

Soixante-dix-neuvième réunion du Comité permanent
16-17 septembre 2020

Point 2 b) de l'ordre du jour

Exposé sur l'intégrité au HCR, y compris les efforts visant à prévenir l'exploitation et les abus sexuels, et le harcèlement sexuel

L'apport d'une protection et d'une assistance vitale aux personnes relevant de la compétence du HCR dans les environnements opérationnels complexes n'est pas sans présenter des difficultés. De par la nature même du mandat du HCR, beaucoup de ses opérations se déroulent dans des environnements politiques fragiles, comportant des risques élevés de crime organisé, de terrorisme, de corruption, ainsi que d'abus et d'exploitation des personnes vulnérables. Les parties prenantes du HCR – y compris les personnes qui relèvent de sa compétence, son personnel, les organisations partenaires, de même que les gouvernements d'accueil et les gouvernements donateurs – entendent que des systèmes solides visant à prévenir, atténuer et répondre à toutes les formes de conduite répréhensible, de fraude, de corruption, d'exploitation et d'abus sexuels, et de harcèlement sexuel, et à tirer des enseignements des cas avérés soient mis en place, et nourrissent, à juste titre, des attentes élevées à cet égard.

Cet impératif a guidé l'essentiel du travail du HCR ces dernières années. Les initiatives mises en œuvre à ce jour se sont principalement attachées à : a) revoir la manière dont les différents organes de contrôle du HCR fonctionnent et interagissent ; b) modifier profondément la culture du risque de l'Organisation ; c) recentrer et coordonner l'engagement de l'Organisation sur les questions d'actualité ; et d) renforcer les fonctions et les systèmes individuels ayant trait à l'intégrité du HCR au sein des organes.

Les changements dans les organes de contrôle du HCR ont été introduits à la suite d'un examen des fonctions s'y rattachant en 2016. À l'issue de cet examen, le Haut Commissaire a pris la décision de renforcer la cohérence et la complémentarité dans ce domaine, notamment en confiant à l'Inspecteur général la responsabilité de coordonner les fonctions de contrôle et d'assurer leur cohérence. Les changements qui en ont découlé ont été discutés lors du Comité permanent et dans des réunions d'information consacrées au contrôle.

L'initiative gestion des risques 2.0, lancée fin 2017, avait pour but d'améliorer la gestion éclairée des risques dans certaines opérations en renforçant le continuum entre l'identification des risques, l'analyse des causes profondes, la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques et la réponse. Cette approche visait à renforcer progressivement la culture du risque dans toute l'Organisation et a beaucoup amélioré le niveau de maturité du HCR face aux risques depuis son lancement, l'Organisation ayant atteint un niveau « établi » de maturité du risque en 2019.

En 2018, un Coordonnateur principal a été nommé afin de diriger la prévention et la réponse du HCR face à l'exploitation et aux abus sexuels, et au harcèlement sexuel. Cette nomination a permis à l'Organisation de lutter de manière plus ciblée et coordonnée contre ces comportements préjudiciables qui vont à l'encontre de ses valeurs fondamentales. Avec en plus la création d'une équipe spéciale au niveau des directeurs et d'un groupe de travail s'y rattachant, le HCR est mieux équipé pour opérer des changements et prendre des mesures tangibles visant à créer un environnement qui intègre dans son travail la transparence, la prise en compte de ce que disent les victimes et les survivants, l'inclusivité et une saine vigilance.

Dans le même temps, le HCR a renforcé son intégrité et les fonctions s'y rattachant avec des investissements supplémentaires, en particulier dans le Bureau de l'Inspecteur général, la Section des affaires juridiques, et les Bureaux de la déontologie et de l'Ombudsman. Ces actions ont bénéficié de l'appui d'un Coordonnateur principal sur l'inclusion, le genre et la diversité, nommé en 2016, qui conseille désormais le Haut Commissaire et l'équipe dirigeante sur des questions telles que les problèmes de race et la discrimination. Les

systèmes ont été encore renforcés par le lancement d'une ligne d'assistance « *SpeakUp* » fin 2018, qui a permis aux collègues d'avoir accès à des informations fournies par des professionnels formés et impartiaux, tenus de respecter la confidentialité. Ces investissements ont reposé, en 2018, sur un appel aux donateurs leur demandant d'investir dans l'intégrité du HCR en fournissant des ressources visant à soutenir la prévention, la formation, la sensibilisation, les enquêtes effectives, la protection des survivants et des dénonciateurs, et l'adoption de mesures vigoureuses à l'encontre des auteurs. Grâce à l'appui non lié à une affectation spéciale de généreux donateurs, l'Organisation a pu renforcer ces mécanismes importants.

