

Réunion du Comité permanent

8-9 septembre 2025

Point 2 c) de l'ordre du jour

Exposé sur l'intégrité au HCR

Le HCR mène ses activités dans des milieux complexes, caractérisés par des conditions sécuritaires instables et des inégalités, ce qui exige une vigilance accrue contre toute forme d'inconduite, notamment de fraude, de corruption ou d'abus sexuel. Si la pénurie de financements et la restructuration de l'organisation aggravent les pressions sur des contextes opérationnels déjà difficiles, elles offrent aussi la possibilité d'améliorer l'efficacité, de définir les priorités en matière de ressources et d'affermir l'engagement de l'organisation en faveur de l'intégrité. Eu égard à ces pressions, le HCR continue de veiller à ce que ses programmes respectent ses valeurs cardinales et produisent le plus grand impact possible aux endroits où ils sont le plus nécessaires, l'intégrité devant sous-tendre toutes ses actions.

La présente mise à jour fait voir les efforts concertés, fournis par le Bureau de la déontologie, le Service de la gestion globale des risques, le Bureau du Conseiller en chef sur la protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels et le Bureau de l'Ombudsman et du Médiateur pour garder les systèmes solides de responsabilité et d'intégrité que le HCR a minutieusement mis en place pendant des années et continuer de favoriser un milieu de travail harmonieux et empreint de respect.

Intégrité en temps de défis

Alors que le HCR traverse cette période difficile de réduction d'effectifs et de grands changements, son cadre établi de gestion globale des risques et ses bases politiques solides dans différents domaines liés à l'intégrité se sont montrés précieux, surtout dans un contexte d'augmentation croissante des risques d'inconduite liée à la fraude, à la corruption, à l'exploitation, aux abus et au harcèlement sexuels ainsi qu'aux conflits en milieu professionnel. Pour y faire face, l'organisation a renforcé l'appui à son personnel, avec un accent particulier sur les fonctions de gestion des risques.

Cette année, le Service de la gestion globale des risques du HCR a organisé une série de séminaires en ligne afin de mieux faire comprendre les risques de fraude et de corruption à travers ses opérations, en particulier dans les principaux domaines fonctionnels comme l'approvisionnement, les partenariats et le traitement des cas individuels. Plus de 2 500 collègues ont pris part à ces séminaires. Un guide du facilitateur sur la gestion des risques de fraude a été mis au point et utilisé dans plus de 50 sessions de formation à ce jour. Il a servi d'outil de formation structurée, offrant des astuces pratiques et des directives pour améliorer la prévention et la gestion des risques de fraude et de corruption et renforcer les capacités de plus de 1 400 membres du personnel du HCR et de ses partenaires.

S'il est essentiel d'équiper le personnel avec les outils nécessaires, il est tout aussi important d'informer et de responsabiliser les personnes relevant la compétence du HCR. À cet effet, l'Unité de gestion globale des risques a mis au point, en collaboration avec la Division de la protection internationale, des outils de communication pour la lutte contre la fraude, adaptés aux besoins des personnes déplacées de force ou apatrides. Il s'agit d'affiches multilingues et faciles à utiliser et de contenus de médias sociaux conçus pour le public dans divers contextes, qui soulignent le fait que

les services du HCR sont gratuits et ne doivent en aucun cas faire l'objet d'échanges de faveurs et qui encouragent les gens à signaler les cas suspects d'inconduite directement au Bureau de l'inspecteur général. En outre, toutes les opérations ont achevé l'examen des risques de 2025. La plupart ont régulièrement fait des mises à jour sur l'évolution de la situation et ont suivi la mise en œuvre des mesures d'atténuation.

