

# **UN ENSEMBLE DE PRATIQUES PROMETTEUSES SUR LE CHANGEMENT DE CULTURE ORGANISATIONNELLE**

Le programme de 2020 du Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés Filippo Grandi en tant que Champion du Comité permanent interorganisations (CPI) pour la protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels

## LÉGENDE DES ICÔNES



Apprentissage



Promouvoir le respect et les valeurs



Culture de prise de parole



Dialogue avec le personnel



Leadership



Renforcement des capacités



Masculinités



Dynamiques de pouvoir



Comportement



Engagement communautaire



Sensibilisation



Mesurer l'impact



Préjugés inconscients

# TABLE DES MATIÈRES

Introduction		5
Chapitre 1 <b>UNICEF – série « Voice »</b>	   	7
Chapitre 2 <b>HCR – dialogues sur le leadership réfléchi</b>	   	9
Chapitre 3 <b>InterAction – projet « From Pledge to Action »</b>		12
Chapitre 4 <b>CARE USA – boîte à outils pour les garanties de protection</b>	   	14
Chapitre 5 <b>Fondation Aga Khan – co-conception de solutions avec les communautés</b>		17
Chapitre 6 <b>Bond – un outil pour les dirigeants</b>	 	19
Chapitre 7 <b>OIM – modification des préjugés inconscients</b>	  	21
Chapitre 8 <b>PAM – campagne « Respect »</b>	 	23
Chapitre 9 <b>UNICEF – « Pulse Check »</b>		25
Chapitre 10 <b>HCR – diriger par l'exemple de la base à la haute direction : réunions publiques et narration</b>	  	27
Chapitre 11 <b>FNUAP – civilité sur le lieu de travail</b>	 	29
Chapitre 12 <b>CPI – engagement des équipes dirigeantes</b>	 	31
Définitions		33

# Avant-propos

En tant qu'humanitaires, travaillant dans des équipes diversifiées et multiculturelles et souvent dans des environnements difficiles, nous avons tous la responsabilité de veiller à ce que notre secteur soit sûr et exempt d'inconduite sexuelle, quel que soit l'endroit où nous nous trouvons, le poste que nous occupons et l'organisation pour laquelle nous travaillons. Pour y parvenir, nous devons commencer par nous-mêmes, en tant qu'individus, en tant qu'équipes et en tant qu'organisations. Elle exige que nous examinons notre façon de diriger, notre façon de gérer et les valeurs que nous promouvons. Nous sommes bien conscients que l'exploitation et les abus sexuels ainsi que le harcèlement sexuel sont enracinés dans les rapports de force et de genre qui sont déterminés et dictés par les attitudes, les valeurs et les comportements individuels qui constituent une culture du lieu de travail collectif. Pour lutter efficacement contre l'inconduite sexuelle, nous devons examiner les environnements que nous créons au sein de nos équipes et de nos organisations.

Cet ensemble d'initiatives innovantes et concrètes démontre l'importance et le sérieux avec lesquels nous devons considérer le lien entre ce qui est toléré dans la culture d'une organisation et le type d'abus de pouvoir et d'autorité qui mène à l'inconduite sexuelle. Les organisations humanitaires ont déployé d'énormes efforts pour éradiquer ces problèmes intrinsèques en effectuant une introspection et en identifiant les aspects qui méritent d'être ajustés, à savoir les attitudes (conscientes ou inconscientes), les valeurs et les comportements.

Cette compilation donne un aperçu du travail entrepris pour garantir que nous promouvons des environnements de travail où les personnes que nous servons et nos collègues qui travaillent sans relâche à accomplir leur mission sont en sécurité et traités avec dignité et respect.

**Filippo Grandi**

Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés

Mai 2021

# Introduction

L'exploitation et les abus sexuels (EAS) et le harcèlement sexuel sont enracinés dans des fractures systémiques de la culture organisationnelle. Ils reposent sur des rapports de force et de genre qui sont motivés par un ou plusieurs facteurs plaçant une personne dans une position de force avantageuse, permettant l'utilisation abusive de cet avantage de se manifester sous diverses formes d'abus de pouvoir. Dans le contexte humanitaire et du développement, l'EAS et le harcèlement sexuel sont différentes formes d'inconduite sexuelle, l'une perpétrée contre les personnes que nous aidons et l'autre contre les travailleurs humanitaires et de développement eux-mêmes. Cependant, tant du point de vue de la culture organisationnelle que de la programmation pratique et opérationnelle, l'EAS découlent des mêmes déséquilibres, ont un impact similaire sur les victimes, nécessitent des mesures préventives similaires pour lutter contre les causes profondes, et nécessitent des services et des mesures de recours similaires pour prendre en charge les cas qui se présentent.

Avec l'essor du mouvement #MeToo et l'attention croissante portée aux allégations d'EAS et de harcèlement sexuel dans le secteur humanitaire, de nombreuses organisations ont commencé à se concentrer sur ces éléments et à examiner de plus près leur propre fonctionnement interne et la culture de leur lieu de travail pour examiner les causes profondes de ces formes d'inconduite. Si différentes organisations ont adopté des approches diverses pour ce faire, les domaines d'intérêt et d'attention étaient et demeurent communs.

À sa racine, toute culture organisationnelle est guidée par un système de valeurs et un ensemble de principes qui définissent la manière dont les personnes utilisent l'autorité et le pouvoir qu'ils détiennent. Ces systèmes et principes varient d'une organisation à l'autre, d'autant plus que toutes les organisations abordent et définissent la culture du lieu de travail différemment. Il est donc difficile d'adopter une approche globale unique pour définir la culture organisationnelle et lutter contre les problèmes qui y sont associés, tant dans les organisations à titre individuel que dans le secteur tout entier. Dans le même temps, les nuances dans la façon dont chaque organisation définit et oriente sa culture offrent également de multiples façons d'aborder les questions associées à ses différents éléments dans une approche multidimensionnelle.

Le travail relatif à la culture est granulaire et nécessite des investissements à long terme. Il nécessite également souvent de nombreuses, et parfois petites, interventions ciblées pour s'assurer qu'il est abordé avec une considération de sa nature multidimensionnelle. Cela est d'autant plus complexe lorsqu'on se penche sur la culture, car elle concerne des sujets difficiles et sensibles tels que l'inconduite sexuelle. Les liens sont intrinsèques et exigent une approche méthodique et réfléchie pour s'assurer que toutes les causes profondes sont prises en compte, et ce, même lorsque le lien direct avec l'inconduite sexuelle n'est pas immédiatement évident. Cela inclut la prise en compte des différences de pouvoir fondés, entre autres, sur le genre, l'âge, l'origine ethnique, l'orientation sexuelle, le statut contractuel, l'échelon et le niveau, les préjugés inconscients ou l'appartenance religieuse. La façon dont ces différences de pouvoir peuvent se manifester peut avoir des répercussions directes sur le type d'environnement créé, et sur la possibilité d'incidence d'EAS et de harcèlement sexuel, sur le sentiment de sécurité des personnes pour signaler ces incidents et sur la garantie d'une réponse adéquate aux besoins des victimes.

En définitive, pour lutter contre ces abus, il faut commencer par explorer leurs origines dans les attitudes, les comportements, les valeurs et la culture qui leur permettent d'exister. C'est dans cet esprit que cette compilation a été rassemblée à l'initiative du Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, Filippo Grandi, dans le cadre de son programme en tant que Champion du CPI pour la protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels. Cette compilation d'initiatives vise à mettre en lumière les travaux entrepris par les organisations humanitaires sur la culture organisationnelle dans le but spécifique de combattre les éléments sous-jacents au cœur de l'inconduite sexuelle.

Bien que la plupart des organisations aient mis en place de nombreuses initiatives qui participent au travail plus vaste sur la culture du lieu de travail, cette compilation vise à fournir quelques exemples et à servir d'inspiration pour ce domaine de travail en pleine croissance. Elle vise à offrir une sélection afin que les organisations puissent continuer à tirer des enseignements du travail accompli par d'autres et à l'approfondir de façon efficace et significative. Cette compilation n'est en aucun cas exhaustive. Aucune initiative particulière ne fournit de solution globale, mais la combinaison des initiatives mises en avant ici fournit des exemples de différentes approches mises en œuvre avec un objectif commun : veiller à ce que le lieu de travail et la culture organisationnelle favorisent un environnement inclusif, autonomisant et exempt de toute inconduite sexuelle, tant pour les personnes que nous servons que pour celles chargées du travail humanitaire.

Bien que la pandémie de COVID-19 ait présenté de nombreux défis dans la plupart des domaines de travail, y compris sur la prévention et la prise en charge de l'inconduite sexuelle et sur la culture organisationnelle, elle a également fourni des occasions d'explorer de nouvelles méthodes de travail, de mobiliser l'action et l'innovation dans ce domaine de travail. Bon nombre des initiatives présentées ici ont été adaptées à la nouvelle réalité du travail et aux conséquences qu'elles ont eues sur divers éléments de la culture organisationnelle.

Cette sélection d'initiatives a été collectée sur la base des contributions volontaires effectuées par les organisations incluses ici à la suite de divers appels à participation par le biais d'un certain nombre de structures du CPI, y compris le Groupe de résultats 2, et des activités de sensibilisation individuelles. Elle comprend des initiatives spécifiques sur un ou plusieurs domaines cibles dans le cadre des efforts plus larges autour de la culture organisationnelle. Cependant, elle n'inclut pas certains travaux inestimables ayant une approche plus générale dans des domaines tels que le renforcement des capacités, le soutien au leadership, le bien-être du personnel, et les changements administratifs. De nombreux efforts ont été déployés pour soutenir la réorganisation du lieu de travail en vue de créer un environnement plus favorable au personnel à plus grande échelle par des organisations et des réseaux tels que **CHS Alliance** et **UN-GLOBE**, entre autres.

Vous pourrez trouver les coordonnées de l'entité responsable de chacune des initiatives présentées dans ce document. Nous vous encourageons à utiliser ces exemples dans votre travail sur la protection contre l'EAS (PEAS) et le harcèlement sexuel et sur la culture organisationnelle, et à contacter la personne contact si vous avez des questions concernant une initiative spécifique.

#### CHS ALLIANCE

Au printemps 2021, CHS Alliance a organisé un rassemblement mondial pour un dialogue collectif sur ces questions et publiera la saison 2 du podcast « Embodying Change » (Incarner le changement).

Pour obtenir plus d'informations, veuillez contacter **Melissa Pitotti** à l'adresse [mpitotti@chsalliance.org](mailto:mpitotti@chsalliance.org).

#### UN-GLOBE

UN-GLOBE assure des formations et un soutien au renforcement des capacités pour les organisations qui en font la demande portant sur l'intégration des questions LGBTQI+ dans les directives, les politiques et les programmes de formation, en veillant à ce que le langage employé soit uniformisé et approprié dans la façon dont les organisations des Nations Unies parlent des sujets LGBTQI+, y compris l'orientation sexuelle et l'identité de genre. L'accent a été mis sur l'adoption par les organisations d'un langage et de normes spécifiques incluant les personnes LGBTQI+ dans leur culture organisationnelle afin de lutter contre la discrimination fondée sur l'orientation sexuelle. UN-GLOBE a élaboré un webinaire pour le personnel des Nations Unies sur la façon de briser le silence autour du harcèlement et de la discrimination.

Pour obtenir plus d'informations, veuillez contacter **Gurchaten Sandhu** à l'adresse [sandhu@ilo.org](mailto:sandhu@ilo.org).