La transformation des ressources humaines du HCR en cours fait partie intégrante de ce processus, avec un regain d'attention sur la gestion des personnes par le dialogue, l'apprentissage et la communication. Reconnaisant l'importance d'une bonne gestion des personnes pour la prévention, la gestion et la réaction aux conflits et aux doléances, le HCR a adopté une approche proactive du développement du leadership. Plus de 700 collègues ont suivi l'un des divers programmes d'apprentissage de l'encadrement et de dialogues sur le leadership réfléchi qui encouragent les responsables à instaurer un environnement de travail inclusif, sûr, innovant, responsable et empreint d'un esprit de collaboration.

Ces initiatives, ainsi que le renforcement progressif de certaines fonctions, ont permis d'améliorer la cohérence et la coordination entre les entités liées à l'intégrité. Les actions se poursuivent dans ce domaine et ont été intégrées aux opérations de planification pour 2020 et 2021, notamment grâce au travail dirigé par le Bureau de la déontologie du HCR. Ces mesures, alliées aux conseils du nouvel Inspecteur général du HCR préconisant de renforcer encore le cadre de l'Organisation concernant le modèle des trois lignes de défense, contribueront à apporter de nouvelles améliorations aux fonctions individuelles et à leur coordination ces prochains mois.

Annexe I

Prévention et réponse à l'exploitation et aux abus sexuels, et au harcèlement sexuel

L'éradication de l'exploitation et des abus sexuels envers les personnes relevant de la compétence du HCR, ainsi que du harcèlement sexuel sur le lieu de travail, est une priorité majeure de l'Organisation. Le HCR s'est engagé à offrir « un environnement digne de confiance, inclusif et respectueux, où les personnes que nous aidons et celles qui travaillent pour l'Organisation se sentent en sécurité et écoutées, tout en disposant des moyens et de la liberté de s'exprimer en leur nom et au nom des autres, ainsi que de la capacité à prendre des mesures fermes et visibles, le cas échéant, pour éradiquer l'exploitation et les abus sexuels¹ ».

Domaines d'action et initiatives clés

Au cours des deux dernières années, le HCR a beaucoup progressé vers la concrétisation de cet engagement. La décision prise en 2018 par le Haut Commissaire d'instaurer une capacité et une structure de coordination spécialement consacrées à la fois à l'exploitation et aux abus sexuels, et au harcèlement sexuel, tout en assurant un engagement résolu dans toute l'Organisation² et dans les actions interorganisations a été essentielle à la réussite de cette approche. Ces réalisations sont exposées dans les publications *year-in-review* 2018 et 2019 et sont complétées par les projets en cours liés aux priorités et aux initiatives du Haut Commissaire en tant que Champion du Comité permanent interorganisations (CPI) pour la protection contre l'exploitation et les abus sexuels, et le harcèlement sexuel³. Les principales réalisations mises en œuvre récemment dans le cadre du rôle de Champion du Haut Commissaire sont notamment :

- **L'établissement d'un fonds interinstitutions de sensibilisation et de communication communautaires pour la protection contre l'exploitation et les abus sexuels** : Au titre de l'une des initiatives du Haut Commissaire dans son rôle de Champion du CPI, le HCR et le Conseil international des agences bénévoles (ICVA) ont lancé un [fonds interinstitutions de sensibilisation et de communication communautaires](#) sur la protection contre l'exploitation et les abus sexuels en avril 2020. Le fonds aide les petites organisations non gouvernementales (plus de 1600 demandes reçues) à élaborer des matériels d'information, d'éducation et de communication pour sensibiliser la communauté et faire en sorte que les victimes sachent où et comment signaler des incidents en toute sécurité.
- **La préparation d'une formation interorganisations sur la protection contre les conduites sexuellement répréhensibles à l'intention des partenaires** : Le HCR,

¹ Voir : HCR Action du HCR pour lutter contre l'exploitation et les abus sexuels et le harcèlement sexuel. Stratégie, Structure et Actions Principales, 2018 et HCR [Tackling sexual misconduct: 2020-2022 Strategy and Action Plan](#), 2020.

