

## Bureau de la déontologie du HCR Rapport annuel 2020

### Résumé

Le présent rapport couvre les activités du Bureau de la déontologie du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) en 2020.

Conformément à la Circulaire du Secrétaire général intitulée *Respect de la déontologie à l'échelle du système : organes et programmes ayant une administration distincte* (ST/SGB/2007/11, tel qu'amendé), le Groupe de la déontologie des Nations Unies a étudié le rapport en avril 2021 avant sa présentation, accompagné de ses recommandations, au Haut Commissaire.

Le Haut Commissaire souhaitera peut-être prendre note du présent rapport et tenir compte des recommandations énoncées par le Bureau de la déontologie du HCR lors de la formulation des stratégies opérationnelles et globales visant à renforcer encore l'application et le respect des normes et des pratiques éthiques par son personnel et ses partenaires à l'échelle de toute l'Organisation. Ce rapport est le treizième rapport annuel présenté par le Bureau de la déontologie depuis sa création, en 2008, en tant que bureau indépendant faisant rapport au Haut Commissaire.

# Table des matières

Table des matières	2
<b>I. Introduction</b>	<b>3</b>
<b>II. Principales réalisations et recommandations</b>	<b>4</b>
<b>A. Contribuer à établir une culture qui valorise la confiance, la collaboration et l'intégrité</b>	<b>5</b>
<b>Principales recommandations</b>	<b>6</b>
<b>B. Promouvoir les normes les plus élevées d'un comportement éthique</b>	<b>6</b>
<b>Principale recommandation</b>	<b>7</b>
<b>C. Promouvoir une culture de la parole libérée et une protection des personnes qui signalent des inconduites</b>	<b>8</b>
<b>Principale recommandation</b>	<b>8</b>
<b>III. Activités du Bureau de la déontologie</b>	<b>8</b>
<b>A. Conseils et orientations éthiques</b>	<b>8</b>
<b>B. Protection contre les représailles</b>	<b>12</b>
<b>Résumé des cas de protection contre les représailles, 1<sup>er</sup> janvier 2020–31 décembre 2020</b>	<b>14</b>
<b>C. SpeakUp! Helpline</b>	<b>15</b>
<b>Aperçu de la SpeakUp! Helpline, 1<sup>er</sup> janvier 2020–31 décembre 2020</b>	<b>17</b>
<b>D. Sensibilisation, formation et éducation</b>	<b>18</b>
<b>E. Sessions du Dialogue sur le Code de conduite</b>	<b>18</b>
<b>Le réseau mondial de facilitateurs : colonne vertébrale du Dialogue sur le Code de conduite</b>	<b>19</b>
<b>Mettre les valeurs en action</b>	<b>19</b>
<b>Poursuite des efforts visant à renforcer l'intégrité, la diversité, l'équité et l'inclusion en 2021</b>	<b>21</b>
<b>F. Dispositif de transparence financière des Nations Unies</b>	<b>21</b>
<b>G. Fixation de normes et soutien aux politiques</b>	<b>23</b>
<b>H. Coordination avec le Groupe de la déontologie des Nations Unies et travail en réseau professionnel avec d'autres comités de déontologie</b>	<b>24</b>
<b>IV. Observations et recommandations de 2020</b>	<b>25</b>
<b>A. Observations</b>	<b>25</b>
<b>Mise en œuvre des recommandations en suspens de 2017–2019 du Bureau de la déontologie et recommandations de 2020</b>	<b>25</b>
<b>B. Recommandations de 2020</b>	<b>28</b>
<b>V. Conclusion</b>	<b>29</b>
<b>Annexe : Mandat du Bureau de la déontologie</b>	<b>30</b>

# I. Introduction

1. Ce treizième rapport annuel du Bureau de la déontologie du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) expose les activités menées et les réalisations accomplies par le Bureau en 2020 pour mettre en œuvre son double mandat<sup>1</sup> consistant à : a) promouvoir les plus hautes qualités d'intégrité de son personnel ; et b) cultiver et favoriser une culture de la déontologie, du respect, de l'intégrité et de la responsabilité reposant sur un environnement de travail caractérisé par le dialogue, l'ouverture, la confiance, l'inclusion, la transparence et l'équité.

2. Ce rapport est présenté conformément au Mémoire interservices du HCR N° 040/2008 et au Mémoire aux bureaux extérieurs N° 042/2008 du 6 juin 2008, en vertu desquels le Bureau de la déontologie doit présenter un rapport annuel au Haut Commissaire.

3. Le HCR reste une organisation essentiellement basée sur le terrain, avec 91 % des 17 878 membres de son personnel en poste sur le terrain (13 336 fonctionnaires et 4542 membres du personnel associé),<sup>2</sup> qui dirige l'action internationale visant à protéger les personnes contraintes de fuir en raison d'un conflit et de persécutions. Le Bureau de la déontologie, situé au siège du HCR à Genève, fournit des conseils et des orientations éthiques aux collègues dans 133 pays et 550 sites. La répartition entre le personnel international et national en 2020 a respectivement été de 22 % et 53 %, les 25 % restants appartenant à la catégorie du « personnel associé ». En termes d'appartenance sexuelle, 59 % des fonctionnaires étaient des hommes et 41 % des femmes, tandis que 47 % des membres du personnel associé étaient des hommes et 53 % des femmes.

4. Depuis 2008, le Bureau de la déontologie du HCR a mené les activités liées aux responsabilités relevant de son mandat (voir annexe). En outre, jusqu'à la fin 2019, le Bureau exerçait la responsabilité de point focal pour la mise en œuvre de la politique du Secrétaire général des Nations Unies sur la protection contre l'exploitation et les abus sexuels (PSEA) au sein du HCR, exposée dans le courrier électronique du 17 avril 2009 adressé par le Haut Commissaire à l'ensemble du personnel. En mars 2018, le Haut Commissaire a nommé un Coordonnateur principal chargé de diriger et de coordonner le travail accompli dans toute l'Organisation pour lutter contre toutes les formes d'inconduite sexuelle, et le Bureau de la déontologie a travaillé étroitement avec le Coordonnateur principal à cet égard, certaines de ses responsabilités relatives à la PSEA étant assumées par ce dernier. À partir de 2020, l'appui aux points focaux pour la PSEA a aussi été transféré du Bureau de la déontologie à la Division de la protection internationale.