## Chapitre 1

# UNICEF – série « Voice »

**PUBLIC :**

Tout le personnel

**DURÉE :**

Atelier d'une journée

**OBJECTIF :**

Promouvoir une culture qui encourage à prendre la parole contre l'inconduite sexuelle et guider les comportements sur le lieu de travail pour assister le personnel dans cette démarche.

**MÉTHODE :**

Série de webinaires interactifs en trois parties

Afin de promouvoir une culture qui encourage à prendre la parole, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) a lancé l'initiative « Voice » (Voix), un atelier de formation d'une journée destiné à inviter le personnel à prendre part au changement de culture organisationnelle. L'initiative a été lancée en 2018 à la suite des conclusions de l'Enquête mondiale auprès du personnel de 2017, qui a révélé de faibles niveaux d'autonomisation personnelle et une culture du silence. L'initiative vise à renforcer une culture qui encourage à prendre la parole au sein du personnel au niveau global, avec pour objectif de créer des lieux de travail exempts de peur, d'intimidation et d'inconduite. L'Enquête mondiale auprès du personnel a contribué à identifier les éléments de vulnérabilité spécifiques qui conduisent à une culture du silence contre laquelle l'initiative souhaite lutter, notamment en fournissant une plateforme pour désigner et confronter les comportements inacceptables dans le but d'inspirer confiance et d'établir une voie pour gérer et ajuster les comportements qui divergent des valeurs de l'organisation.

L'atelier est conçu sous forme de webinaire PowerPoint pour garantir un accès facile et large au contenu et d'une manière visant à permettre aux différents bureaux de l'UNICEF et à d'autres organisations d'utiliser et d'adapter les outils et les stratégies en fonction de leurs structures respectives et des particularités de leur lieu de travail.

Bien que la participation à l'atelier soit volontaire, l'UNICEF a noté un grand intérêt de la part cadres supérieurs, à la fois par leur propre participation à l'atelier et par le souhait de le proposer à leurs équipes. Cet atelier est utilisé comme un outil pour l'intégration des valeurs fondamentales de l'UNICEF (bienveillance, respect, intégrité, confiance et responsabilité) dans la manière de travailler du personnel et pour établir un lien entre la confiance et la responsabilité afin de promouvoir une culture qui encourage à prendre la parole en tant qu'outil de lutte contre l'inconduite sexuelle. L'initiative peut être adaptée pour en présenter le contenu en fonction d'autres valeurs identifiées par différentes organisations et peut être organisée sous la forme d'un atelier d'une journée complète ou peut être divisée en une série de trois webinaires différents.



## FONCTIONNEMENT

L'atelier est divisé en trois modules : « **Speak Up** » (Prendre la parole), « **Managing Upwards** » (Gérer vers le haut) et « **Difficult Conversations** » (Conversations difficiles). Il comprend un court exercice préalable visant à encourager la réflexion individuelle sur différents scénarios que l'on peut rencontrer sur le lieu de travail pouvant nécessiter de prendre la parole ou de soulever des problèmes culturels que l'on peut trouver difficile. L'accent mis sur le leadership est un pilier que l'on retrouve tout au long de la formation et mis en évidence dans un [clip vidéo](#) amusant et dynamique. La vidéo explore ce qu'est un leadership significatif et sa source, en soulignant le rôle important que les autres autour du leader jouent pour faire d'elle ou de lui un véritable leader.

Le module « **Speak Up** » vise à renforcer les valeurs fondamentales de l'UNICEF pour définir la culture de l'organisation et surmonter les obstacles aux valeurs que l'organisation veut promouvoir. Ce module identifie différents domaines d'inconduite sur le lieu de travail qui mettent en évidence la nécessité de promouvoir une culture forte encourageant à prendre la parole. Il aborde des sujets tels que l'intimidation, le harcèlement, le harcèlement sexuel, la discrimination, l'abus de pouvoir et les représailles. Le module invite les participants à indiquer où et comment les membres du personnel peuvent demander de l'aide par des canaux formels et informels pour prendre la parole. Pour cela, on demande aux participants d'identifier et de réfléchir à certains comportements et aux options de recours qui s'offrent à eux dans différents scénarios.

Le module « **Managing Upwards** » promeut le concept de gestion en tant que rôle nécessaire joué à la fois par le supérieur hiérarchique et la personne subalterne pour tirer parti d'une dynamique et d'une communication d'équipe positives. En encourageant la construction de ce type de relations, l'objectif est d'avoir davantage confiance et de créer une culture de respect ouverte et transparente qui permet au personnel à tous les niveaux de prendre la parole. Le module se concentre sur l'examen de la dynamique des relations professionnelles, l'importance d'établir la confiance, le développement d'une compréhension commune des rôles et des responsabilités, l'apprentissage d'outils de communication efficaces et l'apprentissage de la gestion des conversations difficiles, en particulier lorsque l'on fait part de retours d'information.

Le module « **Difficult Conversations** » présente un modèle de retour d'information et une étude de cas pour générer une discussion sur la compréhension des défis liés à la gestion des conversations difficiles et à la formulation de retours d'information. Il fournit des outils pour gérer les conversations difficiles et guide les participants en leur présentant les moyens d'éliminer les obstacles pour donner au personnel les moyens de prendre la parole.

Le dossier de formation des formateurs comprend un webinaire pour chacun des trois modules en anglais, en français et en espagnol, ainsi qu'un guide et une chronologie pour les facilitateurs, un exercice préalable pour les participants et un document à distribuer fournissant des définitions et des extraits des directives et politiques de l'UNICEF relatives à l'inconduite et aux abus de pouvoir.

Pour obtenir plus d'informations sur cette initiative et pour accéder aux ressources, veuillez contacter **Jane Adams** à l'adresse [Jadams@unicef.org](mailto:Jadams@unicef.org).



## Chapitre 2

# HCR – dialogues sur le leadership réfléchi

**PUBLIC :**

Responsables à tous les niveaux

**DURÉE :**

Atelier de 2 jours en présentiel/16 heures réparties sur 6 semaines en ligne

**OBJECTIF :**

Promouvoir un environnement de travail respectueux, collaboratif, inclusif et responsable qui vise à lutter contre les causes profondes de l'exploitation et des abus sexuels et le harcèlement sexuel par le biais de l'apprentissage par réflexion et empirique.

**MÉTHODE :**

Dialogue en présentiel et en ligne

Les dialogues sur le leadership réfléchi, lancés par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) en 2020 dans un module en ligne, sont une initiative interactive visant à encourager les responsables à identifier et à remettre en question, en eux-mêmes et chez les autres, les attitudes et les comportements à l'origine des environnements de travail toxiques et abusifs qui contribuent souvent à l'EAS et au harcèlement sexuel. Lancé à l'origine comme une initiative en présentiel en 2019, il a ensuite été adapté pour une utilisation en ligne pour une plus grande accessibilité par le personnel à travers le monde. L'initiative met en avant l'engagement de l'organisation qui consiste à créer un environnement sûr, inclusif et respectueux en mettant en relief des questions relatives à l'impact du comportement et de la responsabilité à travers l'auto-réflexion et la conscience de soi.

Soucieux de débusquer et d'adresser les influences sous-jacentes qui contribuent aux déséquilibres existants dans une culture de travail abusive, en particulier ceux qui permettent l'inconduite sexuelle, le HCR s'est associé à Sonke Gender Justice pour tirer parti de son expertise dans la manière d'aborder les facteurs de causalités et les éléments catalyseurs de l'inconduite sexuelle et s'assurer que les dynamiques de genre et de pouvoir, l'origine ethnique, les inégalités, les préjugés inconscients et d'autres soient correctement intégrés dans les supports d'apprentissage. L'élaboration de l'initiative et de ses supports a été éclairée et fortement influencée par le travail de Sonke auprès des communautés en Afrique du Sud sur les questions relatives au genre, à la dynamique du pouvoir et aux masculinités, établissant un lien entre les façons dont ces déséquilibres contribuent à l'inconduite sexuelle.

Sachant que les équipes sont façonnées dans une large mesure par la dynamique créée ou tolérée par le responsable, l'accent de ce dialogue a été mis sur le travail avec les chefs d'équipe, afin qu'ils soient en capacité de donner le bon exemple au sein de leurs équipes et de jouer un rôle clé dans la prévention et la lutte contre l'EAS et le harcèlement sexuel (HS). Le dialogue volontaire s'adresse aux cadres de tous niveaux et de tous échelons. Par conséquent, tout membre du personnel de l'organisation ayant des responsabilités de supervision de quelque nature que ce soit peut y participer. Initialement conçu comme un atelier interactif de deux jours en présentiel, le dialogue a depuis été adapté à un module en ligne pour surmonter les défis posés par la pandémie de COVID-19.

Cette initiative a été davantage adaptée pour examiner spécifiquement le rôle des masculinités dans les différences de pouvoir par CARE USA. Vous pouvez en savoir plus sur ce sujet dans le chapitre 4.



## FONCTIONNEMENT

Le dialogue comprend trois composantes : l'**autoapprentissage** et la **réflexion** sur les méthodes de travail et les politiques organisationnelles ; des **séances participatives** (en ligne ou en présentiel) pour explorer et réfléchir sur les normes et attitudes de genre individuelles, le pouvoir, le harcèlement sexuel, l'exploitation et les abus, les préjugés inconscients ; et un **engagement** personnel à créer un environnement plus respectueux et inclusif au sein de son équipe. Dans son format en ligne, le dialogue est organisé en groupes de 90 participants répartis en trois groupes de webinaires distincts, chacun comptant un maximum de 30 participants. Une grande partie du dialogue se déroule en petits groupes avec des facilitateurs qui fournissent des conseils, offrant un cadre confortable et privé aux participants pour se sentir à l'aise à prendre la parole et à faire entendre leur voix.

Tout au long du dialogue, on s'attend à ce que les participants réfléchissent, individuellement et en groupe, à la manière de nourrir la confiance, le respect et la responsabilité sur le lieu de travail grâce à des exercices d'**apprentissage empirique** visant à inciter les chefs d'équipe à examiner d'abord leurs propres perceptions, comportements et préjugés, puis les problèmes plus généraux de leur équipe et des lieux de travail qui les entourent.

### QU'EST-CE QUE L'APPRENTISSAGE EMPIRIQUE ?

L'apprentissage empirique est le processus d'apprentissage par le biais d'une expérience et de la réflexion qui en découle. Il s'agit d'un processus d'apprentissage pratique qui utilise des méthodologies participatives pour encourager la réflexion partagée, l'analyse, le questionnement et le raisonnement approfondis ainsi que la résolution collective des problèmes. Cela permet aux participants d'approfondir leurs connaissances afin de mieux comprendre les problèmes spécifiques qu'ils rencontrent et de découvrir les solutions et les stratégies du changement par un exercice guidé par un processus et qui apporte une expérience.

Pour susciter l'autoréflexion, les participants reçoivent des vidéos, des articles, des scénarios sur le lieu de travail et des supports visuels à propos des perceptions, des perspectives, des stéréotypes et des préjugés communs. Ils sont invités à identifier et explorer les origines de leurs propres perceptions par le biais d'activités et d'exercices qui nécessitent un jeu de rôle et une interaction au sein du groupe pour susciter une meilleure compréhension des différences d'identité et de diversité autour d'eux.