Le Bureau de la déontologie du HCR a continué de promouvoir le dialogue sur le leadership basé sur l'éthique et les valeurs, empreint d'une culture de réflexion constante sur les normes et comportements attendus, dans le cadre des sessions du code de conduite. L'année dernière, ces sessions ont permis d'atteindre un nombre record de personnes, avec la participation de plus de trois quarts des effectifs mondiaux du HCR. Plus de 600 membres du personnel ont été formés pour diriger les sessions et les adapter aux réalités locales. Ont été abordées, l'identification et la gestion des conflits d'intérêt éventuels, couvrant les domaines comme l'utilisation des réseaux sociaux, les relations en milieu de travail, l'engagement externe et l'utilisation appropriée des ressources de l'organisation. Le Bureau de la déontologie a reçu en 2024 plus de 900 demandes de conseils, représentant une augmentation de 64 % par rapport à 2023, ce qui montre la pertinence de ces questions. Les efforts en matière de formation et de conseils ont été complétés par une implication soutenue des responsables et dirigeants en vue d'ancrer la prise de décisions éthiques au HCR, à tous les niveaux au lieu de travail, y compris dans des milieux opérationnels complexes, soumis à de fortes pressions.

Compte tenu des réductions importantes de l'aide humanitaire, l'une des préoccupations majeures pour le HCR est l'accroissement des risques d'exploitation et d'abus sexuels chez les personnes déplacées de force ou apatrides les plus vulnérables. Pour atténuer ces risques, le Bureau du Conseiller en chef sur la protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels a mis au point un programme de formation en ligne visant à renforcer les capacités de plus de 400 points focaux en première ligne des efforts de prévention et de lutte de l'organisation contre l'exploitation et les abus sexuels. Le but visé est de corriger rapidement toute lacune de capacité sur le plan opérationnel, liée à la mutation du personnel ou à la réduction des effectifs, afin de veiller à ce que chaque opération soit en mesure de disposer d'un point focal permettant de contribuer à la prévention, à l'atténuation des risques et à l'assistance aux victimes.

Maintenir la confiance et l'accès aux rapports

Les entités chargées de l'intégrité au HCR ont joué un rôle clé dans la gestion et l'atténuation de l'impact de la récente réduction des effectifs. À titre d'illustration, on peut citer le guide managérial mis au point en début 2025 par le Bureau de la déontologie sur la prévention des représailles par un leadership éthique. Ce guide a été conçu pour aider les responsables à diriger sur la base de l'intégrité, de l'empathie et de l'adhésion aux valeurs de l'organisation. Dans le même temps, le Bureau de l'Ombudsman et du Médiateur a lancé des initiatives visant à améliorer la résolution des conflits et à encourager les voies informelles à cet égard. Le HCR a organisé et accueilli 12 cafés *ubuntu* dans diverses régions, qui offrent aux collègues des espaces sûrs et inclusifs pour partager leurs préoccupations, offrir du soutien par des pairs et proposer des solutions. Les informations recueillies ont renforcé l'importance des dialogues informels dans la promotion de la sécurité psychologique et de la communication ascendante.

La priorité a toujours consisté à renforcer les canaux d'alerte. En plaidant en faveur du respect de la politique du HCR sur la protection contre les représailles, le Bureau de la déontologie a continué de jouer un rôle clé dans la préservation de la culture de la parole libérée au sein de l'organisation. Avec l'accroissement du nombre de personnes sollicitant des conseils confidentiels ou une protection formelle face aux risques de représailles (une augmentation de 27 % en 2024 par rapport

à 2023), le Bureau de la déontologie travaille en étroite collaboration avec le Bureau de l'inspecteur général pour contribuer à l'établissement approprié des faits devant éclairer sa décision indépendante sur les mesures de protection et de réparation qui conviennent.

Le Bureau de soutien en cas de problème au lieu de travail a reçu plus de 150 demandes des collègues, dont la plupart portaient sur les griefs au lieu de travail, les ressources humaines et l'abus d'autorité. De ces demandes, près de la moitié (47 %) étaient adressées au Bureau de l'Ombudsman et du Médiateur. En 2024, ce Bureau a connu une augmentation des demandes de services et a facilité 237 médiations (augmentation de 61 % par rapport à 2023), soutenu en partie par la campagne en cours de médiation pour résoudre les problèmes au lieu de travail, actuellement dans sa deuxième année. La reprise en mars 2025 de la ligne d'assistance, intégrée dans les systèmes de prise en charge du Bureau de l'inspecteur général, permet de veiller à ce que les collègues puissent à tout moment exprimer de façon confidentielle et anonyme leurs préoccupations à un organe indépendant de contrôle.

