

**82^e réunion du Comité permanent
15-16 septembre 2021**

**Point 2 b) de l'ordre du jour
Exposé sur l'intégrité au HCR**

Le HCR est une organisation diversifiée et multiculturelle dont le mandat l'amène souvent à travailler dans certains des milieux les plus difficiles et les plus complexes. Afin d'assurer, dans le respect de leur dignité, la protection et l'assistance des personnes déplacées, il doit mettre en place des systèmes solides, garantissant un milieu de travail respectueux et ouvert, sans exploitation ni abus ou harcèlement. Il doit aussi prévenir et atténuer les risques liés à ces fléaux, et réagir comme il se doit aux inconduites sous toutes leurs formes. Il faudrait d'abord comprendre les risques et gérer leurs facteurs sous-jacents, enracinés dans la culture organisationnelle, notamment le différentiel de pouvoir, les inégalités entre les sexes, les préjugés inconscients, la race, le statut contractuel, l'âge et le rang hiérarchique. La manière dont ces différences se manifestent peut avoir des implications directes sur le type de milieu de travail en place, ainsi que sur la marge de manœuvre dont les gens disposent pour signaler les inconduites et sur l'étendue de l'assistance aux victimes. Ainsi, le HCR a mis au point un programme ambitieux visant à améliorer la culture organisationnelle en milieu professionnel, afin d'assurer une protection appropriée aussi bien aux personnes relevant de sa compétence qu'à son personnel.

L'Organisation a pris des mesures pour donner le ton en faveur d'une culture saine en milieu professionnel, à partir du sommet. Dans le même temps, elle s'efforce de créer un espace sain pour des initiatives à la base visant à s'exprimer afin de façonner la position de l'organisation sur les initiatives et questions liées à l'intégrité, aux valeurs, au leadership et à la responsabilité.

Le HCR reconnaît que le travail sur la culture organisationnelle est parcellaire, qu'il nécessite des investissements à long terme et souvent beaucoup d'interventions ciblées. C'est ainsi que diverses initiatives ont été menées pour souligner l'importance d'un personnel engagé et d'un leadership déterminé à encourager un dialogue ouvert et inclusif où les collègues se sentent à l'aise pour contribuer et parler.

Identifier et gérer les risques liés à l'intégrité

Le HCR tient un registre des risques stratégiques qui est un répertoire des menaces et des possibilités les plus importantes à l'échelle de l'Organisation. Grâce à ce registre, les risques liés à la culture de responsabilité, d'intégrité et de conduite éthique ont été identifiées. L'Organisation doit être en mesure de prévenir et de détecter - pour y répondre - les atteintes éventuelles à l'intégrité et les inconduites (y compris les inconduites à caractère sexuel), et de renforcer une culture et des pratiques de responsabilité. À cet effet, le HCR a lancé plusieurs initiatives en vue de renforcer de façon proactive son travail dans ces domaines. Le registre des risques stratégiques permet de regrouper ces initiatives et de suivre les progrès réalisés à cet égard.

L'exploitation et les abus sexuels font partie des risques les plus graves auxquels l'Organisation fait face. Ils causent des dommages irréparables aux victimes ainsi qu'à leurs communautés, et portent atteinte à la crédibilité du HCR qui leur fournit de l'assistance. Il est donc primordial d'identifier et de gérer ces risques, dès le départ. Pour orienter ses efforts, le HCR a mis au point un **outil de gestion des risques afin de lutter contre l'exploitation et les abus sexuels**. Disponible dans plusieurs langues, cet outil permet à son personnel d'identifier, d'atténuer et de suivre efficacement les risques. Il aide les opérations à identifier les causes et les conséquences des risques d'exploitation et d'abus sexuels, et indique les mesures nécessaires pour réduire et atténuer ces risques. Des outils similaires ont également été mis au point pour répondre aux risques liés à l'approvisionnement et à la fraude. Les efforts dévoués ainsi déployés ont abouti à l'augmentation de la capacité des opérations-pays à identifier et à gérer de façon proactive les risques liés à l'intégrité, grâce à des registres de risque au niveau des pays.

Le HCR a récemment lancé une stratégie quinquennale 2025 de gestion des risques qui orientera le travail de l'Organisation sur le renforcement de la gestion des risques dans tous les domaines opérationnels et de gestion. Cette stratégie continue de mettre l'accent sur le caractère primordial de la gestion des risques et des possibilités en matière culturelle, éthique et d'intégrité.

Renforcer la culture d'un milieu de travail sain

Pour améliorer la culture organisationnelle afin d'atténuer les risques liés à l'intégrité, il faudrait apprendre du passé, en analysant les réussites et les échecs. Entamer un dialogue sain et permanent avec les collègues rassurés de pouvoir parler et se faire écouter par des responsables prêts à agir fait partie de l'approche générale du HCR pour une gestion des risques centrée sur la victime.