5. Conformément à la vision du Haut Commissaire sur la manière d'éliminer l'exploitation et les abus sexuels et le harcèlement sexuel (SEA/SH), le Bureau de la déontologie a continué en 2020 à jouer un rôle à cet égard, comme dans le cadre du Dialogue sur le Code de conduite (DCdC). Les sessions annuelles du DCdC favorisent la création de davantage d'espaces de dialogue ouvert et d'un environnement intégrant la transparence et l'inclusivité dans la manière dont nous travaillons ensemble afin de lutter contre les comportements préjudiciables contraires aux valeurs fondamentales des Nations Unies. Cette démarche fait aussi partie de la dynamique de changement plus large qui incite les responsables à prendre des mesures concrètes pour permettre les échanges et assurer un dialogue en vue de mettre fin à toutes les formes de conduite répréhensible, y compris l'exploitation et les abus sexuels et le harcèlement sexuel.

6. Le Bureau de la déontologie du HCR part du principe que disposer d'une fonction de déontologie indépendante, impartiale et confidentielle qui œuvre à instaurer une culture organisationnelle dans laquelle les prises de décisions et les valeurs éthiques fournissent un cadre de comportement solide et guide les responsables et leurs équipes dans leur travail quotidien est une exigence fondamentale pour l'exécution efficace du mandat du HCR et est essentiel pour atteindre les objectifs stratégiques globaux de l'Organisation tels qu'ils sont énoncés dans les Orientations

---

<sup>1</sup> HCR, Bureau de la déontologie, *Terms of reference* (UNHCR/IOM/040/2008 – UNHCR/FOM/042/2008), 6 juin 2008.

<sup>2</sup> Statistiques de la Division des ressources humaines, du 16 mars 2021.

stratégiques du HCR 2017–2021 et le Pacte mondial sur les réfugiés (A/73/12, partie II). En outre, un engagement avéré et concret des fonctionnaires et des responsables du HCR à respecter les normes d'intégrité et d'un comportement éthique contribue à créer un environnement de travail inclusif et innovant, et à conférer à l'Organisation une réputation de confiance auprès des gouvernements partenaires, des donateurs, des personnes relevant de sa compétence, des acteurs de la société civile et du grand public.

7. En 2020, les activités du Bureau de la déontologie ont été encore précisées par les conclusions et les recommandations d'une cartographie du travail accompli par l'Organisation en matière d'intégrité (la cartographie de l'intégrité) effectuée par le Bureau de la déontologie au nom du Haut Commissaire adjoint en 2019/2020.

8. Le travail mené par le Bureau de la déontologie en 2020 visait à instaurer une culture organisationnelle dans laquelle:

- (a) Le personnel du HCR découvre et contribue à établir une culture organisationnelle qui valorise la confiance, l'inclusion, la collaboration, le dialogue et l'intégrité, et l'intègre dans le leadership, la définition des politiques et les processus décisionnels, la gestion des personnes et les actions menées ;
- (b) Le personnel du HCR découvre et contribue à établir des processus décisionnels éthiques dans lesquels les décisions personnelles, professionnelles et relatives à l'Organisation reposent sur les valeurs du HCR, tiennent compte des risques opérationnels et autres, et respectent les normes, les valeurs, les règles et les réglementations des Nations Unies ; et
- (c) Le personnel du HCR a confiance dans le fait que sa participation aux mécanismes formels et informels de dépôt de plainte et que les procédures de l'Organisation traitant de questions d'intégrité et d'éthique seront confidentiels, respectueux, professionnels et n'entraîneront pas de représailles.

9. Le présent rapport se propose de mettre en lumière les principales réalisations, de décrire les activités s'y rattachant et d'exposer les observations qui en ont été retirées. Conformément au Mémoire interservices N° 040/2008 et en s'appuyant sur le travail mené par le Bureau de la déontologie en 2020, il adressera aussi des recommandations au Haut Commissaire sur la manière de résoudre les problèmes éthiques récurrents et systémiques du HCR.

## **II. Principales réalisations et recommandations**

10. En 2020, les processus de changement organisationnels en cours ont coïncidé avec les nouveaux défis posés par la COVID-19, soulignant l'importance du devoir de protection, de l'éthique et d'un leadership fondé sur des valeurs. Pour le Bureau de la déontologie, cette situation a également fourni de nouvelles occasions de travailler plus étroitement et de manière plus concertée avec les collègues aux niveaux local et régional, démarche facilitée par la connectivité virtuelle croissante. L'année écoulée a également ouvert de nouvelles perspectives pour le travail relatif à l'éthique avec les conclusions et les recommandations issues de la cartographie de l'intégrité effectuée en interne et dirigée par le Bureau de la déontologie.

11. La cartographie de l'intégrité a mis en évidence les domaines dans lesquels le Bureau de la déontologie pouvait jouer un rôle plus important pour renforcer la culture de la déontologie et de l'intégrité, par exemple a) en améliorant les données relatives à l'intégrité ; b) en proposant un seul site intranet fournissant des informations, des orientations et un accès au personnel lui permettant de solliciter des conseils et un soutien, et de signaler des conduites répréhensibles ; et c) en renforçant les liens et l'appui aux opérations par des interventions plus précoces et plus ciblées du DCdC basées sur leurs évaluations des risques et leurs besoins. La cartographie de l'intégrité a également servi de

base à la formulation par le Bureau de la déontologie d'une vision plus claire du travail sur l'intégrité au HCR ainsi que de la stratégie de changement de l'Organisation en 2021 et au-delà.

12. Le résumé qui suit expose les principales réalisations relatives aux trois domaines du changement, avec chaque fois des recommandations de haut niveau à l'intention de l'Organisation.