### Exemple d'exercice : ÉCHELLE DE COURAGE

Un exercice de 30 minutes visant à demander aux participants d'identifier les mesures qui peuvent être prises pour prévenir, mitiger ou faire face aux préjugés, aux abus et au harcèlement et promouvoir des relations égales et saines sur le lieu de travail en définissant le degré de courage qu'il faudrait pour prendre certaines mesures. En utilisant une échelle de courage qui propose « beaucoup de courage », « un peu de courage » et « pas de courage », l'objectif est d'inviter les participants à placer des actions, présentées sur des cartes, sur l'échelle en fonction du niveau de courage qu'ils estiment nécessaire pour agir, qu'il s'agisse de sujets tels que la diversité et les préjugés inconscients ou la prise de parole contre des comportements inacceptables dans des circonstances difficiles. L'exercice permet d'avoir une discussion de groupe et de susciter une réflexion sur des situations individuelles de dynamique de pouvoir qui influent sur le niveau de courage nécessaire pour prendre la parole, pourquoi pour différentes personnes, différentes actions peuvent se situer à un niveau différent sur l'échelle, et les implications que cela a sur l'environnement et la dynamique du lieu de travail. Il met également l'accent sur les différentes formes de courage, qui vont au-delà du travail dans des conditions difficiles ou dans des endroits difficiles, notamment le courage nécessaire pour soulever des questions difficiles et remettre en question des normes sociales ou de travail malsaines.

Le dialogue crée un espace de discussion et d'échange, tant en petits groupes qu'en séance plénière, sur des thèmes souvent difficiles à aborder au sein d'une équipe ou sur le lieu de travail de manière significative. Il s'agit notamment de discussions sur des sujets tels que l'inclusion, l'autonomisation, le genre, l'origine ethnique, l'intersectionnalité, les relations de pouvoir, les privilèges, la masculinité et les liens avec l'EAS et le harcèlement sexuel.

Le dernier volet du dialogue, qui comprend l'élaboration d'un plan d'action ainsi que des séances d'accompagnement individuelles pour aider les participants à tenir leurs engagements au sein de leurs équipes, est complété par la Plateforme du Dialogue de leadership réfléchi [RLD Hub]. Le **RLD Hub** est un forum en ligne dans lequel les membres de tous les groupes de 90 personnes sont réunis dans un réseau communautaire où les documents, les supports multimédias et les ressources utiles sont partagés afin d'échanger sur l'apprentissage et de susciter le dialogue au sein du groupe.

Chaque groupe dispose d'une plateforme séparée, créant un espace sûr de discussion confidentielle et ouverte tout au long des 6 semaines d'atelier et au-delà. Les facilitateurs y partagent souvent des documents et y posent des questions pour s'assurer que l'apprentissage s'effectue au-delà de la série de webinaires et génère une réflexion et un examen plus approfondis des différents concepts.

### **Mesurer l'impact**

*Afin d'évaluer l'impact du dialogue, une enquête est menée auprès des responsables avant qu'ils ne commencent à avoir une idée générale de leur position sur certains thèmes, y compris leurs attitudes à l'égard de sujets spécifiques, leurs comportements et leur approche du lieu de travail, ainsi que leurs perceptions des dynamiques d'équipe. Une deuxième enquête est ensuite menée trois mois après la fin du dialogue afin d'identifier et de mesurer les changements d'attitude, de comportement ou d'approche.*

*De même, deux enquêtes sont également menées auprès des personnes sous la supervision des responsables participants. Ces enquêtes, également menées avant le dialogue, puis trois mois après sa fin, ne sollicitent pas d'informations à propos du responsable, son comportement ou son style, mais plutôt sur l'environnement de travail et les dynamiques sur le lieu de travail afin d'évaluer tout changement potentiel.*

Pour obtenir plus d'informations sur cette initiative, veuillez contacter Joel Nielsen à l'adresse [nielsenj@unhcr.org](mailto:nielsenj@unhcr.org).

## Chapitre 3

# InterAction – projet « From Pledge to Action » : les subventions « Piloting Solutions » et « Initiating Change »

**PUBLIC :**

ONG/organisations humanitaires et de développement

**DURÉE :**

Engagement de 3 ans

**OBJECTIF :**

Rendre les ressources en financement accessibles pour les initiatives de changement de culture qui luttent contre l'EAS et le HS.

**MÉTHODE :**

Subventions financières

En mars 2018, InterAction a lancé son « CEO Pledge » (Engagement des directeurs généraux) sur la prévention de l'exploitation, des abus et du harcèlement sexuels par et contre le personnel des organisations non gouvernementales (ONG). Depuis lors, 140 directeurs généraux se sont engagés à respecter l'Engagement, qui définit un ensemble d'engagements pour prévenir l'exploitation et les abus sexuels et le harcèlement sexuel, avec le changement de culture comme un élément clé. À la suite de l'engagement des directeurs généraux, InterAction a lancé le projet « From Pledge to Action » (De l'engagement à l'action), qui aide ses membres à atteindre les objectifs de l'engagement. Le projet comprend un programme de subventions qui offre de petites subventions pour les projets PEAS/harcèlement sexuel par le biais de deux volets de financement distincts. Le premier, « **Piloting Solutions Grant** » (Subvention pour le pilotage de solutions), permet aux membres de piloter des approches innovantes pour prévenir et répondre à l'exploitation et aux abus sexuels et au harcèlement sexuel grâce à des subventions allant jusqu'à 35 000 dollars US, ou 45 000 dollars US pour les organisations qui présentent une demande conjointe. Le second, « **Initiating Change Grant** » (Subvention pour le lancement du changement), fournit un financement allant jusqu'à 20 000 \$ pour permettre aux organisations d'investir dans des initiatives à petite échelle afin de faciliter leurs progrès en matière de protection. Les deux volets de subventions visent à aider les organisations à élargir leur travail en matière de PEAS/harcèlement sexuel au-delà de la conformité aux règles et des garanties de protection, en aidant à façonner les fondements culturels qui encouragent l'élimination des causes profondes de l'inconduite sexuelle.

Depuis son lancement, l'initiative a accordé 10 subventions à des organisations dans le cadre du programme 'Piloter des Solutions' et 12 subventions dans le cadre du programme 'Initier le Changement'. Il s'agit notamment d'initiatives telles que l'élaboration de formations obligatoires et de manuels sur la PEAS/harcèlement sexuel, le renforcement de la capacité de PEAS ou de protection contre le harcèlement sexuel dans les bureaux de terrain, la formation des points focaux de la PEAS sur la protection des enfants, et le renforcement de l'élaboration de politiques relatives au changement de culture et à la PEAS/harcèlement sexuel par des organisations comme Habitat for Humanity, Hellen Keller International et Relief International, entre autres.

Dans le cadre du programme 'Piloter des Solutions', une attention particulière est accordée à l'attribution de subventions aux organisations qui investissent dans des initiatives axées sur l'apprentissage et qui visent à contribuer au secteur dans son ensemble. Deux de ces subventions ont été attribuées à CARE USA (voir le chapitre 4) pour l'élaboration de méthodologies visant à inciter les hommes à étudier le rôle des masculinités dans le basculement des dynamiques du pouvoir, et à la Fondation Agha Khan (voir le chapitre 5) pour le projet pilote d'une approche axée sur l'engagement communautaire dans la conception de programmes pour la PEAS et la protection contre le harcèlement sexuel.



## FONCTIONNEMENT

Les propositions de projet sont évaluées par un comité consultatif sur la base de critères axés sur l'impact potentiel à long terme et significatif du projet sur le changement de culture organisationnelle. Cela comprend une évaluation des éléments suivants :

- ➔ Le projet doit avoir des résultats prévus clairs, en donnant la priorité aux projets qui fonctionnent de façon cohérente avec la stratégie de développement des capacités à long terme d'une organisation et qui visent à avoir des impacts durables sur l'organisation, sa culture et sa façon de travailler.
- ➔ Le projet devrait avoir un effet multiplicateur, avec des possibilités d'extension ou de reproduction et d'adaptation dans d'autres pays ou pour d'autres organisations.
- ➔ La priorité est donnée aux organisations qui décrivent des projets qui communiquent clairement un plan de durabilité au-delà de la durée du projet.
- ➔ La capacité de l'organisation à fournir des contributions financières ou en nature en consacrant du temps au personnel ou en faisant appel à son expertise en la matière ne sera pas un facteur déterminant dans le financement d'un projet. Au lieu de cela, leur contribution potentielle est examinée selon le prisme qui consiste à garantir la durabilité des résultats du projet.

Une fois les subventions attribuées, les organisations précisent le calendrier prévu pour la mise en œuvre de leur proposition. La plupart des projets sont conçus pour être mis en œuvre dans un délai d'un an, mais en raison des restrictions liées à la pandémie de COVID-19, de nombreux projets ont été prolongés. Une fois terminé, un rapport de projet est présenté, rendant les conclusions et les enseignements tirés accessibles au groupe de travail des organisations qui se sont engagées à respecter l'Engagement.

Pour obtenir plus d'informations,  
veuillez contacter :  
**Meriwether Beatty**,  
[MBeatty@interaction.org](mailto:MBeatty@interaction.org).

## Chapitre 4

# CARE USA – boîte à outils pour les garanties de protection : transformation liée au genre et culture du lieu de travail

**PUBLIC :**

Personnel de CARE et de ses partenaires, y compris les équipes de direction

**DURÉE :**

Les activités durent entre 30 et 60 minutes (les ateliers complets sont des événements qui peuvent durer entre une demi-journée à 2 jours)

**OBJECTIF :**

Comprendre les concepts autour du genre et des masculinités et leur impact sur les dynamiques de pouvoir ainsi que sur l'exploitation et les abus sexuels et le harcèlement sexuel.

**MÉTHODE :**

Atelier animé

Conscient du lien entre les garanties de protection et une organisation saine, CARE USA travaille depuis de nombreuses années à la construction et à la promotion d'une culture organisationnelle qui habilite davantage les femmes et qui reconnaît les dynamiques essentielles de genre et de pouvoir en jeu dans la définition des attitudes et des comportements liés aux inconduites sur le lieu de travail. Un élément clé de ce travail a consisté à faire participer les hommes sur le lieu de travail en tant que partenaires tout aussi responsables aux efforts visant à éliminer les facteurs sous-jacents qui conduisent, parmi d'autres problèmes organisationnels, à l'exploitation et aux abus sexuels ainsi qu'au harcèlement sexuel.

Cet effort s'est concrétisé par l'élaboration d'un manuel de formation et d'atelier principalement axé sur la garantie que les femmes et les hommes disposent de l'espace et de la sécurité nécessaires pour parler des questions relatives au genre et aux masculinités et la compréhension de la manière dont interagissent les normes sociales et les rôles de genre rigides sur le lieu de travail. Cela est enracinée dans l'idée que, pour que les hommes participent de manière positive à l'autonomisation des femmes, ils doivent eux aussi évoluer dans un environnement qui n'aliène pas leurs perspectives et qui permette un dialogue qui ne soit pas contré par une attitude ou une réaction défensive à la promotion des femmes en tant qu'effort isolé. Il vise plutôt à fournir un espace sûr pour remettre en question et discuter des points de vue sans jugement ni critique. En conséquence, des groupes de solidarité masculine (complétant les forums de leadership féminin existants) ont été formés pour permettre aux hommes de s'engager sur des questions relatives au genre, aux dynamiques de pouvoir, à la masculinité et à leur rôle dans la violence, les abus et le harcèlement.

