 35%        |
| Aspects relatifs aux attitudes des personnes                | 63%        | 49%        | 52%        | 41%        | 39%        | 31%        | 28%        | 23%        |
| Sentiment d'isolement                                       | 20%        | 22%        | 24%        | 23%        | 16%        | 16%        | 15%        | 21%        |
| <b>Communication</b>                                        | <b>61%</b> | <b>61%</b> | <b>69%</b> | <b>71%</b> | <b>68%</b> | <b>48%</b> | <b>58%</b> | <b>64%</b> |
| Problèmes de communication, ton général                     | 77%        | 83%        | 78%        | 82%        | 79%        | 77%        | 68%        | 84%        |
| Communication pas claire et/ou pas pertinente               | 24%        | 34%        | 40%        | 30%        | 32%        | 37%        | 38%        | 29%        |
| Bruits de couloir, on-dit                                   | 31%        | 27%        | 26%        | 22%        | 24%        | 27%        | 24%        | 24%        |
| <b>Management</b>                                           | <b>49%</b> | <b>47%</b> | <b>58%</b> | <b>55%</b> | <b>61%</b> | <b>50%</b> | <b>52%</b> | <b>52%</b> |
| Inadéquation des compétences relationnelles                 | 70%        | 65%        | 73%        | 74%        | 69%        | 73%        | 65%        | 68%        |
| Management flottant                                         | 35%        | 39%        | 28%        | 18%        | 28%        | 17%        | 31%        | 36%        |
| Management trop contrôlant                                  | 18%        | 14%        | 21%        | 32%        | 18%        | 32%        | 23%        | 24%        |
| Inadéquation de l'information managériale                   | 35%        | 28%        | 40%        | 15%        | 28%        | 28%        | 35%        | 22%        |
| Absence de management                                       | 2%         | 4%         | 3%         | 4%         | 5%         | 3%         | 1%         | 1%         |
| <b>Organisationnel</b>                                      | <b>33%</b> | <b>26%</b> | <b>26%</b> | <b>23%</b> | <b>21%</b> | <b>29%</b> | <b>30%</b> | <b>21%</b> |
| Conflit de valeurs structurels et/ou organisationnels       | 62%        | 55%        | 60%        | 59%        | 57%        | 69%        | 69%        | 67%        |
| Procédures pas claires, absence/contradiction de directives | 44%        | 38%        | 31%        | 25%        | 24%        | 40%        | 25%        | 35%        |
| Répartition des tâches pas claire                           | 23%        | 36%        | 36%        | 34%        | 36%        | 17%        | 23%        | 35%        |
| Surcharge de travail                                        | 34%        | 21%        | 19%        | 32%        | 50%        | 44%        | 19%        | 30%        |
| Pressions sur les objectifs à atteindre                     | 27%        | 24%        | 19%        | 18%        | 33%        | 36%        | 18%        | 17%        |
| Double hiérarchie                                           | 9%         | 10%        | 10%        | 13%        | 12%        | 13%        | 4%         | 11%        |
| Problèmes de locaux ou de matériel                          | 23%        | 9%         | 3%         | 9%         | 12%        | 9%         | 4%         | 7%         |
| <b>Autour de la/des personne(s)</b>                         | <b>16%</b> | <b>14%</b> | <b>12%</b> | <b>12%</b> | <b>8%</b>  | <b>5%</b>  | <b>10%</b> | <b>11%</b> |
| Insatisfaction, lassitude, usure du métier                  | 41%        | 20%        | 22%        | 46%        | 45%        | 58%        | 63%        | 42%        |
| Remise en question de ses compétences                       | 32%        | 60%        | 59%        | 36%        | 41%        | 33%        | 11%        | 33%        |
| Sous-qualification                                          | 11%        | 10%        | 22%        | 14%        | 14%        | 0%         | 7%         | 13%        |
| Surqualification                                            | 11%        | 7%         | 0%         | 0%         | 0%         | 25%        | 0%         | 13%        |
| <b>Éléments contextuels</b>                                 | <b>17%</b> | <b>7%</b>  | <b>11%</b> | <b>12%</b> | <b>7%</b>  | <b>13%</b> | <b>11%</b> | <b>16%</b> |
| Remise en question des compétences par un ou des tiers      | 29%        | 75%        | 40%        | 71%        | 53%        | 42%        | 47%        | 41%        |
| Entretiens de service                                       | 16%        | 25%        | 32%        | 29%        | 6%         | 24%        | 20%        | 21%        |
| EEDP                                                        | 16%        | 19%        | 28%        | 21%        | 12%        | 15%        | 20%        | 35%        |
| Dénonciation d'une irrégularité ou lancement d'une alerte   | 39%        | 6%         | 4%         | 4%         | 6%         | 9%         | 10%        | 18%        |