² Le HCR a continué à renforcer sa structure de sauvegarde en 2019 en allouant des ressources supplémentaires au Coordonnateur principal chargé de la prévention et de la réponse à l'exploitation et aux abus sexuels, et au harcèlement sexuel, qui est chargé de diriger et de coordonner les actions prévues par l'Organisation pour prévenir les conduites sexuellement répréhensibles et y remédier. Le Coordonnateur principal travaille en collaboration avec un groupe de travail pluridisciplinaire comportant des représentants des Divisions des relations extérieures, des ressources humaines, de la protection internationale, et de la planification stratégique et des résultats, ainsi que de la Gestion globale des risques, du Bureau de la déontologie, du Service de la sécurité sur le terrain, du Service de l'innovation, du Bureau de l'Inspecteur général, du Service des affaires juridiques et du Bureau de l'Ombudsman, et avec une équipe spéciale au niveau des Directeurs dirigée par le Haut Commissaire adjoint avec la plupart des mêmes entités.

³ Le HCR copréside en outre le Groupe 2 des résultats du CPI sur l'obligation redditionnelle et l'inclusion, et travaille étroitement avec le bureau du Coordonnateur spécial du Secrétaire général sur l'amélioration de la réponse des Nations Unies à l'exploitation et aux abus sexuels, et le Bureau du défenseur des droits des victimes. Depuis septembre 2019, le Haut Commissaire adjoint du HCR, Mme Kelly T. Clements, préside l'Équipe spéciale sur la lutte contre le harcèlement sexuel au sein du système des Nations Unies.

l'Organisation internationale pour les migrations (OIM), le Programme alimentaire mondial, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et d'autres partenaires ont préparé en commun un dossier de formation, « [Dire NON à l'inconduite sexuelle](#) », fondé sur un dossier antérieur de l'OIM. Ce dossier multilingue, lancé en mai 2020, est destiné à tous les partenaires du secteur humanitaire, utilise des méthodes d'apprentissage innovantes et combine les apprentissages sur l'exploitation et les abus sexuels, et ceux sur le harcèlement sexuel. Si les matériels ont été prévus pour un apprentissage avec présence physique, ils peuvent facilement être adaptés à des sessions en ligne.

Perspectives

Malgré ces progrès, le HCR doit garder le cap quant aux mesures prises pour lutter contre l'inconduite sexuelle. Car les problèmes d'exploitation et d'abus sexuels, et de harcèlement sexuel, sont profondément enracinés dans la discrimination, les relations de pouvoir inégales et les inégalités entre les sexes, qui nécessitent un changement fondamental aux niveaux individuel, de l'Organisation et des secteurs. Reconnaisant cet état de fait et s'appuyant sur le travail de ces deux dernières années, le HCR a publié, en août 2020, une nouvelle stratégie et plan d'action pour 2020 à 2022 intitulée, « [Tackling sexual exploitation and abuse and sexual harassment](#) », guidée par quatre objectifs majeurs et douze domaines d'action. La stratégie et plan d'action vise à :

- faire en sorte que les actions du HCR soient guidées par une approche centrée sur la victime/le survivant de bout en bout, qui accorde la priorité aux droits, au bien-être, à la sécurité, ainsi qu'aux besoins et aux choix des victimes tels que ceux-ci les ont exprimés, et évite de les traumatiser de nouveau ;
- doter le personnel du HCR et des partenaires des moyens lui permettant de prévenir et d'identifier les conduites sexuellement répréhensibles, et d'y répondre ;
- maintenir la responsabilité qui incombe au HCR de lutter contre les conduites sexuellement répréhensibles ; et
- maintenir l'engagement actif du HCR, partie prenante essentielle des actions interorganisations.