En 2019 et 2020, les sessions annuelles obligatoires du HCR sur le code de conduite ont été adaptées afin d'en faire un dialogue captivant d'introspection et d'analyse critique, reposant sur une gestion axée sur des valeurs. Avec pour thème : « Valeurs en action – confiance et collaboration », le **dialogue sur le code de conduite** vise à user de méthodologies innovantes pour équiper le personnel afin qu'il puisse réagir aux défis par des décisions conscientes, éthique et tenant compte des risques, conformément aux valeurs et principes qui définissent la culture du HCR. En 2020, 120 opérations ont pris part au dialogue sur le code de conduite organisé localement, grâce à des outils en ligne et à l'appui de 199 facilitateurs formés.

Les hauts responsables de l'Organisation ont joué un rôle actif dans la création de divers forums de dialogue et d'engagement sur les questions relatives à la culture organisationnelle, à ses valeurs, à l'exploitation et aux abus sexuels, au harcèlement sexuel, à l'abus de pouvoir et à la responsabilisation du personnel. Le but visé est d'encourager le personnel à s'exprimer, à participer et à demander des comptes aux responsables. Les actions menées ont pris diverses formes comme indiqué ci-dessous.

Ces dernières années, les responsables du HCR ont organisé des **réunions avec le personnel** et d'autres formes de collaboration avec celui-ci. Ainsi, le Haut Commissaire et la Haut Commissaire Adjointe ont eu des échanges informels avec les membres du personnel sur divers domaines thématiques comme la structure et la planification institutionnelles et la position de l'Organisation concernant le travail et les politiques. Ils ont tenu des discussions sur la culture, les valeurs, la race, la protection contre l'exploitation et les abus sexuels ainsi que le harcèlement sexuel. Cette plate-forme a fourni une méthode facilement adaptable de dialogue au sein de l'Organisation sur des questions nouvelles et émergentes, l'exemple le plus récent étant les discussions avec le personnel sur l'impact de la maladie due au coronavirus (COVID-19) sur les opérations et le personnel du HCR. À ces réunions, les collègues pouvaient poser des questions et soulever des problèmes, de façon anonyme sur la plate-forme *Pigeonhole*, en personne ou en direct. Grâce à l'option anonyme, les membres du personnel à travers le monde peuvent soulever des problèmes et poser des questions difficiles aux hauts responsables dans un cadre sûr où ils peuvent parler et être entendus.

Le HCR a créé le Groupe consultatif mondial sur l'inclusion et la diversité qui sert de conseil et d'organe de réflexion pour le Haut Commissaire et l'Équipe de hauts responsables auxquels il fournit des avis éclairés et des recommandations. Le Groupe identifie aussi de façon proactive les initiatives permettant une plus grande inclusion et une participation équitable et diversifiée aux effectifs du HCR, en luttant contre les discriminations et les préjugés. Sa composition reflète la diversité du profil des effectifs. Il s'appuie sur le travail de groupes dirigés par le personnel comme l'initiative « Femmes et changement », le réseau *Men4Change* et le mouvement *Stronger Together*. Il s'agit là de plates-formes informelles de promotion du dialogue sur les questions sensibles dans un environnement sain, avec lesquelles l'équipe dirigeante du HCR collabore dans le cadre des efforts concertés visant à favoriser la mise en place d'un espace indépendant et à le protéger afin de permettre au personnel de s'exprimer de façon appropriée. Ces réseaux et bien d'autres, notamment le Groupe de travail multifonctionnel sur la prévention et la lutte contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels, travaillent de façon complémentaire pour régler les questions transversales ou imbriquées, afin de définir et de façonner la culture en milieu de travail au HCR.

Venue compléter les efforts fournis pour veiller à ce que les membres du personnel à tous les niveaux de l'Organisation puissent s'exprimer – et que leur voix soit respectée –, l'**initiative de dialogue de réflexion avec les dirigeants** a été lancée en 2018 et mise en ligne en 2020. Elle vise à encourager les responsables à identifier – pour s'y attaquer – les attitudes, les préjugés et les comportements rendant le milieu de travail toxique et favorable aux abus, et contribuant souvent à l'exploitation, aux abus et au harcèlement sexuels. Elle vise aussi à aider les responsables à promouvoir un milieu de travail ouvert et inclusif, grâce à la réflexion et à une prise de conscience. À ce jour, 858 responsables ont pris part au programme, et plus de 100 autres participants se sont enregistrés pour l'automne. Le HCR a également mis en place des conseillers en gestion du personnel afin de permettre aux responsables nouvellement nommés de s'entraider, d'améliorer leurs compétences en gestion du personnel et d'avoir recours aux meilleures pratiques de gestion pour se perfectionner au plan professionnel.