#### **A. Contribuer à établir une culture qui valorise la confiance, la collaboration et l'intégrité**

13. En 2020, le Directeur du Bureau de la déontologie a continué à bénéficier de l'engagement pris par les haut responsables, y compris par le Haut Commissaire et le Haut Commissaire adjoint, de promouvoir une culture de la déontologie et de l'intégrité. Cet engagement s'est concrétisé à différents moments dans des réunions avec le personnel, qui ont souligné la nécessité de créer une culture du dialogue et de l'inclusion, exempte de tout abus de pouvoir et de discriminations. L'accent mis sur la nécessité d'évoluer vers un modèle de gestion des personnes centrée sur l'humain, avec un leadership fondé sur des valeurs, qui constitue l'un des piliers de la transformation organisationnelle, a fourni au Bureau de la déontologie un autre moyen important de contribuer à l'instauration du changement de culture.

14. Néanmoins, la promotion d'une culture de la confiance, de la collaboration et de l'intégrité s'est heurtée à des défis importants cette année. Avec la pandémie de COVID-19, l'Organisation tout entière a adopté pour la première fois le télétravail comme principal mode de fonctionnement, et les collègues se sont dits préoccupés par l'application inégale de l'aménagement des modalités de travail et des mesures relatives au devoir de protection, et par les conditions de connectivité inégales. Pour de nombreux collègues, la situation s'est traduite par un alourdissement de la charge de travail et a rendu difficile l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Les différences de statut contractuel du personnel et les pratiques de gestion peu rigoureuses ont été mentionnées comme des éléments ayant aggravé une situation déjà difficile. Le travail de proximité et les conversations avec les collègues ont confirmé les conclusions de l'Enquête mondiale auprès des membres du personnel 2018/2019<sup>3</sup> selon laquelle la peur générale de parler restait un problème majeur pour promouvoir une culture du dialogue et garantir le signalement des cas d'inconduite.

15. Pour relever ces défis, le Bureau de la déontologie s'est appuyé sur les relations de travail solides et la collaboration fructueuse existant avec le Bureau du Haut Commissaire adjoint, et avec les principales divisions et entités du Siège pour continuer à contribuer à l'instauration du changement de culture.

16. Les principales réalisations contribuant au changement de culture en 2020 ont été les suivantes :

- (a) la réalisation d'une cartographie interne du paysage de l'intégrité au HCR, ayant conduit à des recommandations qui permettront de définir différents aspects du travail d'intégrité de l'Organisation à l'avenir, notamment les liens entre la vision, les valeurs et les comportements ;
- (b) un travail accru de sensibilisation mené en amont auprès des cadres supérieurs et des Conseillers en matière de risques pour renforcer l'approche déontologique, de gestion des risques et de leadership permettant de s'attaquer aux problèmes relatifs à l'intégrité ;
- (c) les contributions aux groupes de travail sur le changement de culture, la lutte contre l'exploitation et les abus sexuels et le harcèlement sexuel, et la création d'un groupe chargé de coordonner différents domaines de travail concernant la race, la discrimination et l'inclusion ;

---

<sup>3</sup> S'il s'agit d'une amélioration importante (23 %) par rapport aux résultats de l'Enquête mondiale auprès des membres du personnel 2014, reste que seuls 58 % des participants à l'Enquête de 2018/19 ont indiqué qu'ils estimaient pouvoir signaler des conduites répréhensibles et des comportements inappropriés en toute sécurité. Les collègues qui ont répondu « pas d'accord » ou « pas du tout d'accord » à l'affirmation « J'estime pouvoir signaler des conduites répréhensibles et des comportements inappropriés en toute sécurité au HCR » ont cité comme principales raisons de leur réponse leur position ou leur carrière future. Le taux général de réponse à l'enquête a été de 22 % de l'ensemble des membres du personnel.

- (d) l'élaboration et la diffusion d'une série de vidéos sur le renforcement de la confiance et de la collaboration en période de COVID-19 avec le Conseiller principal chargé de l'inclusion et de la diversité et l'Association du personnel national à Copenhague ;
- (e) la collaboration avec la Section de la formation des dirigeants visant à intégrer plus pleinement la déontologie et l'intégrité dans les matériels d'apprentissage généraux et dans le *Reflective Leadership Dialogue programme* (programme de Dialogue sur un encadrement réflexif) ;
- (f) l'expérimentation d'un programme d'apprentissage sur le repérage des valeurs pour les facilitateurs du DCdC ; et
- (g) le renforcement de la « théorie du changement » pour le Bureau de la déontologie et la contribution d'acteurs externes en matière de déontologie et de respect des valeurs afin d'introduire des normes de pratiques exemplaires dans l'Organisation et de continuer à améliorer les messages internes.

## Principales recommandations

17. Avec les changements organisationnels en cours, le travail mené par l'Organisation en matière d'intégrité et de déontologie se trouve à un stade important, avec l'occasion d'accroître la confiance dans l'engagement de l'Organisation en faveur de l'intégrité et d'améliorer sa culture du dialogue en tant qu'aspect faisant partie intégrante de la possibilité d'assurer des prises de décisions éthiques. Il sera essentiel de profiter de la dynamique du changement de culture, y compris de cet aspect.

18. Le Bureau de la déontologie recommande :

- (a) que le Haut Commissaire et les cadres supérieurs aux niveaux national, régional et du Siège continuent à confirmer leur engagement en faveur de l'intégrité en donnant l'exemple d'une bonne gestion des personnes, en s'attachant de manière anticipée à atténuer les risques d'atteinte à l'intégrité et à instaurer une culture de DCdC, et en appliquant explicitement des processus décisionnels éthiques, fondés sur des valeurs ; et
- (b) de procéder à un examen de l'Organisation afin de comprendre l'impact des différences de statut contractuel et de type de contrat sur l'inclusion, la confiance et la collaboration dans les équipes, et leurs conséquences pour une culture de la parole libérée.

