

Réunion du Comité permanent

8-9 septembre 2026

Point 2(c) de l'ordre du jour

Exposé sur l'intégrité au HCR

Renforcer l'intégrité au HCR

La protection de l'intégrité est essentielle pour que le HCR puisse remplir son mandat. La redevabilité et la conduite éthique sont tout aussi importantes pour maintenir la confiance des personnes déplacées de force et apatrides, des donateurs et des partenaires. L'environnement opérationnel actuel, caractérisé par des situations de déplacement prolongé, des besoins humanitaires croissants, des contraintes budgétaires et des changements organisationnels, présente des risques accrus et peut accroître l'exposition à la fraude, la corruption, des manquements professionnels, l'exploitation et les abus sexuels, le harcèlement sexuel et des défaillances des mécanismes de contrôle.

Ces circonstances démontrent l'importance d'investir de façon continue dans la prévention, la surveillance, la redevabilité, et une culture qui permet de soulever et de traiter les préoccupations. Pour renforcer le cadre d'intégrité de l'organisation dans ce contexte difficile, le Haut-Commissaire a lancé un plan d'action interne pour l'intégrité début 2026. Le Plan fournit un cadre global pour renforcer la redevabilité, la conduite éthique et la confiance au sein de l'organisation.

Cet exposé aborde quatre composantes complémentaires de l'architecture d'intégrité du HCR : 1) Gestion du risque institutionnel 2) Protection contre l'exploitation et les abus sexuels et le harcèlement sexuel, 3) Éthique, et 4) Travail et médiation liés au médiateur. Ensemble, ces composantes contribuent à prévenir et à gérer les risques liés à l'intégrité, à soutenir la prise de décision éthique, à promouvoir des environnements de travail sûrs et respectueux, et à renforcer l'apprentissage organisationnel et la redevabilité. Conformément à leurs mandats respectifs, le Bureau de l'éthique et le Bureau de l'Ombudsman et du Médiateur ont fourni des mises à jour indépendantes. Les mises à jour sur la gestion du risque institutionnel et la protection contre l'exploitation et les abus sexuels et le harcèlement sexuel sont présentées dans le cadre de la mise à jour de la direction.

Gestion du risque institutionnel

Les mécanismes de gestion du risque institutionnel continuent de renforcer la capacité du HCR à anticiper, gérer et atténuer les risques. L'examen des risques mené en 2026 a évalué 1280 risques et opportunités au sein de l'organisation, et a identifié des risques accrus en matière d'intégrité liés aux contraintes budgétaires, aux déficits de personnel, à la réduction des capacités de surveillance et au changement organisationnel. L'examen des risques a pour la première fois été soutenu par des flux de travail et des outils de d'orientation basés sur l'IA, et éclaire les actions de la direction, la hiérarchisation des ressources ainsi qu'un renforcement de la surveillance.

La prévention de la fraude est restée un objectif clé. Près de 1000 collègues ont participé à la Semaine internationale de sensibilisation à la fraude, tandis que des engagements ciblés dans des environnements à haut risque tels que la République démocratique du Congo, le Pakistan et le Sahel ont renforcé la sensibilisation aux risques de fraude et les contrôles préventifs. S'appuyant sur les recommandations de l'audit mené par le Bureau des services de contrôle interne, la gestion du risque institutionnel va réaliser une évaluation mondiale des risques de fraude afin de renforcer davantage la gestion des risques de fraude.

La gestion du risque institutionnel a également fait progresser les capacités de gestion des risques au sein du HCR, de ses partenaires et dans l'ensemble du système des Nations Unies, notamment grâce à son rôle de coprésident du Forum sur la gestion des risques, un forum à l'échelle du système des Nations Unies créé par le Comité de haut niveau sur la gestion. La mise en œuvre de la Stratégie de gestion des risques du HCR en 2027 soutiendra les progrès continus dans le renforcement de la maturité des risques et la promotion d'une culture organisationnelle plus consciente des risques.

Protection contre l'exploitation et les abus sexuels ainsi que contre le harcèlement sexuel

Le HCR a poursuivi ses efforts pour prévenir et répondre aux besoins de protection contre l'exploitation et les abus sexuels ainsi que le harcèlement sexuel, en mettant l'accent sur le renforcement des capacités sur le terrain et de l'engagement communautaire, le soutien aux victimes et la responsabilité à l'échelle du système. Le HCR a donné la priorité au soutien à son réseau mondial de points focaux pour la protection contre l'exploitation et les abus sexuels. Plus de 460 personnes occupant ces postes ont suivi un programme de formation en ligne dédié et des webinaires, ce qui a permis de mettre en lumière les bonnes pratiques issues de 11 opérations pays, renforçant l'expertise, l'apprentissage par les pairs et la mise en œuvre cohérente des politiques et procédures à travers l'organisation.