Le HCR reconnaît qu'il est crucial de s'appuyer sur les efforts interorganisations et des partenariats plus étendus. En tant que Champion du CPI pour la protection contre l'exploitation et les abus sexuels, le Haut Commissaire travaille avec un large éventail de partenaires à mettre en œuvre des initiatives visant à promouvoir les buts qu'il poursuit dans son rôle de champion, à savoir développer la prévention ; étendre les espaces sûrs ; et promouvoir l'utilisation respectueuse de l'autorité. Un certain nombre de ces initiatives se sont avérées particulièrement opportunes dans le contexte de la pandémie de COVID-19.

Cette entreprise collective visant à éradiquer l'inconduite sexuelle fait partie des efforts plus larges de sauvegarde et d'intégrité de l'Organisation. Le HCR poursuivra son travail pour que toutes les personnes relevant de sa compétence et tous les travailleurs humanitaires se sentent en sécurité, protégés et aient les moyens et la liberté de s'exprimer.

Annexe II

Bureau de la déontologie

Le Haut Commissaire a créé le Bureau de la déontologie au HCR en juin 2008, avec pour mandat premier de cultiver, nourrir et promouvoir une culture de l'éthique, du respect, de l'intégrité, de la transparence et de la responsabilité. Le Bureau de la déontologie vise à garantir l'existence d'un environnement d'ouverture et d'équité au sein du HCR, et à renforcer la confiance dans les Nations Unies et leur crédibilité, sur le plan tant interne qu'externe.

Le Bureau de la déontologie est indépendant d'un point de vue opérationnel, tout en complétant le travail d'autres bureaux du HCR en matière de conduite professionnelle. Son mandat consiste notamment à :

- élaborer et diffuser des normes sur des questions d'éthique ;
- fournir une formation et des possibilités d'éducation au personnel, avec pour objectif de promouvoir les normes éthiques les plus élevées sur le lieu de travail ;
- offrir des conseils confidentiels au personnel et à l'encadrement afin d'éviter les conflits d'intérêts ;
- administrer le programme relatif à la divulgation d'informations financières ; et
- protéger le personnel contre les représailles pour avoir signalé une inconduite.

Domaines d'action et initiatives clés

- **Amélioration de l'introduction à la déontologie pour les nouveaux collaborateurs** : Un dossier d'introduction nouvellement créé aidera à informer les nouveaux collaborateurs sur les questions d'éthique, représentant ainsi un investissement dans l'atténuation des risques futurs par des interventions précoces.
- **Renforcement de l'engagement du personnel concernant le dialogue sur la déontologie** par une approche virtuelle des sessions du Code de conduite. Les sessions annuelles du Code de conduite sont en cours de réorientation vers une session annuelle du Dialogue sur le Code de conduite présentée comme des « Valeurs en action ». Le Bureau de la déontologie s'est orienté vers une approche virtuelle à mi-année pour tenir compte des restrictions liées à la COVID-19. La formation sur le Code de conduite à l'intention des facilitateurs, avec le programme standard, a été fournie sous forme virtuelle dans deux langues, touchant une centaine de facilitateurs. Les sessions du Dialogue sur le Code de conduite et la formation des facilitateurs continueront d'être organisées de manière virtuelle en 2020 et 2021.
- **Plus d'espace pour le dialogue sur les valeurs et l'éthique** : Actuellement dans une phase pilote, l'espace en ligne « Éthique en action » donne un exemple de culture du dialogue. Il fournit une plateforme sécurisée où le personnel peut soulever des problèmes éthiques ; échanger des ressources ; et discuter d'idées, de connaissances et d'expériences sur des préoccupations apparentées.
- **Fournir des orientations confidentielles au personnel** sur les dilemmes éthiques et les questions de conflit d'intérêts. Les collègues peuvent obtenir des orientations sur des questions qui risquent de soulever des problèmes par une approche des prises de décision concertée et reposant sur le dialogue, qui favorise une culture éthique et les prépare à agir de manière proactive dans les situations futures.

- **Engagement proactif auprès du personnel du HCR en matière de protection contre les représailles** : Des recommandations ont été formulées et des mesures de prévention et de remédiation ont été adoptées pour protéger les intérêts des personnels du HCR concernés, y compris par un appui réactif aux demandes d'information, aux demandes de mesures préventives, et aux évaluations préliminaires.