## B. Promouvoir les normes les plus élevées d'un comportement éthique

19. L'année 2020 a été difficile pour le personnel du HCR et a mis en lumière l'importance d'une bonne gestion des personnes, d'une résolution concertée des problèmes et d'un leadership ancré dans les valeurs de l'Organisation et dans des processus décisionnels éthiques. Le Bureau de la déontologie a profité des plans et des actions solides de continuité de l'activité et de connectivité de l'Organisation, qui ont permis une transition relativement facile d'un modèle de sensibilisation à l'éthique et au Code de conduite avec présence physique à l'espace virtuel.

20. 2020 a été une année dynamique pour l'équipe du DCdC du Bureau de la déontologie. La réalité de la COVID-19 a remis en question les modalités établies de sensibilisation et de formation avec présence physique concernant les normes éthiques et le CdC et a fourni des occasions de repenser certaines approches. Ce changement a eu des répercussions sur le mode de présentation et le contenu des sessions du DCdC. La connectivité accrue et l'acceptation croissante du fait que nous étions tous dans un mode d'apprentissage collectif ont facilité le travail de sensibilisation et la capacité de parler avec les collègues et de créer ensemble des matériels d'apprentissage plus facilement, y compris avec les collègues se trouvant dans des bureaux extérieurs très isolés.

21. Par la sensibilisation des collègues du terrain, les orientations et les conseils adressés aux personnes individuelles sur des questions de déontologie, des activités d'apprentissage menées en collaboration et une approche des sessions du DCdC fondée sur des valeurs, le Bureau de la

déontologie a sensibilisé le personnel aux comportements éthiques et a permis de définir les comportements et les processus décisionnels éthiques conformément aux normes, aux règles et aux valeurs des Nations Unies, y compris dans le respect du Dispositif de transparence financière des Nations Unies (UNFDP).

22. Les réalisations importantes de 2020 à cet égard ont été les suivantes :

- (a) Un total de 430 collègues ont reçu des orientations sur les prises de décisions éthiques en temps voulu, avec également des entretiens de suivi.
- (b) Un taux de conformité de 99,8 % à l'UNFDP a été obtenu. Un total de 1498 personnes ayant déposé un dossier au titre de l'UNFDP (67,39 %, soit 15 % de plus qu'en 2019) ont soumis leur déclaration en bénéficiant d'un délai prolongé.
- (c) En outre, 74 % des collègues (13 282) dans 120 opérations ont participé aux sessions du DCdC organisées au niveau local, sur le thème général du renforcement de la confiance et de la collaboration, avec un accent particulier sur les prises de décisions éthiques fondées sur des valeurs.
- (d) Un total de 199 facilitateurs du DCdC ont été formés à la facilitation en ligne des sessions sur le DCdC dans sept webinaires.
- (e) L'équipe du DCdC du Bureau de la déontologie a fourni un appui direct à 50 opérations pour les sessions du DCdC. Cet appui allait de l'élaboration en commun du programme et des exercices (37) à la présentation ou à la facilitation conjointe de parties des sessions (13). Ces activités ont été menées conjointement avec le Conseiller principal chargé de l'inclusion et de la diversité dans les bureaux, en mettant l'accent sur les préjugés inconscients et l'amélioration de l'inclusion et de la diversité.
- (f) De nouveaux matériels de conseils éthiques ont été produits afin de s'adapter à un environnement plus virtuel et en réponse à une demande d'orientation concernant les manifestations du mouvement *Black Lives Matter*. Ont notamment été produits une présentation PowerPoint avec commentaire en voix off sur les « *Outside activities and conflict of interest* » (Activités extérieures et conflits d'intérêts) et deux guides succincts pour les collègues sur le thème « *Rallies and demonstrations* » (Rassemblements et manifestations) et « *Supporting the causes you care about* » (Soutenir les causes qui vous tiennent à cœur).
- (g) Le travail de sensibilisation a été renforcé par une communauté de pratique organisée avec 391 facilitateurs du DCdC et le lancement d'une plateforme de communication en vue d'un échange d'informations et d'un dialogue sur l'Éthique en action.

## Principale recommandation

23. La nécessité de s'adapter à la réalité des restrictions dues à la COVID-19 a été l'occasion de repenser la manière dont le Bureau de la déontologie pouvait communiquer aux collègues de tous les sites des conseils éthiques et des orientations sur les prises de décisions éthiques, les sensibiliser aux normes et leur indiquer où chercher un recours ou un appui dans un espace virtuel. Les enseignements retirés de cette situation doivent aussi être utilisés pour élaborer un programme de sensibilisation plus durable et plus efficace pour l'après-COVID-19. La réussite à cet égard dépendra de la connectivité générale des collègues et de l'amélioration progressive de la facilitation en ligne et des compétences des collègues en matière de réunions virtuelles.

24. Le Bureau de la déontologie recommande :

- (a) de renforcer encore la technologie de la connectivité pour l'ensemble du personnel et de consacrer des ressources et des efforts à le doter de compétences d'avenir dans toute l'Organisation, afin de gérer et de faciliter le dialogue, les réunions et les séances

d'apprentissage virtuels en vue de l'instauration d'une culture du dialogue à l'échelle de toute l'Organisation.

### **C. Promouvoir une culture de la parole libérée et une protection des personnes qui signalent des inconduites**

25. Pour promouvoir une culture de la parole libérée, dans laquelle les conduites répréhensibles sont signalées et les litiges réglés sans que cela n'entraîne de représailles, le Bureau de la déontologie a appliqué l'Instruction administrative sur la protection contre les représailles et a travaillé étroitement avec des entités indépendantes telles que le Bureau de l'Inspecteur général (IGO) et le Bureau de l'Ombudsman du HCR, ainsi qu'avec les cadres supérieurs afin de fournir des voies efficaces et accessibles permettant de communiquer des conseils confidentiels et de grande qualité, de même que des solutions et une protection contre les représailles. Ce dispositif a notamment comporté la mise en place d'une SpeakUp! Helpline gérée en externe qui a permis aux collègues de recevoir un soutien sous forme d'informations par des professionnels formés et impartiaux, liés par l'obligation de confidentialité.