Afin de prendre des mesures concrètes pour explorer ces éléments, CARE, avec le soutien d'une subvention InterAction pour le pilotage de solutions, a élaboré une boîte à outils détaillée pour le développement d'ateliers et de formations. La boîte à outils s'appuie sur les concepts adaptés du travail du HCR avec Sonke Gender Justice dans le développement des Dialogues sur le leadership réfléchi (chapitre 2) et détaille les domaines thématiques que CARE identifie comme essentiels à la culture organisationnelle. L'accent mis sur ces **domaines thématiques** de formation vise à créer une réflexion et un dialogue sur les liens entre l'exploitation et les abus sexuels et le harcèlement sexuel, d'une part, et les conséquences négatives de normes de genre rigides et inéquitables, d'autre part. Elle est également destinée à contribuer aux changements de comportement et d'attitude du personnel, à renforcer l'égalité des genres et le leadership des femmes, et à favoriser des environnements exempts d'exploitation et d'abus sexuels et de harcèlement sexuel en offrant aux hommes et aux femmes la possibilité de travailler séparément et conjointement, dans des espaces sûrs, sur ces questions.

Un élément central de la boîte à outils de CARE est la reconnaissance de la nécessité de se concentrer sur le rôle de la masculinité hégémonique et de la reconstruire. La masculinité hégémonique est définie comme les idéaux culturels et sociaux de la virilité et de la masculinité qui promeuvent des caractéristiques encourageant l'agression, la domination et l'hypersexualité. CARE définit cela comme la « Man Box » (boîte de l'homme), une construction rigide d'idées culturelles sur l'identité masculine selon lesquelles un homme doit être autosuffisant, agir avec fermeté, avoir l'air physiquement attrayant, s'en tenir à des rôles de genre rigides, être hétérosexuel, se caractériser par ses prouesses sexuelles et utiliser l'agression pour résoudre les conflits. La formation met l'accent sur la définition des stéréotypes autour de la « **boîte de l'homme** », les façons de dénouer ses implications sur la culture et les comportements sur le lieu de travail, et la façon d'ajuster ces perceptions et tendances pour une organisation plus saine et plus sûre.



## FONCTIONNEMENT

La boîte à outils est conçue pour permettre à différents bureaux et différentes équipes de s'inspirer d'une sélection de thèmes, d'objectifs et d'activités pour développer des formations sur mesure afin de lutter contre les déséquilibres sur le lieu de travail qui contribuent à l'EAS et au harcèlement sexuel. Elle est divisée en trois composantes. La première composante fournit un guide d'atelier, organisé en huit thèmes, pour construire et donner des formations avec une sélection d'exercices différents. La deuxième composante fournit un guide de réflexion avec des activités visant à encourager la réflexion et le dialogue, avec des options pour des dialogues de groupes mixtes ou dans le cadre des groupes de leadership de femmes et/ou de solidarité masculine existants. La troisième composante est un guide à l'intention des chefs d'équipe et des dirigeants, qui leur fournit des conseils et des suggestions pour lutter contre les normes de genre inéquitables sur le lieu de travail. Les facilitateurs sont en mesure de sélectionner des activités à partir de diverses parties du manuel pour préparer un atelier ciblé et axé sur un ou plusieurs thèmes spécifiques.

Bien que la boîte à outils intègre les notions d'inégalité entre les genres et de masculinité hégémonique dans les trois composantes, elle contient également des activités de formation spécifiques pour familiariser les participants avec le concept de masculinité hégémonique et comment l'identifier. Ces activités encouragent la réflexion et le dialogue sur la façon dont la masculinité hégémonique s'inscrit dans une discussion sur l'égalité des genres et sur les moyens constructifs de conserver la masculinité comme une interaction égale avec la féminité. Cela vise à susciter une prise de conscience des perceptions et des comportements concernant les rapports de force et de genre.

### DOMAINES THÉMATIQUES

- Genre
- Patriarcat
- Pouvoir et violence
- Genre et sexualité
- PEAS et garanties de protection

### « LA BOÎTE DE L'HOMME »

Initialement développé par le Oakland Men's Project et Men Overcoming Violence à San Francisco au début des années 1980, l'exercice « la boîte de l'homme » a été largement utilisé et adapté par de nombreuses organisations depuis, y compris par Sonke Gender Justice et Promundo dans leur travail sur la participation des hommes et des garçons.



## EXEMPLE D'EXERCICE :

### « LA BOÎTE DE L'HOMME »

Par cette activité de 45 minutes, les participants sont initiés au concept de « boîte de l'homme » avec une série de questions les incitant à définir les caractéristiques des masculinités chez les hommes et les garçons, à identifier les avantages et les défis des caractéristiques de la masculinité et l'impact qu'elles peuvent avoir sur les femmes, à explorer les ramifications potentielles pour sortir de ces normes d'identité socialement construites, à considérer les éléments de pression sur la conformité aux éléments d'identité de genre, et à identifier les implications potentielles de la masculinité hégémonique sur le lieu de travail. Cet exercice permet également de réfléchir sur les tensions potentielles entre les concepts de masculinité et de féminité et sur la façon dont ils peuvent souvent être en opposition, l'une exerçant une domination sur l'autre. Ces thèmes sont explorés dans le cadre de discussions de groupe suscitées par des questions spécifiques.

### **Voici certaines questions permettant de déclencher une réflexion sur la masculinité :**

- ➔ Avec quel type de jouets les petits garçons jouent-ils ?
- ➔ Quels vêtements sont censés porter les hommes et les garçons ?
- ➔ Comment sont censés agir les hommes lorsqu'ils sont en couple/mariés ?
- ➔ Quels types de tâches les hommes et les garçons accomplissent-ils à la maison ?
- ➔ Quels types de tâches les hommes et les garçons accomplissent-ils dans la communauté ?
- ➔ Comment les garçons et les hommes utilisent-ils leur temps libre ?

Pour obtenir plus d'informations sur cette initiative, veuillez contacter **John Crownover** à l'adresse [John.Crownover@care.org](mailto:John.Crownover@care.org).



## Chapitre 5

# Fondation Aga Khan – co-conception de solutions avec les communautés



### **PUBLIC :**

Communautés locales



### **OBJECTIF :**

Piloter une approche de collaboration avec les communautés locales dans la co-conception de méthodes d'engagement sur les questions liées à l'EAS et qui abordent spécifiquement les dynamiques de pouvoir qui créent des obstacles au signalement.



### **MÉTHODE :**

Engagement personnel/co-conception du programme

Les organisations du secteur du développement ont conçu et mis en œuvre différents mécanismes de signalement pour les communautés, mais les signalements de préoccupations relatives aux garanties de protection de la part des communautés restent faibles, en particulier au sein des groupes vulnérables ou à risque. Les données probantes sur les actions accomplies pour réduire les obstacles sont limitées, avec très peu d'évaluations de l'efficacité. Ayant obtenu une subvention du projet « From Pledge to Action » de la part d'InterAction, la Fondation Aga Khan dirige un projet qui vise à identifier ce qui empêche des communautés spécifiques à signaler les inconduites, à comprendre les préférences spécifiques au contexte pour s'engager sur des questions sensibles et à travailler avec les communautés pour définir et élaborer des moyens de surmonter les défis en matière de signalement. Le projet s'appuie sur des méthodes de mobilisation innovantes qui peuvent être adaptées aux besoins des différentes communautés (et des groupes au sein de celles-ci), dans des contextes variés, et qui abordent spécifiquement les dynamiques de pouvoir et de genre en jeu dans la création d'obstacles au signalement.

Grâce à des consultations avec des femmes, des filles, des hommes et des garçons présentant diverses vulnérabilités dans des communautés en Afghanistan et au Tadjikistan, le projet identifiera les défis spécifiques à chaque groupe à l'égard du signalement et recueillera des retours d'information sur des solutions ciblées pour les résoudre. Ce projet se conforme à l'approche globale pour le développement de la Fondation Aga Khan, qui vise à créer des partenariats avec des communautés du monde entier pour construire ensemble un avenir meilleur. Cette approche communautaire a été essentielle pour instaurer la confiance au sein des communautés et toucher les personnes de toutes confessions et origines, en particulier les femmes et les filles. Cela est également conforme à l'éthique et aux valeurs de l'organisation, en particulier en ce qui concerne les principes de renforcement de l'autonomie, de promotion de l'inclusion et du pluralisme, et de recherche de solutions durables pour améliorer la qualité de vie.

Ce projet s'appuie fortement sur la mobilisation en personne et le contact direct avec les communautés et a donc été affecté par la pandémie de COVID-19. Le projet n'en est pas encore à un stade où l'on sait clairement *comment il fonctionnera*, car cela dépendra entièrement des conclusions de l'engagement avec les communautés. C'est pour cela que la section ci-dessous détaille les objectifs du projet et l'approche connexe.



## OBJECTIFS

### OBJECTIF 1 :

Comprendre les facteurs et les inhibiteurs qui conduisent les communautés et les groupes au sein de ces communautés à signaler ou à ne pas signaler les violences causées par les organisations humanitaires ou de développement, en mettant l'accent sur la façon dont les différences de pouvoir peuvent affecter le signalement.

- Concevoir un processus de consultation pour la mobilisation auprès des communautés, des services de soutien aux survivants (tels que le soutien sanitaire et psychosocial) et des autorités. Ce processus doit être aussi inclusif adaptable que possible pour fonctionner auprès de différents groupes au sein des communautés, en particulier ceux qui sont les plus vulnérables aux violences et aux abus et qui pourraient avoir le plus de difficultés à effectuer un signalement.
- Utiliser les conclusions de la consultation pour analyser les résultats et créer des comptes rendus sur les apprentissages, en notant les éléments importants et les implications pour la conception et la mise en œuvre d'un modèle de plainte/signalement communautaire. Ces activités sont conçues pour compléter les initiatives en cours de la Fondation Aga Khan, y compris les efforts visant à :
  - Identifier des représentants ou des groupes communautaires, y compris ceux qui sont marginalisés ou difficiles à atteindre, pour mobiliser dans la consultation ;
  - Créer des espaces sûrs où ces groupes peuvent se mobiliser ;
  - Identifier les parties prenantes des services de soutien aux survivants et les autorités qui seraient impliquées dans l'étude et dans la mise en œuvre.

### OBJECTIF 2 :

Élaborer un processus qui lutte contre les principaux obstacles au signalement des violences, y compris d'EAS, des différents groupes au sein des communautés, sous la forme d'un mécanisme de retour d'information et de plainte.

- Élaborer un processus pour travailler avec les groupes communautaires afin de comprendre les obstacles au signalement et concevoir conjointement un mécanisme de plainte.
- Élaborer un modèle communautaire flexible de retour d'informations et de plaintes qui s'attaque aux obstacles du signalement et qui peut être adapté aux changements de dynamiques ainsi qu'à différents contextes et groupes.

### OBJECTIF 3 :

Adopter une approche centrée sur les survivants qui répond plus efficacement aux besoins des différents groupes au sein des communautés et dans différents contextes.

- Élaborer des directives sur l'application d'une approche centrée sur les survivants. Les directives doivent être adaptées aux différents groupes au sein des communautés.
- Mobiliser les autorités et les services locaux de soutien aux survivants dans des zones pilotes pour concevoir des normes de service et de prise en charge avec une approche centrée sur les survivants qui répond aux besoins des différents groupes au sein des communautés.