Le Bureau du Conseiller en chef sur la protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels a continué d'apporter, à travers l'équipe de soins aux victimes, de l'appui aux victimes du harcèlement sexuel. En 2024, cette équipe a apporté un soutien spécial, en termes de conseils, dans plus de 70 cas de harcèlement sexuel. Cette année, l'équipe a élargi son appui aux victimes d'exploitation et d'abus sexuels, en particulier dans le cadre d'enquêtes, comblant ainsi d'importantes lacunes dans l'appui aux victimes au niveau opérationnel, dues à la réduction des financements pour les services de protection de l'enfant et de protection contre les violences liées au genre. La plate-forme *NotOnlyMe*, qui est maintenant dans sa troisième année, a continué d'offrir un espace sûr, permettant aux victimes de harcèlement sexuel de solliciter de façon anonyme de l'aide et des renseignements et de prendre facilement leur décision.

Engagement et collaboration interinstitutions

Dans le contexte actuel, la nécessité d'approches plus efficaces et plus cohérentes à l'échelle du système est de plus en plus urgente. Le HCR continue de travailler étroitement avec ses partenaires, notamment au sein du système des Nations Unies, pour identifier et défendre les solutions collectives aux problèmes communs d'intégrité. Il a profité du rôle important qu'il joue dans les forums interinstitutions pour promouvoir la collaboration, le partage des responsabilités et la mise en commun des ressources, afin de préserver les gains obtenus grâce au travail sur l'intégrité. En collaboration avec le Conseil international des agences bénévoles et le Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour la lutte contre l'exploitation et les abus sexuels, le HCR a fourni cette année, à travers le Fonds de communication et de sensibilisation communautaire pour la protection contre l'exploitation et les abus sexuels, de petites subventions à neuf organisations non gouvernementales locales œuvrant à la sensibilisation des communautés affectées à l'exploitation et aux abus sexuels.

Dans le cadre de son travail au sein du Groupe exécutif sur la lutte contre le harcèlement sexuel, le Bureau du Conseiller en chef sur la protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuel a mis en place un groupe de référence interinstitutions pour les victimes et a mis à jour, en collaboration avec l'Union internationale des télécommunications, le guide du gestionnaire sur la lutte contre le harcèlement sexuel au lieu de travail. Le guide offre aux gestionnaires un outil pratique de gestion des cas de harcèlement sexuel et encourage une consultation régulière et en temps voulu avec des experts compétents sur les cas, dès qu'ils surviennent. Le guide est actuellement utilisé par un grand nombre d'organisations et de partenaires des Nations unies.

Aux fins de transparence et d'engagement avec des acteurs externes, le Bureau de la déontologie a lancé un site Internet accessible au public, qui décrit son mandat et indique les principales ressources relatives à l'éthique. Cette mesure a accru la visibilité et l'accessibilité pour les partenaires, les États membres et le public, et a renforcé l'engagement du HCR en faveur de l'intégrité.

En ces temps difficiles de réduction des financements, le HCR doit faire des choix difficiles au moment où ses programmes et ses activités sont réduits. Toutefois, son engagement à rester ferme dans son sens moral, à soutenir son personnel et à préserver ses valeurs cardinales demeure sans faille. L'intégrité n'est pas optionnelle, il s'agit de la base de la confiance pour les personnes déplacées de force ou apatrides, les partenaires et les États membres. Au moment où les réductions opérationnelles augmentent les risques pour les plus vulnérables, le HCR ne saurait se permettre des lacunes dans son engagement éthique. La préservation de la transparence, de la responsabilité et des actions fondées sur des principes est essentielle pour veiller à ce que, même dans des conditions difficiles, son travail demeure digne de la confiance placée en lui. En tant qu'organisation modeste, le HCR s'efforce de plus en plus de mettre en commun les ressources avec d'autres organisations des Nations Unies, en plus des efforts qu'il déploie sur le plan interne pour obtenir des gains d'efficacité. Néanmoins, l'appui constant des États membres est indispensable pour préserver les investissements réalisés dans l'intégrité.