26. Avec 55 demandes, l'année 2020 a vu se poursuivre la tendance à la hausse du nombre de collègues sollicitant des conseils et des orientations sur la protection contre les représailles.

#### **Principale recommandation**

27. Pour être efficace, le respect de l'exigence de signaler les conduites répréhensibles doit s'accompagner de mécanismes de soutien supplémentaires. La confiance dans l'engagement et la capacité de l'Organisation à assurer le suivi des cas de collègues qui ont signalé des inconduites et la reconnaissance du fait que les collègues qui ont eu le courage de parler ont fait ce qu'il fallait contribueront fortement à instaurer un climat de confiance devant permettre de renforcer une culture de la parole libérée.

28. Le Bureau de la déontologie recommande :

- (a) qu'en s'appuyant sur les principes de l'approche centrée sur la victime de 2020 pour la réponse du HCR à l'exploitation et aux abus sexuels et au harcèlement sexuel, le HCR renforce ses mécanismes permettant de soutenir les collègues qui ont signalé des cas de conduite répréhensible dans le cadre de l'Instruction administrative sur la protection contre les représailles au titre de ses efforts visant à instaurer des espaces sûrs où dialoguer et signaler des inconduites.

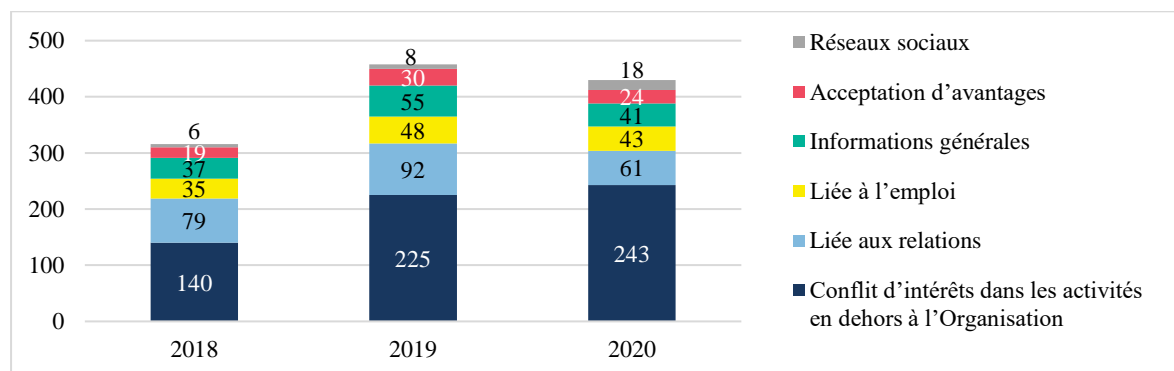
## **III. Activités du Bureau de la déontologie**

### **A. Conseils et orientations éthiques**

29. Le Bureau de la déontologie a fourni des conseils et des orientations confidentiels concernant des dilemmes éthiques et des problèmes de conflits d'intérêts à 430 collègues dans le monde entier en 2020, soit une légère diminution, de 6 %, du nombre total de cas par rapport à 2019 (458).



**Figure 1. Nombre de cas de demande de conseils éthiques par catégorie en 2018, 2019 et 2020**

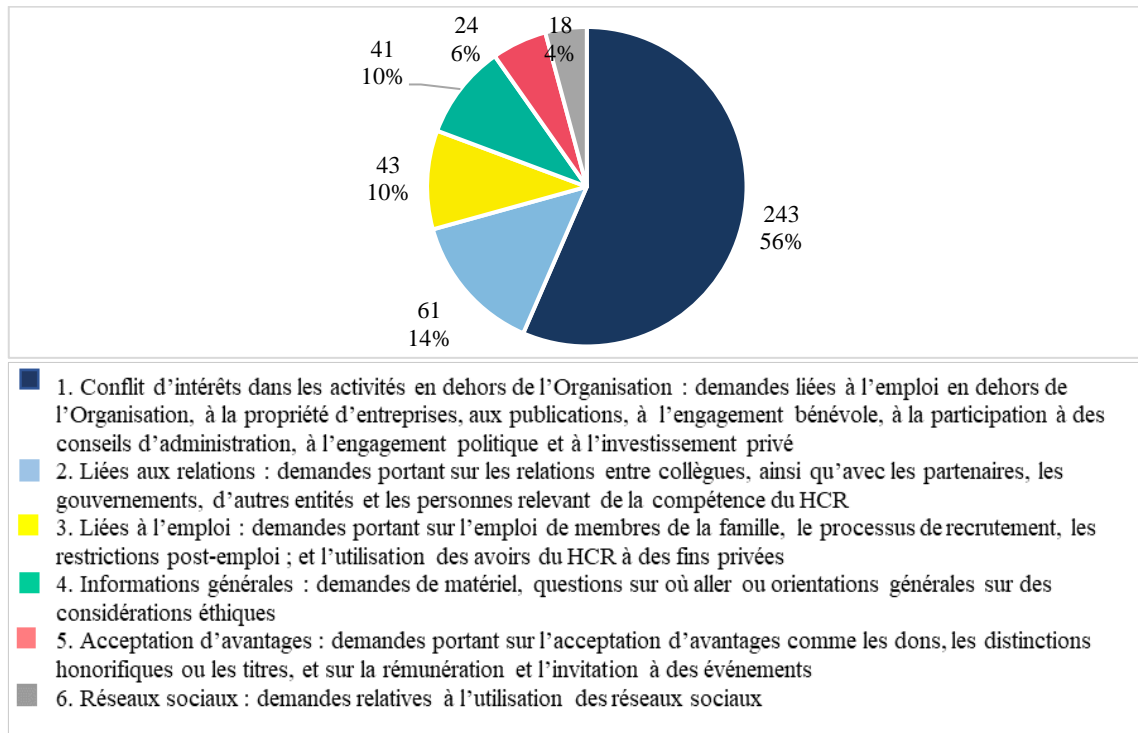


30. L'accès à des conseils et à des orientations confidentiels a été assuré par divers moyens, comme le courrier électronique, le téléphone, les outils de communication virtuels et les réunions avec présence physique. Le fait de disposer de multiples voies d'accès et de communication s'est avéré une bonne pratique, qui sera poursuivie et étendue si possible. Le Bureau a également coopéré avec d'autres entités travaillant dans le domaine de l'intégrité, comme le Réseau des pairs conseillers (PAN)<sup>4</sup>, les Conseillers en matière de risques et les facilitateurs du CdC, afin d'effectuer un travail de sensibilisation sur l'éthique et le rôle du Bureau de la déontologie. Le Bureau étant basé au Siège, son accès, sa portée et les interactions en face-à-face (y compris virtuelles) devront être renforcés à l'avenir.