En 2019, le HCR a lancé le projet **Storytelling & Culture** ayant permis aux collègues de partager des récits positifs afin de favoriser un milieu de travail sain et ouvert. L'accent était mis sur les thèmes comme l'inclusion, le courage interne et la mise en place d'une culture antiraciste en milieu de travail.

Les efforts du HCR visant à promouvoir une culture de dialogue sont renforcés et encouragés par divers réseaux mondiaux de collègues, parmi lesquels environ 400 facilitateurs du dialogue sur le code de conduite, environ 400 pairs conseillers, environ 300 points focaux pour les risques, et plus de 350 points focaux pour la protection

contre l'exploitation et les abus sexuels. Ces réseaux apportent de l'appui par les pairs au personnel et offrent un cadre d'apprentissage partagé, y compris de collaboration entre eux. Par exemple, les pairs conseillers formés et soutenus par la Section chargée du bien-être psychosocial, le Bureau de l'Ombudsman et le Bureau de la déontologie traitent des questions comme les conflits et les plaintes en milieu de travail, le bien-être et les problèmes psychosociaux des collègues et la prise de décision éthique. Les points focaux pour la protection contre l'exploitation et les abus sexuels se focalisent sur les questions liées à l'exploitation et aux abus sexuels et se partagent l'appui et l'expérience dans divers contextes et opérations. Les points focaux pour les risques jouent un rôle crucial en ce qu'ils veillent à ce qu'il y ait dans les opérations des discussions régulières, ouvertes et inclusives sur les risques émergents et les possibilités, et que des mesures appropriées soient prises pour y faire face. Comme signe d'une prise accrue de conscience, les opérations identifient de plus en plus les risques d'intégrité, grâce à leur processus de gestion des risques.

Depuis son lancement en 2018, la **ligne d'assistance SpeakUp!** met à la disposition des membres du personnel du HCR une ligne téléphonique indépendante et confidentielle leur permettant de signaler les inconduites, notamment les inconduites à caractère sexuel, et de soulever d'autres problèmes et de formuler leurs griefs, s'ils le veulent, de façon anonyme. Grâce à une meilleure sensibilisation et à la formation pour améliorer la prévention, les collègues sont mieux informés des voies et politiques leur permettant de gérer les problèmes rencontrés en milieu professionnel. En 2020, la ligne d'assistance SpeakUp! a reçu des différentes régions 51 rapports. Les catégories les plus signalées sont : l'abus de pouvoir ; le harcèlement ; le harcèlement sexuel ; les questions liées aux ressources humaines, comme la procédure de recrutement, les contrats et les affectations.

Veiller à une approche centrée sur la victime et à une culture de confiance

L'un des éléments cruciaux du travail du HCR visant à renforcer la culture organisationnelle, en particulier pour la lutte contre toutes les formes d'exploitation, d'abus et de harcèlement, a consisté à faire des besoins des victimes et des survivants du harcèlement sexuel le principe directeur et central des efforts de prévention et de lutte. En décembre 2020, a été publiée une **politique sur l'approche centrée sur la victime**, qui est la première du genre aux Nations Unies permettant de protéger la sécurité, les droits, le bien-être, les besoins et les choix exprimés des victimes lors de la lutte contre les inconduites sexuelles. En 2021, la politique a été mise en œuvre par des consultations avec diverses entités et les collègues sur le terrain au sujet de la manière de satisfaire les besoins des victimes selon les principes fondamentaux de la politique.

Pour renforcer cette approche et assurer la capacité dédiée dans ce domaine, une **responsable de soins aux victimes** fournit aux victimes et aux survivants un appui et des orientations confidentiels dans le cadre de services et processus internes au HCR. Elle conseille aussi les dirigeants. En 2020, la responsable de soins aux victimes a fourni un appui psychosocial à 50 victimes de harcèlement sexuel et les a accompagnées dans les processus qu'elles ont choisis, y compris les 5 cas présentés à travers la ligne d'assistance SpeakUp ! Les victimes et les témoins sont accompagnés dans ce qui est souvent un processus difficile. L'approche leur permet de comprendre la procédure vers la solution, ou l'appui dont elles ont besoin, et les rassure dans le processus de dénonciation.