Cette méthode de travail centrée sur la communauté fait partie de la façon dont la Fondation Agha Khan s'acquitte de ses obligations de respecter les obligations de garanties de protection et de promouvoir sa culture organisationnelle d'ouverture et de transparence. Elle vise à garantir que tous les membres du personnel soient conscients des engagements visant à faire de l'organisation un lieu de travail respectueux, qu'ils connaissent leurs responsabilités et qu'ils se sentent en mesure de soulever des questions ou de signaler des préoccupations avec la certitude que tout signalement sera pris au sérieux.

## Chapitre 6

# Bond – développer et façonner une culture positive de garanties de protection : un outil pour les dirigeants

**PUBLIC :**

Directeurs généraux, hauts responsables, administrateurs

**DURÉE :**

2 à 4 heures par séance

**OBJECTIF :**

Aider les dirigeants au sein des organisations humanitaires et de développement à comprendre à quoi ressemble une culture de garanties de protection positive. L'outil est également destiné à aider les dirigeants à évaluer la culture organisationnelle par rapport aux garanties de protection et à mettre au point des actions claires pour créer et maintenir une culture de sûreté.

**MÉTHODE :**

Discussion facilitée/ discussion en interne

Afin de tirer parti de la position de pouvoir que les dirigeants détiennent au sein de leur organisation et de promouvoir leur responsabilité dans l'établissement et le maintien d'une culture organisationnelle positive qui est propice à des lieux de travail sûrs et respectueux et aux bonnes pratiques en matière de garanties de protection, Bond et un groupe de travail composé de membres d'ONG ont développé un outil numérique pour aider les dirigeants à comprendre à quoi ressemble une culture de garanties de protection positive.

L'outil en ligne est conçu pour orienter les discussions avec les responsables sur les problématiques découlant des différences de pouvoir, lorsqu'elles ne sont ni contrôlées ni adressées, permettraient, autoriseraient ou échoueraient à prévenir les abus et le harcèlement. En plus de lancer des conversations sur des sujets aussi difficiles, l'outil vise également à aider les dirigeants à évaluer l'état de leur environnement de travail, à cerner les domaines nécessitant des changements et à orienter les discussions dans une direction où des mesures et des résultats concrets peuvent être développés. Grâce à des discussions facilitées sur six thèmes principaux : la responsabilité ; les politiques et processus ; des programmes pour ne pas nuire/plus sûrs ; l'approche centrée sur les survivants ; la sensibilisation ; et les processus de recrutement et de RH plus sûrs, les dirigeants reçoivent de l'aide pour trouver des techniques permettant de façonner une culture organisationnelle positive au sein de leurs équipes.

Bien que l'outil soit conçu pour les dirigeants d'organisations, de départements, de bureaux de pays ou d'équipes, il requiert également la participation de personnel de niveau intermédiaire et débutant à toutes les séances afin d'inclure la valeur ajoutée que leurs différentes expériences ou perspectives apporteraient.



## FONCTIONNEMENT

Chacune des six sections, d'une durée de 2 à 4 heures, peut être complétée indépendamment, ce qui apporte une certaine souplesse sur le choix du domaine d'intérêt et du nombre de sections à couvrir. Cependant, il n'est pas recommandé d'effectuer toutes les sessions en une seule fois. L'outil peut être facilement utilisé par une personne menant l'activité à travers les comportements, les questions et les actions de chaque section.

Chaque section ou thème est divisé en exemples de comportements qui soutiennent une culture de garanties de protection positive et comprend des suggestions de questions pour lancer des discussions, ainsi que de mesures à prendre en considération. Après avoir discuté d'un comportement, les dirigeants peuvent décider des mesures nécessaires à prendre pour encourager ou limiter ce comportement et des moyens d'assurer la responsabilité.

Par exemple, pour chaque comportement sous un thème donné, un certain nombre de questions sont posées en rapport avec le comportement dont il est question, permettant aux dirigeants d'évaluer ou de réfléchir à ce qu'eux-mêmes ou leur organisation font dans ce domaine. Les questions sont ensuite suivies de quelques suggestions de mesures qu'ils pourraient prendre afin de créer, de promouvoir et de façonner ce comportement. Sur la base des actions identifiées, l'outil facilite la mise au point d'un plan d'action qui peut ensuite être téléchargé et partagé avec l'équipe.



## EXEMPLE :

**Comportement :** Les dirigeants souhaitent mettre en avant des priorités concernant des processus de recrutement plus sûrs par rapport à d'autres priorités organisationnelles telles que les pénuries de personnel.

**Discutez de ce comportement. Réfléchissez à la façon dont le comportement est lié à votre environnement de travail et aux interactions avec vos collègues et d'autres personnes externes à l'organisation. Posez vos propres questions le cas échéant et prenez des notes sur votre discussion. Demandez-vous :**

- ➔ Comment puis-je afficher mon soutien envers des processus de recrutement plus sûrs lorsqu'il existe des pressions organisationnelles pour les contourner ?
- ➔ Comment puis-je soutenir le personnel lorsqu'il souhaite donner la priorité à des processus de recrutement plus sûrs en période de pression financière ou opérationnelle ?

**Quelles mesures allez-vous mettre en œuvre pour apporter un changement ? En vous aidant du contenu des discussions, décidez des mesures que vous prévoyez de prendre en tant qu'organisation. Notez le nom des personnes responsables de leur mise en œuvre et la date à laquelle vous envisagez qu'elles soient prises. Mesures pour les dirigeants :**

- ➔ Veiller à ce que le personnel comprenne les raisons qui sous-tendent des pratiques de recrutement plus sûres et les raisons pour lesquelles celles-ci doivent être prioritaires par rapport aux besoins opérationnels.
- ➔ Afficher un soutien envers le personnel pour qu'il respecte les bonnes pratiques de protection dans toutes les décisions de recrutement.

Pour obtenir plus d'informations sur cette initiative, veuillez contacter **Franziska Shwarz** à l'adresse [fschwarz@bond.org.uk](mailto:fschwarz@bond.org.uk).

L'OUTIL EST EN LIBRE  
accès sur le  
site Web de Bond.





## Chapitre 7

# OIM – modification des préjugés inconscients

**PUBLIC :**

Tout le personnel/les membres de jurys

**DURÉE :**

5 minutes

**OBJECTIF :**

Lutter contre les microagressions découlant de préjugés inconscients, qui mènent souvent vers des abus de pouvoir.

**MÉTHODE :**

Vidéo de réflexion

L'Organisation internationale pour les migrations (OIM) a mis en œuvre une approche qui englobe de nombreuses initiatives abordant des problèmes liés aux préjugés inconscients dans le cadre de son travail plus large sur le changement de culture, en particulier en ce qui concerne l'abus de pouvoir. Ayant commencé à travailler sur la question de l'exploitation et des abus sexuels, l'OIM s'est ensuite appuyée sur ses efforts d'intégration de la protection contre l'EAS et le harcèlement sexuel, avec une formation pour accroître la confiance dans les mécanismes de signalement, des programmes de mentorat, des évaluations régulières des points de vue du personnel sur la culture du lieu de travail et [le lancement de la plateforme « We Are All In » pour les signalements confidentiels](#). La position forte de l'OIM sur l'intégration de la protection contre l'EAS et le harcèlement sexuel a également conduit à mettre l'accent sur les pratiques du lieu de travail et leur impact sur les attitudes et les valeurs de la main-d'œuvre.

### LA PLATEFORME « WE ARE ALL IN » POUR UN SIGNALEMENT CONFIDENTIEL

La plateforme est accessible aux personnes au sein de l'organisation et au public, ce qui permet d'effectuer des signalements par le biais de multiples médias, y compris le texte, l'audio, la vidéo et la photo. Une fois qu'un signalement a été effectué, un message vidéo automatisé est affiché pour expliquer les prochaines étapes que suivra l'organisation. Des formations, des vidéos d'information et des supports pour les activités de plaidoyer sont disponibles en quatre langues (français, arabe, espagnol et anglais).

Il s'agit d'une démarche visant à renforcer la transparence du processus et à fournir à la personne qui effectue un signalement des informations sur ce à quoi elle peut s'attendre. Tous les signalements sont adressés au Bureau de l'Inspecteur général et informent le bureau d'où ils proviennent.

Parmi les nombreux défis découlant des préjugés inconscients sur lesquels l'OIM a travaillé, il y a l'objectif de parité des genres, les implications des préjugés envers les femmes dans les pratiques d'embauche et leur promotion dans l'organisation. L'OIM a constaté que ces défis sont liés à des microagressions sur le lieu de travail. De nombreux cas connus de harcèlement sexuel prennent cette forme et sont souvent étroitement liés à une forme de préjugés inconscients. Cela a éclairé l'élaboration en cours d'un programme de formation visant spécifiquement à résoudre ce problème.

Pour aider à lutter contre le problème des préjugés inconscients, en particulier dans le cadre du recrutement, l'OIM s'est associée au Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme pour créer une vidéo visant à sensibiliser les membres de jurys d'entretien et à redoubler de vigilance par rapport à leurs propres perceptions et préjugés inconscients potentiels. En sensibilisant davantage les membres de jurys d'entretien, la vidéo vise à assurer que les pratiques de recrutement sont fondées sur un processus basé sur l'intégrité et le respect.



## FONCTIONNEMENT

Avant de faire partie d'un jury d'entretien, chaque membre doit visionner la vidéo d'une durée de cinq minutes. Celle-ci vise à susciter une prise de conscience et une réflexion personnelle sur ses propres perceptions potentielles de personnes d'origines, de genres, d'identités sociale et culturelle ou d'âges différents.

La vidéo identifie la manière dont les préjugés inconscients prennent forme et leur impact sur nos a priori et perceptions des autres. Elle souligne que ces a priori sont basés sur des similitudes ou des différences que nous pensons avoir avec certains groupes de personnes et sont souvent utilisées pour raccourcir les processus de prise de décision et gagner du temps sur la base d'idées préconçues ou de préjugés. Ces préjugés tendent à pencher en faveur des personnes qui nous ressemblent ou nous sont familières.

Par exemple, la vidéo présente divers types de préjugés inconscients, principalement à l'égard des femmes lors du recrutement, et l'impact qu'ils ont sur l'évaluation de la performance d'une candidate et le résultat du processus d'embauche :

- ➔ Les femmes doivent souvent fournir plus de justificatifs de compétence pour être considérées comme étant tout aussi capables que les hommes.
- ➔ Parmi les candidates ayant le même niveau de qualification, les mères sont 79 % moins susceptibles d'être embauchées.
- ➔ Il faut beaucoup plus de temps aux femmes pour être promues au niveau P4 qu'aux hommes.
- ➔ Les mots et les attitudes des candidats et candidates sont évalués différemment : dans l'évaluation de la performance, les femmes reçoivent 2,5 fois plus de commentaires sur les styles de communication agressifs.

Un guide en cinq étapes est proposé pour aider à surmonter les préjugés inconscients qui donnent lieu à un jugement qui tend à céder à ces a priori :

- ❶ **Reconnaissance** de ses propres préjugés inconscients et connaissance des méthodes pour les atténuer.
- ❷ **Entraînement** de son cerveau à prendre des décisions basées sur des critères objectifs.
- ❸ **Impartialité** dans l'évaluation des personnes sans utiliser son instinct pour orienter l'entretien.
- ❹ **Considérations** de diversité dans la sélection parmi les candidats avec les qualifications nécessaires, en tenant compte du genre, de la géographie et des origines.
- ❺ **Responsabilité** à l'égard de ses pratiques d'embauche en conservant des données de recrutement pour identifier les tendances et les manquements.