31. Le Bureau de la déontologie utilise les six catégories qui reprennent les domaines du Statut et Règlement du personnel des Nations Unies dans la classification de ses cas. En 2020, les cas ont été répartis ainsi qu'il apparaît sur la figure 2.

<sup>4</sup> Le Réseau des pairs conseillers (PAN) est un réseau mondial de membres du personnel du HCR qui donnent bénévolement de leur temps pour aider les collègues dans le besoin. Il est appuyé par la Section du bien-être du personnel, le Bureau de l'Ombudsman et le Bureau de la déontologie et axe son action sur le terrain. Tous les pairs conseillers ont été formés à l'apport d'un soutien psychologique de faible intensité et d'orientations sur la résolution des différends et la gestion des conflits, et agissent comme influenceurs dans toute l'Organisation. Ils traitent de questions allant des conflits et des doléances sur le lieu de travail à la résolution des incidents critiques, en passant par les problèmes psychologiques et le bien-être des collègues.

**Figure 2. Nombre et pourcentage de cas de demande de conseils éthiques par catégorie en 2020**



32. Les cas de conflit d'intérêts dans des activités exercées en dehors de l'Organisation ont représenté une proportion plus importante du nombre total de cas en 2020 (243, soit 56 %) qu'en 2019 (225, soit 49 %) et 2018 (140, soit 44 %). Si cette augmentation reste minime compte tenu de la taille de l'effectif du HCR, cette hausse du nombre de collègues qui sollicitent des conseils est un signe positif de leur engagement à mener une réflexion et à prendre des décisions éthiques, et à respecter l'exigence d'obtention d'une approbation pour les activités menées en dehors de l'Organisation. Dans le même temps, elle souligne la nécessité de continuer à sensibiliser les collègues concernant leur participation à des activités extérieures au HCR par divers canaux tels que les sessions du DCdC et le Réseau des pairs conseillers. Un tiers de toutes les demandes d'autorisation d'exercer des activités en dehors de l'Organisation (80) portaient notamment sur des recherches en vue de publications, y compris pour les thèses de master et les études de doctorat, tandis qu'un cinquième (52) concernaient des activités extérieures telles que les conférences ou le travail bénévole.

33. En 2020, les cas relatifs à l'utilisation des réseaux sociaux ont augmenté pour la deuxième année consécutive, passant à 18 contre huit en 2019 et six en 2018. Ces cas concernaient divers problèmes, comme des allégations d'activités privées inappropriées menées par des collègues au HCR ou dans les organisations partenaires sur leurs comptes de réseaux sociaux. Ont notamment été mentionnés le fait de poster des photos litigieuses, de soutenir des campagnes de collecte de fonds en ligne et de poster ou de transmettre des documents racistes ou discriminatoires, ainsi que les dilemmes relatifs à la possibilité d'écrire ou non sur des sujets politiquement délicats (dans le contexte des manifestations du mouvement *Black Lives Matter* en mai/juin 2020), de soutenir des partis politiques lors d'élections locales et de regarder des vidéos ou faire des jeux en streaming ou de mener des conversations en direct sur divers thèmes sur des comptes privés de réseaux sociaux. Le Bureau de la déontologie a utilisé un cadre de prises de décisions éthiques pour aider les collègues à résoudre leurs dilemmes éthiques. Ce modèle tient compte du contexte, des faits, des règles et réglementations, des valeurs et des principes éthiques applicables, et des risques pour la capacité d'action et la réputation du HCR.

34. Sur les 430 cas, 10 reposaient sur des requêtes adressées par le Bureau de l'Inspecteur général demandant aux collègues concernés de faire en sorte que leurs activités respectent les principes du CdC. Les 10 cas concernaient un conflit d'intérêts potentiel, notamment pour des activités menées en dehors de l'Organisation, des activités politiques et la présence sur les réseaux sociaux. Comme dans les autres cas similaires, le Bureau de la déontologie a fourni des orientations aux collègues sur les prises de décisions éthiques et les conflits d'intérêts, afin de résoudre tout conflit d'intérêts potentiel ou perçu comme tel. Lorsqu'il n'a pas été possible de parvenir à une solution, le Bureau de l'Inspecteur général en a été informé.