Perspectives

Le Bureau de la déontologie a pour vision une Organisation où les prises de décision et les valeurs éthiques fournissent un cadre solide à la culture et au comportement de l'Organisation et guident les dirigeants et les équipes dans le travail qu'ils accomplissent au quotidien pour accomplir le mandat. Cette vision repose sur des piliers essentiels destinés à **donner les moyens, renforcer la confiance et promouvoir le dialogue**.

Les **priorités stratégiques 2021** du Bureau de la déontologie visent à :

- consolider et étendre une approche fondée sur des valeurs afin de promouvoir une culture du comportement éthique ;
- continuer à intégrer et à prendre systématiquement en compte l'éthique dans tous les domaines d'apprentissage du HCR ;
- accroître l'engagement auprès des collègues se trouvant en première ligne afin de renforcer, au niveau de l'encadrement, l'appropriation du travail d'intégrité et l'appui à ce travail dans les opérations par des actions de sensibilisation, une atténuation des risques, des espaces de dialogue et une communauté de pratiques ;
- renforcer une structure professionnelle et centralisée du Bureau de la déontologie par des réseaux de volontaires basés sur le terrain, y compris par des facilitateurs du Dialogue sur le Code de conduite et des pairs conseillers ;
- finaliser une stratégie de communication sur la promotion d'une culture du dialogue culture sur l'éthique, permettant des prises de décision éthiques et renforçant un climat de confiance permettant de s'exprimer ;
- élaborer, finaliser et mettre en œuvre le dossier d'introduction, en s'inspirant d'un futur projet de cartographie des données, afin de mesurer systématiquement le climat éthique et d'identifier les risques en amont ;
- élaborer/actualiser et promouvoir des orientations sur les dilemmes éthiques que rencontrent les collègues, en tenant compte des nouvelles réalités, comme les réseaux sociaux et les aspects socio-politiques ;
- étendre et intégrer systématiquement les processus décisionnels éthiques, du niveau de la conduite individuelle aux politiques et aux partenariats au niveau de l'Organisation.

Annexe III

L'Ombudsman

Le bureau de l'Ombudsman est le mécanisme informel de résolution des conflits du HCR, créé à l'origine en tant que Médiateur en 1993 et établi par l'Assemblée générale en 2008 comme composante informelle du système d'administration de la justice des Nations Unies. L'Ombudsman du HCR est l'un des trois piliers du Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies. Il a pour mandat de fournir des services confidentiels de personnes impartiales et indépendantes pour résoudre des problèmes de personnel liés au travail, et il est le mécanisme officiel informel de résolution des conflits en vertu de la politique du HCR sur la discrimination, le harcèlement, le harcèlement sexuel et l'abus de pouvoir, de 2014.

Domaines d'action et initiatives clés

- **Appui rapide et professionnel de l'Ombudsman et de la médiation au personnel qui cherche l'apport d'une solution informelle à des doléances ou à un conflit :**

Le Bureau de l'Ombudsman fait face à une forte augmentation de la sollicitation de ses services. Il répond à ces demandes en appliquant diverses méthodologies, dont la médiation, le fait de relayer les messages entre les parties en conflit, des orientations et une activité de mentorat en matière de conflit, des enquêtes d'équipe et des mécanismes de feed-back, ainsi que des initiatives de renforcement des capacités.

Un certain nombre de facteurs contribuent à l'augmentation de la sollicitation des services de l'Ombudsman, y compris la promotion d'une culture où les personnes n'hésitent pas à parler, une promotion accrue de la résolution informelle des conflits par le Haut Commissaire et les hauts responsables, et un travail proactif de sensibilisation à l'intention à la fois du personnel et des responsables sur le terrain mené par le Bureau de l'Ombudsman lui-même. Enfin, les actions du Bureau aident à résoudre les problèmes de manière informelle, réduisant ainsi les contentieux et les conséquences négatives des conflits prolongés, comme la perte de motivation et de productivité, ainsi que le congé de maladie pour cause de stress, et les coûts qui leur sont liés.