Avec cette sensibilisation, les membres de jurys sont alors en mesure de démarrer un entretien avec une meilleure connaissance des perceptions personnelles et des a priori auxquels ils doivent eux-mêmes être vigilants lorsqu'ils évaluent quelqu'un.

Pour obtenir plus d'informations sur cette initiative, veuillez contacter l'Unité de coordination du genre de l'OIM à l'adresse [gcu@iom.int](mailto:gcu@iom.int).



## Chapitre 8

# PAM – campagne « Respect »

**PUBLIC :**

Tout le personnel

**DURÉE :**

Une demi-journée pour chaque séance thématique (4 séances peuvent être présentées sur plusieurs jours)

**OBJECTIF :**

Transformer la culture du lieu de travail pour que chaque personne s'engage à respecter les valeurs universelles de respect de dignité.

**MÉTHODE :**

Atelier de discussion en personne (développement d'une version numérique en cours)

Avec une main-d'œuvre de plus de 18 000 travailleurs humanitaires engagés et dynamiques, interagissant avec les bénéficiaires et les collègues dans l'ensemble du secteur, le Programme alimentaire mondial (PAM) a réalisé des investissements pour la création d'une culture organisationnelle positive qui élève le respect et la dignité comme piliers d'un lieu de travail sûr et digne de confiance. Dans le cadre de cet effort, le PAM a lancé la campagne RESPECT en 2018 dans le but de promouvoir les piliers de sensibilisation, d'inclusion, d'équité et d'humanité comme qualités définissant les comportements qui composent sa culture. La campagne est conçue pour diriger l'organisation collectivement au niveau local et mondial, dans la construction d'un environnement de travail qui respecte la dignité inhérente de toutes les personnes. Elle repose sur l'utilisation de jeux, d'exercices stratégiques et de conversations efficaces dans un cadre sûr pour éclairer les façons dont les personnes, les équipes et l'organisation dans son ensemble peuvent améliorer le dialogue, la collaboration et la communication pour créer un lieu de travail positif représenté par ces piliers.

Pour faciliter le déploiement et augmenter la portée de la campagne RESPECT, le PAM a créé une communauté mondiale de plus de 160 conseillers en travail respectueux, qui sont sélectionnés par leurs pairs et formés par l'Ombudsman pour agir en tant qu'ambassadeurs de la déontologie dans chaque bureau et assurer le bon fonctionnement de la campagne. Dans ce rôle et avec le soutien des directeurs de pays, ils sont responsables de la formation de plus de 600 conseillers RESPECT, qui sont chargés de promouvoir les valeurs de la campagne au sein de leurs bureaux. À ce jour, la campagne a touché 60 bureaux de pays, en plus des bureaux régionaux et des sièges.

La campagne représente un exercice égalitaire et est conçue pour cibler le personnel à tous les niveaux, souhaitant de ce fait éviter de reproduire les structures et hiérarchiques existants en faisant participer tout le monde aux conversations et aux activités et en encourageant activement chaque voix à être entendue. Elle est conçue pour être amusante et interactive afin de permettre aux participants de se détendre tout en offrant un cadre pour aborder les graves problèmes de manière sûre, efficace et constructive. Bien que ce ne soit pas obligatoire, chaque équipe du PAM est censée suivre la campagne RESPECT à un moment qui lui convient, pour que son personnel soit responsabilisé, y participe de manière naturelle et mène le changement de culture à tous les niveaux de l'organisation.



## FONCTIONNEMENT

La campagne est guidée par une boîte à outils avec un guide étape par étape pour permettre à chaque bureau de la déployer à son propre rythme.

Elle est guidée par les quatre piliers – sensibilisation, inclusion, équité et humanité – qui la définissent, chaque pilier comprenant deux activités au choix et à adapter en fonction du public et du contexte. Dans chaque pilier, une sélection de questions clés est conçue pour encourager le dialogue, la discussion et les solutions autour des **thèmes du respect**.

Chaque pilier de RESPECT peut être terminé dans un atelier d'une demi-journée. La version numérique peut être terminée en environ deux à trois heures avec un animateur pour chaque groupe de dix personnes. Guidée par des conseillers en travail respectueux, la campagne s'appuie sur des participants volontaires qui interviennent pour guider le processus et fournir des explications sur les activités si nécessaire, permettant l'adhésion et l'appropriation de la base. Bien que les ateliers aient été conçus pour l'engagement en personne, le PAM adapte actuellement la campagne pour un déploiement numérique face aux restrictions imposées par la pandémie de COVID-19. Dans la version numérique, les participants seront répartis dans des salons de discussion distincts, remplaçant les différentes tables sur lesquelles ils auraient été répartis en personne.

Pour obtenir plus d'informations sur cette initiative, veuillez contacter **Alejandro Chicheri** à l'adresse [Alejandro.Chicheri@wfp.org](mailto:Alejandro.Chicheri@wfp.org) ou **Anthony Priolo** à l'adresse [Anthony.Priolo@wfp.org](mailto:Anthony.Priolo@wfp.org).

### THÈMES DU RESPECT

- **Quels sont les défis qui nous empêchent de faire preuve de respect ?**
- **Comment intégrer de nouvelles personnes dans notre équipe et dans la famille du PAM ?**
- **Qu'est-ce qui nous empêche de prendre la parole lorsque nous sommes témoins de comportements violents ?**



## Chapitre 9

# UNICEF – « Pulse Check »

**PUBLIC :**

Tout le personnel

**DURÉE :**

1 à 2 minutes, une fois par trimestre

**OBJECTIF :**

Mesurer l'impact du travail sur la culture organisationnelle et du lieu de travail dans les bureaux de l'UNICEF.

**MÉTHODE :**

Questionnaire en ligne

Étant donné que de nombreuses organisations œuvrent à définir et à modifier leur culture institutionnelle pour qu'elle corresponde aux valeurs qu'elles défendent dans la lutte contre l'EAS et le harcèlement sexuel, il reste difficile de mesurer l'impact des efforts visant à modifier la culture organisationnelle. L'UNICEF a voulu relever ce défi en mettant au point un outil pour aider à suivre régulièrement les progrès accomplis et l'impact des nombreuses [initiatives](#) de l'organisation sur le changement de culture auprès de son personnel.

Le « Pulse Check », qui a été mis à l'essai dans sept bureaux en mars, vise à compléter les données statistiquement représentatives sur la culture du lieu de travail recueillies dans le cadre de l'Enquête mondiale auprès du personnel et de l'enquête Pulse de l'UNICEF. Ce sont des enquêtes bisannuelles qui recueillent des données auprès de tous les employés sur un large éventail de questions telles que l'autonomisation personnelle, la diversité et l'inclusion, le développement professionnel, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ainsi que la satisfaction et la motivation au travail. Le nouveau « Pulse Check » visera quant à lui à fournir des données en temps réel plus fréquentes sur les progrès réalisés et les changements dans la culture du lieu de travail au sein des équipes et des bureaux de l'UNICEF. En plus de fournir une évaluation de la position de chaque bureau de l'UNICEF sur les progrès réalisés dans des aspects spécifiques de sa culture sur le lieu de travail, le « Pulse Check » servira également d'outil de gestion utile qui donnera aux responsables des informations sur l'impact des changements dans les décisions de gestion et les comportements sur le lieu de travail du personnel, des équipes et des bureaux, ce qui permettra de prendre les mesures nécessaires plus rapidement pour répondre à toute préoccupation qui apparaît.

Le « Pulse Check » fera partie d'un outil de responsabilité pour les responsables et les chefs de bureau, appelé « Office Scorecards » (Tableaux de résultat du bureau), qui comprendra plusieurs indicateurs de performance clés pour tous les bureaux. Il vise à fournir une indication transparente sur la façon dont un bureau agit en matière de culture, de la même manière que ses résultats globaux en matière d'exécution des programmes, de contrôle qualité, de gestion financière, de partenariats et de gestion des ressources humaines, qui sont tous mesurés et consignés dans les tableaux de résultat du bureau. Les tableaux de résultat du bureau sont accessibles à tout le personnel, ce qui permet à n'importe qui à l'UNICEF de voir le niveau de performance d'un bureau ou d'une division sur un ensemble de paramètres, qui comprennent des indicateurs et des cibles, par le biais d'une notation par code couleur : vert, jaune et rouge.

Les tableaux de résultat du bureau sont automatiquement pris en compte dans l'évaluation du chef de bureau, ce qui encourage la mise en place d'un outil transparent et objectif de responsabilité et d'examen par la direction. L'intention est de faire en sorte que le « Pulse Check » alimente ces tableaux, en mettant en évidence les domaines relatifs à la culture auxquels les responsables doivent prêter plus d'attention, en particulier si le bureau traverse des transitions majeures telles que l'augmentation ou la réduction de ses effectifs, la réponse à une crise, etc.

L'outil suivra les taux de réponse et aura un seuil défini pour mesurer la fiabilité et la représentation des données, tout en tenant compte des changements contextuels qui peuvent avoir un impact sur les réponses.



## FONCTIONNEMENT

Le « Pulse Check » est conçu pour inviter tous les employés de l'UNICEF à répondre de manière anonyme à quelques questions (entre 5 et 7) via un système en ligne facile à utiliser. L'enquête sera mise à la disposition de tous les employés sur une fois par trimestre, en posant les mêmes questions recouvrant sept **thèmes** différents liés à la culture du lieu de travail. Il fournira à l'utilisateur la possibilité de répondre sur une échelle de cinq niveaux différents allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ».

Alors que les personnes sondées émettront leur avis de manière anonyme, leur secteur d'activité et leur bureau seront identifiés pour permettre l'extraction de données simples pertinentes pour chaque bureau ou chaque équipe et leur inclusion dans leur tableau de résultat de bureau respectif. Cela facilitera l'évaluation de l'évolution de la culture du lieu de travail dans chaque équipe, identifiera les problèmes qui doivent être résolus et déclenchera les mesures requises en fonction du contexte.

Les questions utilisées dans l'outil sont basées sur les [12 questions du sondage Gallup](#) pour évaluer l'engagement des employés. En outre, certaines questions pertinentes sont tirées de l'enquête mondiale auprès du personnel de 2020 de l'UNICEF pour permettre de suivre les progrès au fil du temps en utilisant cette enquête comme base de référence. L'outil peut être adapté au contexte et à la situation et peut être ajusté pour répondre à des priorités organisationnelles urgentes qui exigent une prise en compte rapide des perceptions du personnel, en particulier en ce qui concerne l'apparition, ou de changements d'orientation, de problèmes spécifiques tels que le racisme.

Pour aider les bureaux à analyser les données et à répondre aux tendances émergentes identifiées par le biais du « Pulse Check », un guide succinct contenant des conseils, des bonnes pratiques et des stratégies est en cours d'élaboration et sera accessible à l'échelle de l'organisation sur le site Sharepoint sur la culture organisationnelle de l'UNICEF.

Cet outil est en cours de révision en fonction des enseignements tirés du processus pilote. Des détails tels que la manière dont il sera mis à la disposition du personnel et la manière d'intégrer des commentaires subjectifs sur la culture parallèlement aux données objectives recueillies dans le tableau de résultat du bureau n'ont pas encore été définis.

### THÈMES

- Confiance et leadership
- Inclusion et appartenance
- Appréciation et reconnaissance
- Règles de conduite
- Autonomisation
- Efficacité du bureau
- Sécurité psychologique

Exemples : « Les personnes de toutes les cultures sont respectées dans mon bureau. »

« Je comprends ce que l'on attend de moi et les comportements qui représentent les valeurs fondamentales de l'UNICEF. »

Pour obtenir plus d'informations sur cette initiative, veuillez contacter **Geeta Narayan** aux adresses [gnarayan@unicef.org](mailto:gnarayan@unicef.org) ou [orgculture@unicef.org](mailto:orgculture@unicef.org).