#### Annexe 8: Problèmes de santé et absence au travail - Tableau comparatif

|                                                 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|-------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Personnes exprimant des problèmes de santé      | 59%  | 50%  | 57%  | 57%  | 46%  | 48%  | 43%  | 55%  |
| Personnes en arrêt au 1 <sup>er</sup> RDV       | 32%  | 32%  | 22%  | 29%  | 40%  | 30%  | 30%  | 37%  |
| Personnes dont le taux d'absence a été de 100%  | 79%  | 80%  | 83%  | 89%  | 83%  | 82%  | 88%  | 82%  |
| Arrêt d'une durée inférieure ou égale à un mois | 59%  | 44%  | 35%  | 40%  | 39%  | 52%  | 60%  | 60%  |
| Arrêt d'une durée supérieure à un mois          | 41%  | 56%  | 65%  | 60%  | 61%  | 48%  | 40%  | 40%  |

#### Annexe 9: Évolution générale de la situation - Tableau comparatif

|                          | 2018       | 2019       | 2020       | 2021       | 2022       | 2023       | 2024       | 2025       |
|--------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Résultat connu</b>    | <b>37%</b> | <b>37%</b> | <b>36%</b> | <b>48%</b> | <b>38%</b> | <b>44%</b> | <b>34%</b> | <b>32%</b> |
| Apaisement               | 49%        | 48%        | 38%        | 40%        | 55%        | 32%        | 42%        | 46%        |
| Statu quo                | 24%        | 23%        | 9%         | 20%        | 14%        | 23%        | 20%        | 24%        |
| Autre                    | 6%         | 17%        | 34%        | 21%        | 12%        | 12%        | 14%        | 23%        |
| Transfert de la personne | 24%        | 9%         | 16%        | 17%        | 10%        | 9%         | 16%        | 17%        |
| Démission                | 6%         | 5%         | 9%         | 8%         | 4%         | 7%         | 14%        | 11%        |
| Licenciement             | 5%         | 6%         | 5%         | 5%         | 5%         | 5%         | 4%         | 5%         |
| Aggravation              | 8%         | 2%         | 10%        | 5%         | 2%         | 16%        | 7%         | 0%         |
| <b>Résultat inconnu</b>  | <b>63%</b> | <b>63%</b> | <b>64%</b> | <b>52%</b> | <b>62%</b> | <b>56%</b> | <b>66%</b> | <b>68%</b> |

#### Annexe 10: Satisfaction des requérants d'après le GDC - Tableau comparatif

|                                             | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Appréciation de satisfaction envers le GDC  | 72%  | 76%  | 76%  | 73%  | 69%  | 67%  | 73%  | 71%  |
| Appréciation d'insatisfaction envers le GDC | 6%   | 4%   | 4%   | 6%   | 7%   | 10%  | 9%   | 8%   |
| Appréciation impossible                     | 22%  | 19%  | 20%  | 21%  | 24%  | 23%  | 18%  | 21%  |