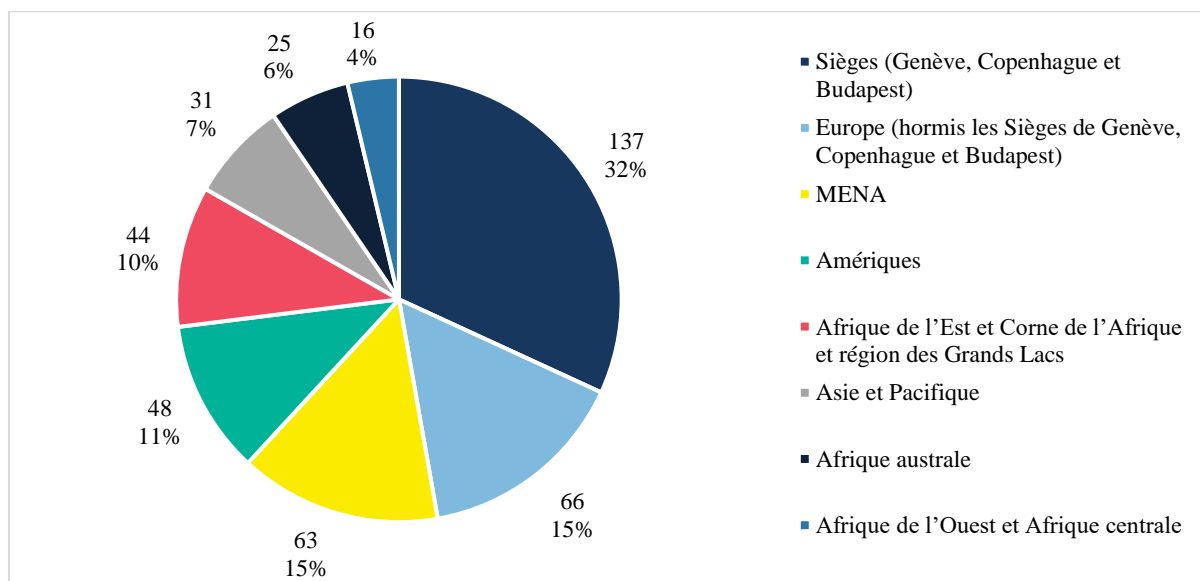
35. En 2020, le Bureau de la déontologie a reçu en tout 61 dossiers relatifs à des problèmes liés à des relations. Quarante-cinq concernaient des problèmes au sein du personnel du HCR, huit avaient trait à des difficultés avec d'autres entités (y compris les fournisseurs), cinq portaient sur des problèmes avec les organisations partenaires du HCR et trois concernaient les relations avec les personnes relevant de la compétence du HCR.

36. En réponse aux cas portant sur la culture sur le lieu de travail et aux relations difficiles sur le lieu de travail, le Bureau de la déontologie a mis en œuvre une combinaison de trois actions de suivi différentes :

- (a) travailler en coopération avec d'autres entités du HCR, comme le Bureau de l'Ombudsman, la Section du bien-être psychosocial (PWS), le Service des affaires juridiques (LAS) et la Division des ressources humaines (DHR), pour des consultations sur des problèmes faisant intervenir de multiples aspects, et orienter les collègues vers ces services le cas échéant ;
- (b) un engagement actif et un dialogue visant à donner au collègue concerné les moyens de traiter si possible les problèmes de manière anticipée, avec notamment la consultation d'instances compétentes et le fait de parcourir les différentes étapes d'un modèle de prise de décision éthique ; et
- (c) proposer, de manière anticipée, un travail de sensibilisation et des sessions du DCdC dans le bureau ou l'équipe concerné, en particulier sur les sites où des problèmes se posaient au niveau systémique et touchaient de nombreuses personnes sur le lieu de travail. Parmi les problèmes systémiques mentionnés, les membres du personnel ont cité le caractère inégalitaire des différents types de contrats d'emploi ; des responsables se concentrant sur les résultats au détriment de la gestion des personnes, ce qui dans certains cas a abouti à l'exploitation et au harcèlement de collègues ; et la peur toujours présente de signaler des conduites répréhensibles ou de déposer une plainte officielle faute de confiance dans le système.

37. La majorité des demandes de conseils et d'orientations éthiques en 2020 ont émané de collègues en poste dans les sièges de Genève, Budapest et Copenhague (32 %) et dans d'autres opérations en Europe (15 %), tandis que les demandes d'autres régions ont été plus ou moins limitées (figure 3). Prenant acte de cette différence, le Bureau de la déontologie prévoit d'augmenter le travail de sensibilisation à l'éthique et au rôle du Bureau de la déontologie dans ces autres régions.

**Figure 3. Nombre et pourcentage de cas de demande de conseils éthiques par région en 2020**



## B. Protection contre les représailles

38. Le Bureau de la déontologie assume les responsabilités qui lui sont assignées en vertu de l'Instruction administrative sur la protection contre les représailles du HCR (ci-après l'Instruction contre les représailles), qui a été révisée en septembre 2018. Cette instruction vise à protéger le personnel du HCR qui signale une conduite répréhensible ou participe à toute autre activité protégée contre toute action préjudiciable pouvant avoir des conséquences négatives sur ses conditions de travail ou d'emploi. Elle vise aussi à renforcer la culture de la parole libérée dans l'Organisation.

39. L'Instruction contre les représailles assigne un double rôle au Bureau de la déontologie : a) procéder à l'évaluation préliminaire dans les cas où il existe une plainte officielle pour représailles, et b) jouer un rôle central dans la prévention et l'atténuation des risques de représailles. Conformément à son mandat tel qu'il est exposé ci-dessus, le Bureau de la déontologie conseille également les collègues lésés qui ne relèvent pas strictement du champ d'application de l'Instruction contre les représailles mais estiment néanmoins être victimes de représailles. La stratégie à cet égard consiste à donner aux personnes concernées les moyens de résoudre leurs problèmes en les orientant vers le mécanisme approprié. Ainsi, conformément à cette instruction, le travail du Bureau de la déontologie sur la protection contre les représailles peut être structuré en fonction des catégories suivantes :

- (a) les demandes d'informations et de conseils ;
- (b) le risque de représailles et les demandes de mesures préventives ; et
- (c) les plaintes pour représailles qui nécessitent une évaluation préliminaire.

40. Le Bureau de la déontologie intervient dans le respect des principes de confidentialité, d'indépendance et d'impartialité. Cela signifie que les collègues qui sollicitent des orientations et des conseils auprès du Bureau sur la protection contre les représailles peuvent le faire en sachant qu'ils peuvent décider en toute connaissance de cause si et/ou comment ils choisissent de déposer une plainte officielle pour représailles.