## Chapitre 10

# HCR – diriger par l'exemple de la base à la haute direction : réunions publiques et narration

**PUBLIC :**

Tout le personnel

**DURÉE :**

Continue

**OBJECTIF :**

Donner l'exemple par les équipes dirigeantes pour les problèmes liés à l'inconduite sexuelle et promouvoir des initiatives menées par le personnel depuis la base pour veiller à la transparence et la responsabilité.

**MÉTHODE :**

Dialogue en personne et en ligne

Au cours des dernières années, le HCR a soutenu des activités et des initiatives qui donnent l'exemple en matière d'inconduite, y compris l'inconduite sexuelle, tant au sommet qu'à la base, soulignant l'importance d'un personnel et d'une équipe dirigeante engagés. La plus haute direction de l'organisation a joué un rôle actif dans la mise en place de cadres pour un dialogue et un engagement ouverts sur les questions liées à la culture organisationnelle, aux valeurs, à l'EAS, au harcèlement sexuel et à l'autonomisation du personnel. Cela vise à encourager le personnel à prendre la parole, à participer et à exiger des comptes aux dirigeants.

Ce processus s'est manifesté par différentes méthodes et sur différentes plateformes, y compris des discussions dans un format de réunion publique entre différents responsables et membres du personnel et des projets organisés tels que la narration pour aider à promouvoir une culture d'inclusion. Cela a également inclus la promotion active d'une culture qui encourage à prendre la parole en mettant en place la ligne d'assistance téléphonique SpeakUp! et le recrutement de personnel dédié pour traiter les signalements d'abus et d'inconduite, et en travaillant sur la définition de valeurs organisationnelles comme facteur pour la tenue de séances sur le code de conduite à l'intention du personnel et la mise en œuvre des valeurs.

Cette approche a mis l'accent sur le rôle et la responsabilité de la direction et du personnel au sein de l'organisation pour lutter contre les facteurs sous-jacents de la culture du lieu de travail qui sont à l'origine de toutes les formes d'inconduite, y compris l'inconduite sexuelle. L'engagement pris par les dirigeants des organisations de prévoir la possibilité et de se présenter devant le personnel pour engager des discussions et répondre régulièrement à des questions sur des sujets qui peuvent souvent être difficiles a été complété par la mise en place spontanée d'initiatives similaires par le personnel à sa base.

L'un des principaux objectifs de la mise en place de cadres informels dirigés par le personnel, tels que l'initiative « Women and change » (Les femmes et le changement) dans le cadre de laquelle les femmes à tous les niveaux de l'organisation se sont organisées pour faire entendre leur voix sur les questions relatives à la culture organisationnelle, en particulier sur l'égalité des genres, l'inclusion, la responsabilité et la transparence, a été de promouvoir un dialogue ouvert sur les questions sensibles de manière sûre et libre. De même, le réseau Men4Change a été créé par le personnel masculin pour permettre aux hommes de discuter avec d'autres hommes dans un cadre sûr, appelé le Barber Shop, sur des questions portant sur un lieu de travail respectueux, les masculinités, les rapports de force et le harcèlement sexuel.

En 2020, le mouvement Stronger Together a été lancé en réponse à la montée du racisme dans le débat. Stronger Together s'est rapidement développé en un réseau de milliers de personnes dans l'ensemble de l'organisation visant à mobiliser les efforts pour faire avancer le programme en faveur d'une culture antiraciste au HCR. Ces réseaux et d'autres réseaux dirigés par le personnel visent à lutter contre les chevauchements et les questions intersectorielles telles que l'inconduite sexuelle. Bien que ces réseaux mettent un point d'honneur à conserver leur indépendance, des initiatives de gestion et des entités officielles, l'engagement des dirigeants de l'organisation au rôle de ces réseaux et leurs références positives ont contribué à une culture de dialogue et de responsabilité.

L'intérêt porté à la question de la culture organisationnelle des deux côtés de la structure du personnel, avec la direction d'un côté et le personnel à tous les niveaux de l'autre, a encouragé différentes formes de réflexion et de discussion internes, par lesquelles la direction organisationnelle s'est engagée de manière proactive à la demande de groupes de personnel auto-organisés, tandis que la mobilisation du personnel pour établir et diriger un dialogue organisé s'est faite de manière indépendante. Ces structures à la fois indépendantes et interconnectées ont renforcé les efforts à plus grande échelle de l'organisation en faveur d'un dialogue ouvert et de la responsabilité collective.



## FONCTIONNEMENT

### RÉUNIONS PUBLIQUES AVEC LES DIRIGEANTS DE L'ORGANISATION

Au cours des dernières années, la direction du HCR a organisé des réunions publiques, un moyen d'échange informel, avec tout le personnel sur divers domaines thématiques. Parallèlement aux questions relatives à la structure institutionnelle, à la planification et aux activités de l'organisation, des réunions publiques ont été organisées sur la culture, les valeurs et la protection contre l'EAS et le harcèlement sexuel par différents dirigeants du HCR. La directrice générale de l'UNICEF, Henrietta Fore, était invitée aux côtés du Haut-Commissaire à une conversation sur la protection contre l'exploitation et les abus sexuels et le harcèlement sexuel avec les personnels de l'UNICEF et du HCR dans le monde entier, la séance ayant été diffusée en direct dans tous les bureaux. Comme pour le style de ces réunions, le public a la possibilité de poser des questions et de soulever des problèmes, à la fois de manière anonyme via la plateforme Pigeonhole et en personne. Grâce à l'option de l'anonymat, les employés du monde entier sont en mesure de soulever des problèmes difficiles et de poser des questions difficiles à la haute direction dans un cadre sûr.

### NARRATION

En 2019, le HCR a lancé le projet Storytelling & Culture (Narration et culture), s'adonnant à la narration d'histoires positives comme un moyen d'encourager des environnements de travail inclusifs. Avec l'appui du Fonds d'innovation du HCR, de la Division des relations extérieures, de la Division des ressources humaines et du Bureau de la déontologie, la phase 1 comprenait des ateliers en Éthiopie et au Kenya dirigés par un narrateur de renom. Tous les collègues ont été invités à envoyer des vidéos liées au thème de l'inclusion et huit finalistes ont été sélectionnés pour un accompagnement individuel et pour présenter leur histoire en personne à l'occasion d'un événement au siège. La phase 2 était axée sur les histoires de courage interne. Il s'agissait de situations dans lesquelles des collègues ont osé prendre la parole pour des causes qu'ils savaient justes. En 2021, la phase 3 du projet a conduit les participants à travers un voyage virtuel pour recueillir des histoires qui visent à aider à imaginer à quoi ressemble un HCR antiraciste et comment on peut faire en sorte que cela devienne une réalité.

Pour obtenir plus d'informations sur ces initiatives, veuillez contacter Cecile Pouilly à l'adresse [pouilly@unhcr.org](mailto:pouilly@unhcr.org).

## Chapitre 11

# FNUAP – civilité sur le lieu de travail

**PUBLIC :**

Tout le personnel

**DURÉE :**

1 heure 30

**OBJECTIF :**

Promouvoir une approche globale du changement de culture dans l'ensemble de l'organisation où l'inclusion et la civilité sont au centre du changement de culture sur le lieu de travail, abandonnant les comportements et les attitudes qui donnent lieu à l'inconduite, y compris l'inconduite sexuelle.

**MÉTHODE :**

Dialogue interactif en ligne

Conscient que le changement des attitudes et des comportements individuels est essentiel pour le changement de culture organisationnelle qui est nécessaire pour éliminer l'inconduite sexuelle, le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) a adopté une approche multidimensionnelle pour lutter contre les facteurs sous-jacents tels qu'une culture de discrimination et de privilège fondée sur les inégalités de genre et de pouvoir. Cet effort a été structuré autour d'une série d'initiatives conçues pour renforcer et compléter le travail à plus grande échelle de l'organisation dans le domaine des abus et de l'inconduite.

Les initiatives sont axées sur l'investissement structurel dans les cadres institutionnels, le renforcement des capacités, l'augmentation des ressources et des domaines thématiques spécifiques comme le leadership, la conformité, la sensibilisation et la communication, ainsi que l'aide aux victimes. L'accent mis sur la transparence et l'ouverture, l'accès au dialogue sur des sujets difficiles et le renforcement de l'inclusion et de la civilité ont joué un rôle majeur dans la démonstration et la mise en place d'une approche de tolérance zéro en matière d'inconduite sexuelle.

À la suite d'une enquête de 2019 des Nations Unies sur le harcèlement sexuel, le FNUAP a souligné une observation clé qui a identifié l'incivilité et l'exclusion comme équivalant à un environnement permissif augmentant la probabilité de harcèlement sexuel. Compte tenu du fait que les problèmes d'inconduite sexuelle ne peuvent être traités de manière isolée, une initiative visant à lutter contre toutes les formes d'abus sur le lieu de travail et aux formes plus larges d'incivilité a été mise en place dans le cadre de l'approche globale de changement de culture de l'organisation. Sous la direction du Secrétariat de la gestion du changement, du coordonnateur de la protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels et du directeur de la Division des ressources humaines, une série de séances portant sur la civilité sur le lieu de travail a été élaborée pour introduire et renforcer les concepts généraux de civilité et engager le personnel dans un dialogue actif.

Les séances visent à s'attaquer aux causes profondes des environnements de travail abusifs qui contribuent à l'inconduite, y compris l'EAS et le harcèlement sexuel, par un dialogue ouvert et constructif sur ces sujets difficiles. Compte tenu du rôle important que les responsables jouent dans cette discussion, l'accent est mis en particulier sur leur autonomisation et leur leadership en tant que modèles afin de leur donner les moyens d'organiser

régulièrement ces discussions avec leurs équipes. En outre, les séances fournissent des exemples pratiques et des conseils sur la manière de contribuer activement à favoriser un environnement de travail respectueux et inclusif, et si la prévention échoue, sur la manière de réagir efficacement à ce comportement et de demander de l'aide par le biais des ressources disponibles.



## FONCTIONNEMENT

Grâce à Zoom, la séance est accessible à tout le personnel du monde entier, avec une animation du Directeur exécutif adjoint chargé de la gestion. Les séances présentent des domaines thématiques de discussion spécifiques :

### **Sens de la civilité sur le lieu de travail :**

Introduction au concept de civilité, son importance et ses avantages sur le lieu de travail, les différents « visages » de l'incivilité, comment elle peut affecter le personnel, et comment trouver un équilibre dans un lieu de travail diversifié. Dans le but d'explorer leurs propres perceptions, leurs préjugés inconscients et leurs nuances culturelles, les participants sont invités à réfléchir à une liste d'exemples pratiques de civilité et d'incivilité sur le lieu de travail.

### **Lutte contre les conflits :**

Ce thème vise à comprendre différents types de conflits et diverses stratégies d'adaptation. Pour ce faire, l'animateur fournit aux participants des exemples de comportements qui encouragent la civilité et des comportements qui peuvent conduire à l'incivilité, puis attire leur attention sur l'importance de surveiller leur comportement et d'être responsables, et de promouvoir activement une plus grande civilité dans l'organisation. Des exemples de civilité incluent la recherche de moyens d'adopter une attitude inclusive, l'utilisation de mots positifs tels que « s'il vous plaît » et « merci », la présentation d'excuses si l'on offense quelqu'un, la non-propagation de rumeurs et le respect des sentiments et des opinions d'autrui.