Le HCR a également investi dans des efforts de prévention au niveau local. Des organisations dirigées par des réfugiés et des femmes dans 13 pays ont été soutenues par le biais du Fonds interagences pour la sensibilisation communautaire et la communication afin de développer des supports de sensibilisation spécifiques au contexte sur la prévention de l'exploitation et des abus sexuels. Cela a été réalisé en partenariat avec le Conseil international des agences bénévoles et le Bureau du Coordonnateur spécial pour l'amélioration de la réponse des Nations Unies à l'exploitation et aux abus sexuels.

La réponse du HCR est restée fondée sur une approche centrée sur la victime. L'équipe d'aide aux victimes a continué à fournir un soutien direct aux victimes, des directives aux gestionnaires sur la lutte contre le harcèlement sexuel, et à faire progresser les efforts inter-agences pour intégrer les perspectives des victimes dans les politiques et les pratiques. Le HCR a également célébré le troisième anniversaire de NotOnlyMe, une plateforme en ligne confidentielle destinée aux victimes de harcèlement sexuel, qui a accompagné plus de 300 utilisatrices inscrites depuis son lancement. De plus, le HCR a travaillé avec les partenaires des Nations Unies pour faire progresser la mise en œuvre du Protocole des Nations Unies sur la prise en charge et l'accompagnement des victimes d'exploitation et d'abus sexuel, notamment à travers un renforcement des capacités au Bangladesh et au Soudan du Sud.

À l'avenir, la lutte contre les comportements sexuels abusifs restera une priorité pour le HCR. S'appuyant sur les conclusions et recommandations de l'examen réalisé par le Corps commun d'inspection des politiques et pratiques visant à prévenir et à répondre à l'exploitation et aux abus sexuels dans le système des Nations Unies, le HCR continuera de jouer un rôle de premier plan dans les efforts menés à l'échelle du système visant à promouvoir la redevabilité en matière d'exploitation et d'abus sexuels, tout en plaidant en faveur d'une sélection, d'un contrôle d'une validation plus cohérents du personnel, d'une assistance rapide pour les victimes, de la collecte et l'analyse de données, ainsi que de l'amélioration des rapports dans tout le système des Nations Unies.

Mise à jour indépendante fournie par le Bureau de l'éthique

Le Bureau de l'éthique a continué à fournir des conseils et des orientations indépendants et confidentiels au personnel du HCR sur les normes éthiques, les conflits d'intérêts, les activités extérieures, la protection contre les représailles et la prise de décision éthique. Au cours d'une période de changements organisationnels importants, elle a continué de soutenir de façon active le personnel et les responsables dans la gestion de questions éthiques complexes, tout en aidant à renforcer l'intégrité, la redevabilité et la confiance au sein de l'organisation.

Le Bureau de l'éthique a identifié plusieurs tendances qui justifient une attention continue. Une proportion croissante de préoccupations liées aux représailles est apparue dans le contexte de la restructuration et des mesures d'ajustement des effectifs, soulignant l'importance de la transparence, de l'équité et d'une communication efficace tout au long des processus de changement organisationnel. Il a également observé qu'une proportion croissante de préoccupations donnait lieu à un examen formel, ce qui suggère une complexité et une sensibilité accrues dans les questions soulevées.

Ces observations sont abordées plus en détail dans le [Rapport annuel du Bureau de l'éthique](#)¹, qui identifie un certain nombre d'indicateurs de nouveaux risques en lien avec l'intégrité organisationnelle, la confiance dans les mécanismes de signalement et la confiance institutionnelle.

Ces tendances renforcent l'importance de garantir la confiance du personnel dans les mécanismes de signalement, et de favoriser une culture d'entreprise où les préoccupations peuvent être soulevées de manière sûre et traitées équitablement. Un système solide d'intégrité organisationnelle dépend non seulement de canaux de signalement accessibles, mais aussi d'une gouvernance claire, de garanties efficaces, d'un suivi rapide et d'une coordination efficace entre les fonctions responsables de la prévention, du conseil, de l'enquête et de la redevabilité.

À l'avenir, le Bureau de l'éthique continuera de soutenir le renforcement du cadre d'intégrité du HCR, notamment par la révision du cadre de protection contre les représailles, l'amélioration de la formation et de la sensibilisation à l'éthique, le renforcement des capacités des responsables en matière de leadership éthique, ainsi que la poursuite des efforts visant à promouvoir une culture d'intégrité, de redevabilité et de libération de la parole à l'échelle de l'organisation.