- **Analyse systémique conduisant à des améliorations proactives :** Fondée sur les cas ayant été portés à l'attention de l'Ombudsman, une meilleure gestion des données permet au Bureau d'identifier, d'analyser et de signaler les problèmes systémiques, et de formuler des recommandations afin d'améliorer les politiques, les procédures, les systèmes et les structures. Elle aide aussi le Bureau à donner aux superviseurs et aux responsables les moyens de prévenir et d'atténuer les conflits, et d'y répondre.
- **Réseau de pairs conseillers au niveau du terrain :** Le Bureau de l'Ombudsman, la Section chargée du bien-être psychosocial et le Bureau de la déontologie coordonnent un réseau mondial de 400 pairs conseillers. Ce réseau, présent dans l'ensemble des opérations et des bureaux du HCR, sert de premier point de contact pour les collègues qui rencontrent des problèmes avec d'autres membres de leur équipe ou avec l'administration. Les pairs conseillers sont dotés des moyens nécessaires pour offrir aux collègues un appui immédiat, et leur fournir des informations sur les systèmes disponibles permettant de répondre aux doléances et sur les services vers lesquels se tourner pour obtenir de l'aide. Tout en étant tenus par le principe de confidentialité, les pairs conseillers servent à alerter la direction locale sur les tendances et les problèmes systémiques que révèlent les demandes individuelles.
- **Collaboration entre les unités :** Une collaboration étroite avec les entités en rapport avec l'intégrité est maintenue, y compris par le Groupe d'appui à la gestion informelle des conflits, qui est convoqué conjointement par l'Ombudsman et le Directeur de la déontologie. Ce groupe permet à toutes les entités qui œuvrent à résoudre des conflits et des problèmes liés à l'intégrité parmi le personnel du HCR de coordonner les actions portant sur des questions individuelles ainsi que sur des situations et des

problématiques émergentes, attribuant une direction claire au sein de entités et déterminant la ligne d'action la plus appropriée.

- **Réseaux interorganisations et promotion de réformes :** Le Bureau de l'Ombudsman coopère étroitement avec les Services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies, le Réseau des Nations Unies et des organisations internationales apparentées, le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, *l'International Ombudsman Association* et autres interlocuteurs à l'échange de bonnes pratiques et à la promotion de l'élaboration de politiques dans tout le système des Nations Unies.

Perspectives

Avec la demande accrue de services de l'Ombudsman et le travail actuel visant à renforcer l'intégration des organes dans les fonctions d'intégrité du HCR, l'Organisation revoit l'ampleur et les modalités de l'indépendance et des attributions de l'Ombudsman. Dans le même temps, le HCR réfléchit à des possibilités de renforcer encore la fonction et de faire en sorte qu'elle dispose de l'envergure nécessaire pour répondre aux besoins du personnel décentralisé.

Annexe IV

Gestion des risques au HCR

Le HCR a pris des risques calculés depuis qu'il a commencé son travail et une politique de gestion des risques a été officiellement introduite en 2014. Fin 2017, afin de renforcer encore l'intégrité et l'obligation redditionnelle générales de l'Organisation, le Haut Commissaire a lancé l'initiative gestion des risques 2.0, dotant le Siège, les bureaux régionaux et le terrain de nombreux administrateurs ; et publié une directive à l'intention de l'ensemble du personnel, afin que celui-ci gère les risques de manière plus systématique et prévienne la fraude et la corruption, pour améliorer la mise en œuvre du programme.