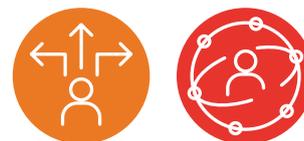
### **Cadre institutionnel :**

La nouvelle politique intitulée « Prohibition du harcèlement, du harcèlement sexuel, de l'abus de pouvoir et de la discrimination » est présentée, faisant le lien entre comportement et culture comme caractéristique intrinsèque de l'inconduite sexuelle. L'accent est mis sur le renforcement des droits des victimes, les responsabilités des spectateurs, la responsabilité des auteurs, la compréhension des moyens de résolution formels et informels, la portée de la responsabilité de prévention pour tous les membres du personnel et les responsabilités supplémentaires pour les responsables à tous les niveaux. Divers canaux de soutien sont également mis en place pour le personnel en quête d'assistance et de soutien.

La séance se termine par un appel à l'action : la tolérance zéro à l'égard de tous les abus est réitérée et les participants sont encouragés à contribuer de manière proactive à un environnement de travail sûr, fiable, respectueux et inclusif et à faire avancer la discussion au sein de leurs équipes.

Une [boîte à outils à emporter](#) est partagée avec les participants après la séance, comprenant une enquête de retour d'information, des informations et des documents d'orientation sur la prévention, la gestion et la résolution des conflits, ainsi que des ressources pour l'assistance et le soutien aux personnes touchées.

Pour obtenir plus d'informations sur cette initiative, veuillez contacter **Eva Bolkart** aux adresses [Bolkart@unfpa.org](mailto:Bolkart@unfpa.org) ou **Elizeu Chaves Jr.** à l'adresse [Chaves@unfpa.org](mailto:Chaves@unfpa.org).



## Chapitre 12

# CPI – engagement des équipes dirigeantes

**PUBLIC :**

Responsables  
du CPI

**DURÉE :**

2 heures

**OBJECTIF :**

Offrir un cadre sûr aux dirigeants de l'organisation pour réfléchir à leurs attitudes, à leurs valeurs, à leurs comportements et à leur culture organisationnelle, ainsi qu'à la dynamique de pouvoir sous-jacente qui contribue à l'inconduite sexuelle.

**MÉTHODE :**

Dialogue en  
personne ou  
en ligne

Dans le cadre de l'engagement de son programme en tant que Champion du CPI pour la protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels à lutter contre l'utilisation abusive du pouvoir et de l'autorité, le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, Filippo Grandi, a animé une séance avec les responsables du CPI sur les valeurs, les attitudes et la culture en janvier 2021. L'objectif de cette séance était de renforcer l'importance d'une direction engagée sur les questions liées à la culture organisationnelle au plus haut niveau et de fournir un cadre aux dirigeants humanitaires pour se plonger dans une réflexion et un dialogue honnête sur les perceptions personnelles, les préjugés inconscients et les comportements qui sont essentiels pour promouvoir une culture organisationnelle qui élimine les causes profondes et les facteurs sous-jacents de l'inconduite sexuelle.

Il s'agit d'une initiative fondée sur la reconnaissance du fait que l'EAS ainsi que le harcèlement sexuel découlent des inégalités de genre et des rapports de force qui font qu'une personne est dans une situation avantageuse et qu'une autre est vulnérable aux abus. Sur le lieu de travail, cela peut se manifester de différentes manières. Même les moindres attitudes, comportements, préjugés inconscients et microagressions peuvent former les déséquilibres entre les genres et les rapports de force qui conduisent à des abus et à des inconduites sous diverses formes. Pour lutter contre ces problèmes culturels, il faut mettre le doigt sur le problème au sommet de l'organisation et investir pour voir le changement se réaliser. C'est dans cet esprit que ce dialogue a été développé, pour promouvoir la réflexion des dirigeants de l'organisation.

La séance, qui a été adaptée pour se dérouler en ligne, était un exemple d'un effort plus vaste visant à fournir des espaces d'apprentissage et de réflexion empiriques aux dirigeants sur des questions telles que les préjugés inconscients, les valeurs, le comportement, les attitudes et les rapports de force et de genre et leurs liens avec l'abus de pouvoir et l'inconduite sexuelle. Deux séances de ce type ont également eu lieu à la fin de l'année 2020. L'une a été animée par la Haut-Commissaire adjointe du HCR, Kelly Clements, avec le groupe de travail du CCS sur le harcèlement sexuel, et l'autre a rassemblé des hauts responsables du HCR et de la communauté des ONG.

À la suite de l'intérêt manifesté pour ces séances, le HCR a élaboré un [guide à l'intention des animateurs](#) pour que d'autres personnes puissent les animer au sein de leurs propres organismes.



## FONCTIONNEMENT

La séance, qui exige deux animateurs pour orienter le dialogue et suivre les discussions dans le chat et les interventions individuelles, s'ouvre avec une brève explication que le cadre est censé être un espace de dialogue ouvert, sûr et honnête. Les participants sont encouragés à sortir de leur zone de confort lorsqu'ils parlent de problèmes qui sont souvent difficiles à aborder. On leur rappelle de prêter attention aux préjugés qu'ils nourrissent et à la façon dont ces préjugés jouent un rôle dans leurs propres réactions physiques, leurs comportements et leurs réactions verbales lorsqu'ils sont confrontés à des problèmes liés à l'inconduite sexuelle, et qu'en écoutant, en partageant et en ayant un échange honnête sur les suggestions et les défis au cours de la séance, ils seront mieux équipés pour prendre des mesures plus conscientes.

L'une des activités auxquelles ils participent vise à exploiter les préjugés inconscients des participants à travers un **exercice de visualisation**, menant à une discussion sur les actions et les jugements qui émanent de leurs perceptions et de la dynamique de pouvoir sous-jacente présentes dans la vie quotidienne. Une autre activité est la diffusion d'une vidéo produite par le HCR, « **Voices** », qui expose de courts témoignages anonymisés de victimes d'exploitation et d'abus sexuels et de harcèlement sexuel. La vidéo vise à inciter les participants à explorer l'inconduite sexuelle du point de vue d'une victime. Elle vise à susciter des discussions sur la façon dont les équipes dirigeantes peuvent modéliser les comportements attendus et renforcer la responsabilité et la transparence d'une manière centrée sur la victime.

Un exercice intitulé « **Courage par degrés** » déclenche une discussion sur le niveau de courage requis pour agir ou prendre des décisions liées à l'inconduite sexuelle. Ces exercices visent collectivement à souligner la façon dont les rapports de force peuvent influencer le niveau de courage requis. Cet exercice est détaillé au chapitre 2 portant sur les dialogues sur le leadership réfléchi.

Bien que certaines activités doivent être adaptées aux participants spécifiques, d'autres options d'activités peuvent être utilisées.

Pour obtenir plus d'informations sur cette initiative, veuillez contacter **Diane Goodman** à l'adresse [hqseash@unhcr.org](mailto:hqseash@unhcr.org).



## DÉFINITIONS

*Certaines des définitions suivantes ne sont pas des définitions normalisées ou exhaustives, mais des définitions générales aux fins du présent rapport.*

---

### CULTURE ORGANISATIONNELLE

La culture organisationnelle ne peut pas être incluse dans une seule définition applicable ou attribuable à toutes les organisations ou à toutes les cultures organisationnelles. La culture organisationnelle étant définie par de nombreux facteurs et guidée par la dynamique du lieu de travail, sa définition est donc fluide. Aux fins du présent rapport, la culture organisationnelle désigne le système de valeurs, de pratiques, de croyances, d'hypothèses et de principes communs qui guident le comportement et la gouvernance des personnes au sein d'une organisation. C'est sur la base de ces facteurs que les directives, les règles et les droits sont appliqués au personnel et créent des mécanismes de contrôle et de responsabilité.

---

### EXPLOITATION ET ABUS SEXUELS (EAS)

L'exploitation sexuelle est définie comme l'abus réel ou la tentative d'abus d'un état de vulnérabilité, d'un rapport de force inégal ou de rapports de confiance à des fins sexuelles, y compris, mais non exclusivement, en vue de tirer un avantage pécuniaire, social ou politique de l'exploitation sexuelle d'une autre personne. Les abus sexuels sont définis comme toute intrusion physique de nature sexuelle imposée par la force, sous la contrainte ou à la faveur d'un rapport inégal, ou toute menace d'un tel acte.

---

### HARCÈLEMENT SEXUEL

Le harcèlement sexuel est défini comme tout comportement importun de nature sexuelle qui pourrait raisonnablement causer ou être perçu comme une offense ou une humiliation, lorsque ledit comportement interfère avec le travail, est considéré comme une condition d'emploi ou crée un environnement de travail intimidant, hostile ou offensant. Les faits de harcèlement sexuel peuvent se produire au travail ou en lien avec le travail. Bien que le harcèlement sexuel suive généralement un schéma de conduite, il peut également prendre la forme d'un incident isolé. Afin d'évaluer le caractère raisonnable des attentes ou des perceptions, il est indispensable de tenir compte du point de vue de la personne ayant subi la conduite en question.

---

### RAPPORTS DE FORCE

Les rapports de force désignent les inégalités fondamentales inhérentes dans une relation résultant de différences de genre, d'âge, d'origine ethnique ou culturelle, de poste et de statut contractuel, et tout autre facteur créant une différence entre deux personnes et ayant des conséquences sur son poste, son autorité et son pouvoir respectifs. Les rapports de force ont souvent un impact sur les attitudes et les comportements d'une personne sur un lieu de travail où des déséquilibres réels ou perçus peuvent exister.

---

### PRÉJUGÉS INCONSCIENTS

Les préjugés inconscients sont définis comme des jugements positifs ou négatifs envers une personne ou un groupe de personnes. Ils résultent d'attitudes et de stéréotypes sous-jacents qu'une personne attribue inconsciemment à une autre personne ou à un groupe de personnes, ce qui affecte la compréhension, l'attitude, l'engagement et le comportement envers cette personne ou ce groupe.

---

## **APPRENTISSAGE EMPIRIQUE**

L'apprentissage empirique est le processus d'apprentissage par le biais d'une expérience et de la réflexion qui en découle. Il s'agit d'un processus d'apprentissage pratique qui utilise des méthodologies participatives pour encourager la réflexion, l'analyse, le questionnement approfondi et le raisonnement communs ainsi que la résolution collective des problèmes. Cela permet aux participants d'approfondir leurs connaissances afin de mieux comprendre les problèmes spécifiques qu'ils rencontrent et de découvrir les solutions et les stratégies du changement par un exercice guidé par un processus et qui apporte une expérience.

---

## **ABUS DE POUVOIR**

L'abus de pouvoir est une utilisation abusive de l'autorité publique à des fins de gain injustifié ou personnel.

---

## **VALEURS**

Les valeurs sont l'ensemble des principes ou des normes de comportement jugés importants pour guider les attitudes, les priorités et les comportements de l'organisation.

---

## **INCLUSION**

L'inclusion désigne le processus et la pratique visant à assurer l'égalité d'accès aux opportunités et aux ressources, y compris la possibilité de participer, de faire entendre sa voix et de prendre la parole de tous les membres d'un groupe, en particulier ceux qui pourraient autrement être exclus ou marginalisés en raison de considérations liées à l'âge, au genre ou à la diversité.