En plus des mécanismes formels de lutte contre les formes graves d'inconduites, le HCR fournit également un service alternatif indépendant, informel, confidentiel et impartial de résolution des conflits, de gestion des plaintes et des différends en milieu de travail. L'Ombudsman fournit des informations, des conseils, du coaching sur les conflits, de la navette diplomatique (relayant les messages entre les parties en conflit) et de la médiation individuelle et d'équipe. La confiance en cette voie de résolution des conflits est démontrée par l'augmentation entre 2016 et 2020 de 226 % des cas de saisine du Bureau de l'Ombudsman. Dans une enquête, 20 % des personnes concernées ont affirmé qu'elles auraient suivi le mécanisme formel de résolution des conflits si leur problème n'avait pas été résolu de manière informelle. La résolution informelle des conflits, à un stade précoce, encourage à régler les différends par un dialogue constructif et la compréhension mutuelle. Elle peut donc être la meilleure option aussi bien pour l'individu que pour l'équipe. En outre, la résolution informelle des différends réduit les risques pour l'Organisation en termes de réputation et de coûts. L'un des principaux changements à effectuer est la création sur le terrain en 2022 de deux postes de responsable de la médiation et de la résolution des conflits, afin de régionaliser et de renforcer la capacité de la fonction de l'Ombudsman. Ces responsables permettront d'entretenir la confiance du personnel décentralisé et de mieux le servir près du lieu d'affectation.

Afin de renforcer davantage la confiance aux mécanismes de responsabilité et de dénonciation, une **instruction administrative sur la protection contre les représailles** a été publiée à l'intention des membres du personnel signalant les inconduites ou engagés dans d'autres activités protégées. Le Bureau de la déontologie est chargé de recevoir les demandes de protection contre les représailles et de prendre des mesures temporaires pour protéger les collègues des représailles ou atténuer les risques y relatifs. En 2020, le Bureau de la déontologie a reçu 55 demandes

de protection contre les représailles, dont 6 formées par des collègues dans le cadre d'une plainte formelle et 9 avec un risque identifié de représailles. Des 55 demandes, 7 avaient des éléments à caractère sexuel, la moitié (3) étant des demandes formelles de protection contre les représailles suite à une plainte de harcèlement sexuel. L'un des principaux changements visant à améliorer et à suivre les problèmes individuels en milieu de travail sera la mise en œuvre d'un mécanisme de triage au Bureau de la déontologie. Ce mécanisme permettra de veiller à ce que les actions des entités spécialisées soient mieux alignées. Il puisera dans la force, le mandat et l'indépendance de chacune d'elles pour veiller à ce que les menaces réelles ou supposées de représailles puissent toujours être prises en considération.

Engagement au plan interinstitutions

Considérant le caractère primordial des actions collectives à travers le système, en particulier pour la protection contre l'exploitation et les abus sexuels ainsi que le harcèlement sexuel, l'Organisation s'est engagée à poursuivre son appui à d'autres organismes du système des Nations Unies et au personnel des partenaires, et à collaborer avec eux de façon constante afin de prévenir, d'identifier et de lutter contre les inconduites sexuelles. Elle s'est engagée à utiliser de nouveaux outils innovants de protection contre l'exploitation et les abus sexuels ainsi que le harcèlement sexuel, comme les programmes d'apprentissage, le guide d'évaluation des partenaires et le programme de formation aux enquêtes. Comme indiqué dans la Stratégie et le Plan d'action 2020-2022 pour la protection contre l'exploitation et les abus sexuels ainsi que le harcèlement sexuel, le HCR a fait montre d'un leadership solide dans les efforts interinstitutions visant à s'attaquer aux causes profondes des inconduites et des abus et à promouvoir une culture organisationnelle.

En tant que Champion du Comité permanent interorganisations (CPI) pour la protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels, le Haut Commissaire a lancé plusieurs initiatives en vue de soutenir les organisations dans leurs efforts en matière de culture et de leadership. Parmi ces initiatives, il y a la mise au point d'un ensemble d'outils de communication à l'intention des responsables du CPI sur l'organisation de dialogues constructifs avec leurs équipes sur les inconduites ; la facilitation de sessions sur les attitudes, les valeurs et la culture avec les hauts responsables à travers le système ; la mise au point d'un guide du facilitateur pour de telles sessions ; et la publication d'une collection interinstitutions de pratiques prometteuses sur le changement de la culture organisationnelle¹.

Des dialogues facilités sur les valeurs, les attitudes et la culture organisationnelle se sont tenus avec des dirigeants à travers le système, y compris avec les responsables du CPI, animés par le Haut Commissaire ; avec l'Équipe spéciale du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination sur la lutte contre le harcèlement sexuel au sein des organisations des Nations Unies, présidés par la Haut Commissaire Adjointe du HCR ; et avec les Coordonnateurs de l'action humanitaire des Nations Unies à travers le monde. Ces efforts collectifs visant à éradiquer les inconduites entrent dans le cadre des efforts généraux déployés en faveur de l'intégrité au sein de l'Organisation.

Même si des progrès ont été réalisés, beaucoup reste à faire, et le HCR est engagé à s'efforcer sans relâche pour lutter contre les abus, l'exploitation et les inconduites et à faire face à des risques de plus en plus nombreux en matière d'intégrité dans un environnement opérationnel toujours évolutif et difficile.

HCR, 6 septembre 2021

¹ Voir [A Selection Of Promising Practices On Organizational Culture Change](#), 2021.