Domaines d'action et initiatives clés

- **Appui aux régions et aux pays** : En 2020, un réseau étendu de 33 Conseillers principaux en matière de risque – contre 3 en 2017 – a fourni un appui renforcé dans toutes les régions et à 12 opérations à haut risque. Les principaux domaines d'action ont consisté à organiser des évaluations des risques et des formations ; à mettre en place des activités visant à prévenir les défaillances dans la gestion des programmes et des partenariats ; à élaborer des pratiques exemplaires en matière de suivi des partenaires ; à renforcer la gestion du risque de fraude (par exemple en menant des évaluations de la vulnérabilité à la fraude, en élaborant des stratégies de lutte contre la fraude et en améliorant la détection des fraudes) ; et à améliorer les mécanismes de feedback des parties prenantes concernant, notamment, la protection contre les représailles et la prévention de l'exploitation et des abus sexuels, et du harcèlement sexuel.
- **Réponse à la COVID-19 en matière de risques** : Le HCR a mis en place un système solide pour identifier et gérer les risques créés par la pandémie de COVID-19. L'Organisation a élaboré et met régulièrement à jour un registre mondial du risque de COVID-19, suivant l'impact potentiel de la pandémie sur les objectifs et les opérations du HCR. Parallèlement, quelque 130 risques liés à la COVID-19 ont été identifiés dans les opérations du terrain, reflétant un niveau élevé de risque perçu, tandis que des traitements sont en train d'être mis en place pour répondre à ces risques. Pour permettre aux opérations de continuer à « rester et aider », les conseillers en matière de risques ont soutenu l'actualisation et la mise en œuvre concrète des plans de continuité de l'activité.
- **Processus d'examen des risques** : Pour la deuxième année consécutive, le HCR a atteint un taux de conformité de 100 % au processus d'examen des risques, grâce à l'appui des 320 points focaux formés. Les opérations ont bénéficié d'un feedback et d'une assurance qualité personnalisés de l'unité de gestion globale des risques et des Conseillers principaux en matière de risque dans les bureaux régionaux.
- **Renforcement de la culture du risque** : Afin de renforcer la culture du risque dans les opérations, le HCR s'est principalement attaché à faciliter les formations, les ateliers et les évaluations des risques. À cet égard, près de 3 000 fonctionnaires ont achevé le programme de e-learning sur la gestion globale des risques. Une formation spéciale sur la gestion du risque de réputation et la communication en période de crise à l'intention de l'encadrement de haut niveau a été élaborée et organisée à titre d'essai dans les bureaux régionaux et les opérations de pays. Une lettre d'information sur la gestion des risques décrivant les pratiques exemplaires est communiquée régulièrement au personnel sur l'intranet du HCR, et une campagne visant à renforcer la culture du risque est en cours. Pour aider les collègues dans les domaines à haut risque, comme les interventions en espèces et la prévention de l'exploitation et des abus sexuels, des boîtes à outils (comportant les causes communes, les conséquences et le traitement des risques) sont en cours de préparation.

- **Intégrer la gestion des risques :** La gestion des risques est en train d'être intégrée à la nouvelle approche de gestion basée sur les résultats du HCR, aboutissant à un renforcement des liens entre les risques identifiés et les résultats obtenus. Le manuel de programmation révisé comporte également un processus plus rigoureux de gestion des risques. Des efforts sont en cours pour intégrer la gestion des risques aux programmes d'apprentissage de l'Organisation.
- **Coopération interorganisations :** Le HCR continue à participer activement à l'Équipe spéciale sur la gestion des risques du Comité de haut niveau sur la gestion. L'Organisation copréside actuellement le travail visant à produire des orientations sur la gestion des risques sur le terrain ou dans les sites décentralisés. L'Équipe spéciale élabore aussi des orientations sur la conduite d'évaluations du risque de fraude.

Perspectives

Le HCR a atteint un niveau « établi¹ » de maturité du risque, avec des processus définis, une bonne couverture de l'Organisation, des preuves de l'intégration, un processus régulier d'établissement de comptes rendus et de transmission à un niveau supérieur, et l'utilisation des informations dans les prises de décision opérationnelles. L'Organisation travaille à présent à atteindre un niveau « avancé » de maturité du risque en renforçant son cadre de gestion des risques par une politique révisée et une déclaration d'« appétit de risque »², et en approfondissant l'intégration de la gestion des risques dans les activités, les politiques et les processus du HCR.

Reconnaissant que le renforcement de la culture du risque du HCR est une entreprise à long terme, le Haut Commissaire a décidé que le HCR poursuivrait ses efforts visant à renforcer sa maturité du risque au-delà de l'initiative initiale de gestion des risques 2.0 (2018 à 2020) ; une stratégie est en cours d'élaboration à cet effet.

¹ En 2019, un consultant indépendant a évalué dans quelle mesure la gestion des risques était bien établie au HCR, fournissant des informations importantes sur l'analyse des progrès accomplis.

² L'« appétit de risque » définit le niveau et la nature des risques que le HCR est prêt à accepter pour tenter d'atteindre ses objectifs.