## Annexe 11: Types d'actes

|                                                                                                                                                                                              | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Critiques, dénigrement, ridiculisation, humiliation, dévalorisation injustifiée et/ou malveillante des compétences, des propositions, des initiatives, etc.                                  | 98   | 83   | 108  | 110  | 112  | 105  | 140  | 126  |
| Aucun item ne s'applique (ex. situations relevant de tensions, d'un malaise indéfini, d'un désaccord avec l'institution, etc.)                                                               | 72   | 62   | 43   | 68   | 74   | 58   | 74   | 53   |
| Agissements visant à empêcher de s'exprimer (ignorer la personne et/ou ses propos, interrompre, ne pas donner la parole, etc.)                                                               | 30   | 36   | 49   | 39   | 28   | 44   | 32   | 43   |
| Des propos ou actes injurieux, vexatoires ou visant à porter atteinte à la réputation (accusations calomnieuses, diffusion de rumeurs)                                                       | 40   | 40   | 34   | 30   | 39   | 36   | 23   | 40   |
| Iniquité de traitement (dans l'attribution des tâches, dans l'organisation du service, dans la formation, etc.), injustices                                                                  | 38   | 51   | 44   | 47   | 58   | 58   | 56   | 39   |
| Isolement, mise à l'écart, refus de tout contact                                                                                                                                             | 37   | 39   | 33   | 35   | 36   | 43   | 37   | 37   |
| Management par la peur (menaces « managériales », mesures administratives abusives (p.ex. menaces de licenciement, de sanctions, notes répétées au dossier, chicaneries, représailles, etc.) | 40   | 37   | 60   | 42   | 53   | 62   | 42   | 34   |
| Propos sexistes, plaisanteries déplacées, commentaires grossiers ou embarrassants                                                                                                            | 5    | 5    | 5    | 4    | 10   | 16   | 15   | 20   |
| Attribution d'un volume de travail impossible à accomplir, ou d'un volume insuffisant ou absence d'attribution de travail                                                                    | 24   | 15   | 27   | 17   | 36   | 25   | 20   | 19   |
| Violence verbale, menaces                                                                                                                                                                    | 23   | 21   | 13   | 20   | 8    | 21   | 25   | 17   |
| Retrait de certaines responsabilités sans justification et/ou pour des motifs infondés et/ou ou fallacieux et/ou malveillants                                                                | 27   | 18   | 16   | 12   | 25   | 15   | 14   | 14   |
| Attaques sur la vie privée, ingérence dans des affaires d'ordre privé                                                                                                                        | 16   | 8    | 12   | 9    | 3    | 6    | 9    | 10   |
| Des propos ou actes injurieux ou vexatoires à caractère discriminant (concernant les croyances religieuses, le physique, un handicap, l'origine, la nationalité, etc.)                       | 3    | 5    | 3    | 5    | 9    | 3    | 5    | 9    |
| Sabotage (des outils de travail, du travail, etc.)                                                                                                                                           | 7    | 11   | 7    | 10   | 6    | 3    | 13   | 7    |
| Attribution de tâches exigeant des qualifications très supérieures ou très inférieures à celles que la personne possède, et/ou attribution de tâches, inutiles/absurdes/pénibles             | 7    | 6    | 10   | 6    | 10   | 3    | 5    | 5    |
| Contacts corporels non souhaités, ou tentatives de contacts corporels non souhaités                                                                                                          | 3    | 0    | 1    | 1    | 0    | 12   | 3    | 2    |
| Agissements visant à compromettre la santé de la victime                                                                                                                                     | 4    | 0    | 1    | 1    | 0    | 3    | 3    | 2    |
| Violence physique                                                                                                                                                                            | 2    | 0    | 0    | 1    | 0    | 3    | 3    | 1    |
| Exposition à du matériel pornographique ou dévalorisant pour l'identité sexuelle                                                                                                             | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 1    |
| Invitations indésirables gênantes et/ou à connotation sexuelle, tentatives d'approches accompagnées de promesses d'avantages ou de menaces de représailles                                   | 5    | 0    | 1    | 2    | 1    | 12   | 4    | 1    |
| Des propos ou actes injurieux ou vexatoires à caractère sexuels (homophobes, sur l'orientation ou les préférences sexuelles)                                                                 | 1    | 1    | 2    | 4    | 1    | 4    | 5    | 1    |
| Autre                                                                                                                                                                                        | 27   | 35   | 41   | 28   | 29   | 23   | 28   | 24   |
| Manquant / ne sait pas                                                                                                                                                                       | 0    | 3    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    |
| Total général                                                                                                                                                                                | 509  | 476  | 511  | 500  | 539  | 556  | 556  | 505  |