Mise à jour indépendante fournie par le Bureau de l'Ombudsman et du Médiateur

Le Bureau de l'Ombudsman et du Médiateur a continué à fournir une assistance confidentielle, indépendante, impartiale et informelle au personnel dans l'ensemble du HCR. Au cours d'une période marquée par des baisses du financement, des restructurations organisationnelles et des ajustements des effectifs, il a soutenu les collègues et la direction à travers des consultations confidentielles, des services de résolution de conflits, la facilitation de discussions et des initiatives d'apprentissage organisationnel. Grâce à son travail aux niveaux individuel, d'équipe et organisationnel, le Bureau a également fourni des retours à la direction sur les préoccupations naissantes et les problèmes systémiques affectant le personnel. La demande pour ses services a considérablement augmenté, reflétant le rôle important des mécanismes de résolution informelle pour aider le personnel à naviguer à travers les incertitudes et les défis liés au travail. En 2025, le Bureau a enregistré une augmentation de 72 % du nombre de visiteurs cherchant à résoudre des conflits (1806 visiteurs), une augmentation de 33 % des services de médiation (316 dossiers) et une augmentation de 135 % des activités de sensibilisation, atteignant près de 12 300 participants.²

Le travail du Bureau de l'Ombudsman et du Médiateur a offert un point de vue unique sur l'impact humain du changement organisationnel. Les préoccupations concernaient fréquemment les ajustements des effectifs, l'incertitude concernant l'emploi dans le futur, les relations au travail, la prise de décision organisationnelle et la perception de l'équité dans les procédures. Le Bureau a également observé des préoccupations liées aux processus médicaux, notamment les congés maladie et les mécanismes de soutien au retour au travail. Parallèlement, les fonctions de soutien et de recours à l'échelle de l'organisation ont fait face à une demande croissante tout en fonctionnant avec une capacité réduite,

¹ [Rapport annuel du Bureau de l'éthique du HCR 2025 | HCR](#)

² [Bilan annuel 2025 du Bureau de l'Ombudsman et du Médiateur du HCR](#)

tandis que le Bureau connaissait une augmentation substantielle des demandes d'assistance. Ces observations soulignent l'importance de disposer de mécanismes de soutien dotés de suffisamment de ressources, des interventions précoces et des espaces de dialogue sûrs. Alors que les demandes augmentaient et que les ressources étaient limitées, le Bureau a garanti l'accès à ses services en menant des missions virtuelles, en mobilisant un soutien à la médiation pro bono et en collaborant avec d'autres bureaux de médiateurs des Nations Unies. Ces mesures ont permis au Bureau de maintenir des services fondamentaux de résolution des conflits et de dialogue à travers l'organisation.

Parallèlement au travail lié aux dossiers, le Bureau de l'Ombudsman et du Médiateur a organisé des Cafés Ubuntu dans plusieurs régions et différentes langues afin de soutenir des collègues. La facilitation de ces conversations a permis au personnel d'échanger des expériences, de se soutenir mutuellement et de réfléchir aux nouveaux défis. Les retours n'ont cessé de souligner l'importance d'espaces sûrs pour le dialogue et la connexion entre pairs en période d'incertitude. Le Bureau fournissait également régulièrement des retours à la direction en fonction des tendances récurrentes dans les dossiers, des préoccupations des visiteurs et des résultats de la médiation. Ce travail a abouti à la publication du Rapport spécial du Médiateur sur le processus de restructuration et de réduction des effectifs de 2025³, qui a identifié les grandes tendances, les dynamiques à l'œuvre sur le lieu de travail et les opportunités d'apprentissage organisationnel.

Ces observations ont mis en lumière le rôle crucial de la confiance, de la communication, de la sécurité psychologique et d'avoir des mécanismes de soutien accessibles dans la résilience organisationnelle. Alors que le HCR s'adapte à l'évolution de l'environnement opérationnel, maintenir des fonctions de soutien efficaces, indépendantes et suffisamment dotées de ressources restera essentiel. Le Bureau de l'Ombudsman et du Médiateur continuera de soutenir le personnel et la direction à travers des processus de résolution informelle, d'identifier les thèmes systémiques tout en protégeant la confidentialité, et de promouvoir un dialogue constructif et l'apprentissage organisationnel à travers l'organisation.

Conclusion

Le travail présenté ci-dessus démontre l'engagement continu du HCR à renforcer l'intégrité, la redevabilité, et à promouvoir une culture de conduite éthique, de confiance et de respect au sein de l'organisation. En période de changements opérationnels, financiers et organisationnels importants, des systèmes d'intégrité solides restent essentiels pour gérer les risques, protéger les ressources, soutenir le personnel et garantir la responsabilité envers les personnes déplacées de force et apatrides, les pays d'accueil et les donateurs, ainsi que les partenaires. Le HCR continuera de renforcer la prévention, la surveillance, l'apprentissage et la responsabilité comme les éléments fondamentaux d'une action humanitaire efficace et fondée sur des principes.

³ [Bilan annuel 2025 du Bureau de l'Ombudsman et du Médiateur du HCR Annexe 1](#)