41. Lorsqu'il intervient auprès de collègues qui soulèvent des problèmes effectifs ou potentiels de représailles, le Bureau de la déontologie agit de manière à atténuer les risques en s'alignant sur ses actions plus larges menées pour mettre en œuvre son mandat, ainsi que sur la stratégie de

l'Organisation consistant à se concentrer sur la gestion des personnes et à promouvoir une culture du dialogue et de la parole libérée. Cette démarche consiste à :

- (a) encourager le dialogue, afin d'écouter activement les préoccupations et les besoins des personnes, de manière à augmenter la possibilité de parvenir à une entente et à une résolution des problèmes qui convienne aux deux parties ;
- (b) donner aux responsables les moyens d'intervenir rapidement lorsque des problèmes de représailles sont soulevés localement, afin de mettre en place des mesures avant que les problèmes ne s'aggravent ; et
- (c) renforcer l'harmonisation entre les entités concernées par les questions d'intégrité afin de trouver un moyen appropriée d'aller de l'avant.

42. En 2020, le Bureau de la déontologie a reçu 68 demandes de protection contre des représailles. Sur ce nombre, 55 concernaient des demandes du personnel du HCR, soit une augmentation de 17 % par rapport à l'année précédente et de 72 % par rapport à 2018. Treize demandes avaient trait à des requêtes reçues dans le contexte de l'appartenance du Bureau de la déontologie au Groupe de la déontologie des Nations Unies (EPUN), dont sept cas pour une consultation et six en vue d'un examen par le Directeur du Bureau de la déontologie dans son rôle de Président suppléant de l'EPUN.

43. Sur un total des 55 requêtes (figure 4), 40 (73 %) étaient des demandes d'informations et de conseils et ont été traitées comme suit :

- (a) Vingt-et-un cas ont reçu des informations et des conseils, ou une aide pour trouver une voie plus appropriée à utiliser pour exposer leurs préoccupations.
- (b) Onze cas ne relevaient pas du champ d'application de l'Instruction contre les représailles car ils ne portaient pas sur une activité protégée. Par conséquent, ces collègues ont été conseillés afin de trouver des voies plus appropriées leur permettant de résoudre leurs litiges, y compris par l'intermédiaire du Bureau de l'Ombudsman, de la Section du bien-être du personnel, du Bureau de l'Inspecteur général et de la direction.
- (c) Dans huit cas, les collègues ont décidé de ne pas présenter de plainte officielle pour représailles.

44. Dans neuf cas, le Bureau de la déontologie a répondu aux préoccupations des collègues relatives à un risque de représailles nécessitant des mesures préventives. Ces risques étaient notamment un risque de préjudice physique, une marginalisation sur le lieu de travail, de mauvaises évaluations de la performance et une suppression de poste pour avoir participé à des activités protégées. Pour atténuer ces risques et avec le consentement des collègues concernés, le Bureau de la déontologie a recommandé une série de mesures, qui ont été mises en œuvre par l'Organisation de la manière suivante :

- (a) Dans deux cas, le Bureau de la déontologie a recommandé une réaffectation temporaire dans un lieu d'affectation différent.
- (b) Dans six cas, le Bureau de la déontologie a travaillé avec les cadres supérieurs responsables des personnes concernées et autres entités à la mise en place de mesures préventives pour atténuer les risques de représailles. Ces mesures étaient notamment la médiation, la modification des lignes hiérarchiques, la redistribution des tâches et des équipes, et la résolution du conflit.
- (c) Dans un cas, le Bureau de la déontologie a assuré le suivi d'un risque potentiel de représailles en dispensant des services de conseil à la personne concernée en lui communiquant des actualisations régulières sur les évolutions pertinentes.

45. Dans six cas (11 %), le Bureau de la déontologie a procédé à une évaluation de prime abord, soit une nette diminution par rapport à 2019 (année au cours de laquelle 10 évaluations de prime

abord, soit 23 %, avait été menées) bien qu'il ait reçu un volume total plus important de demandes en 2020 (55) qu'en 2019 (43).

46. Sur les six plaintes pour représailles :

- (a) Dans deux cas, le Bureau de la déontologie a conclu à un cas de représailles de prime abord et a orienté les cas vers le Bureau de l'Inspecteur général en vue d'une enquête approfondie.
  - (i) Dans un cas, le plaignant avait coopéré avec un audit autorisé. Son poste a ensuite été supprimé. Lorsqu'il a postulé pour un poste nouvellement créé avec le même descriptif d'emploi et placé sous la supervision du même responsable, le plaignant n'a pas été présélectionné malgré le fait qu'il possédait les compétences et remplissait les critères requis pour le poste. Sur la base de la recommandation du Bureau de la déontologie, son contrat a été temporairement prolongé, en attendant l'enquête.
  - (ii) Dans un cas, le poste du plaignant a été supprimé après un signalement de harcèlement sexuel au Bureau de l'Inspecteur général, qui a conduit au licenciement d'un membre du personnel d'encadrement. Sur la base de la recommandation du Bureau de la déontologie, le contrat du plaignant a été temporairement prolongé en attendant l'évaluation préliminaire et l'enquête.
- (b) Dans trois cas, les évaluations préliminaires n'avaient pas été finalisées fin 2020.
  - (i) Dans un cas, le plaignant avait demandé au Bureau de l'Ombudsman de résoudre un conflit sur le lieu de travail avec son responsable. Peu après, le poste du plaignant a été renommé, si bien que ce dernier a dû postuler pour de nouveaux postes, y compris dans des lieux d'affectation différents.
  - (ii) Dans un cas, le plaignant avait signalé une fraude possible en matière d'achats et avait également demandé si le refoulement n'avait pas été facilité dans un bureau de pays du HCR et si cela pourrait équivaloir à une conduite répréhensible. Le plaignant a reçu une évaluation négative de la performance et son contrat n'a pas été renouvelé.
  - (iii) Dans un cas, le plaignant avait signalé un harcèlement sexuel et un abus d'autorité par la voie hiérarchique. Le plaignant a reçu une évaluation négative de la performance et son contrat n'a pas été renouvelé.
- (c) Dans un cas, la demande officielle de protection contre des représailles a été suspendue en attendant l'issue d'une résolution informelle du problème.

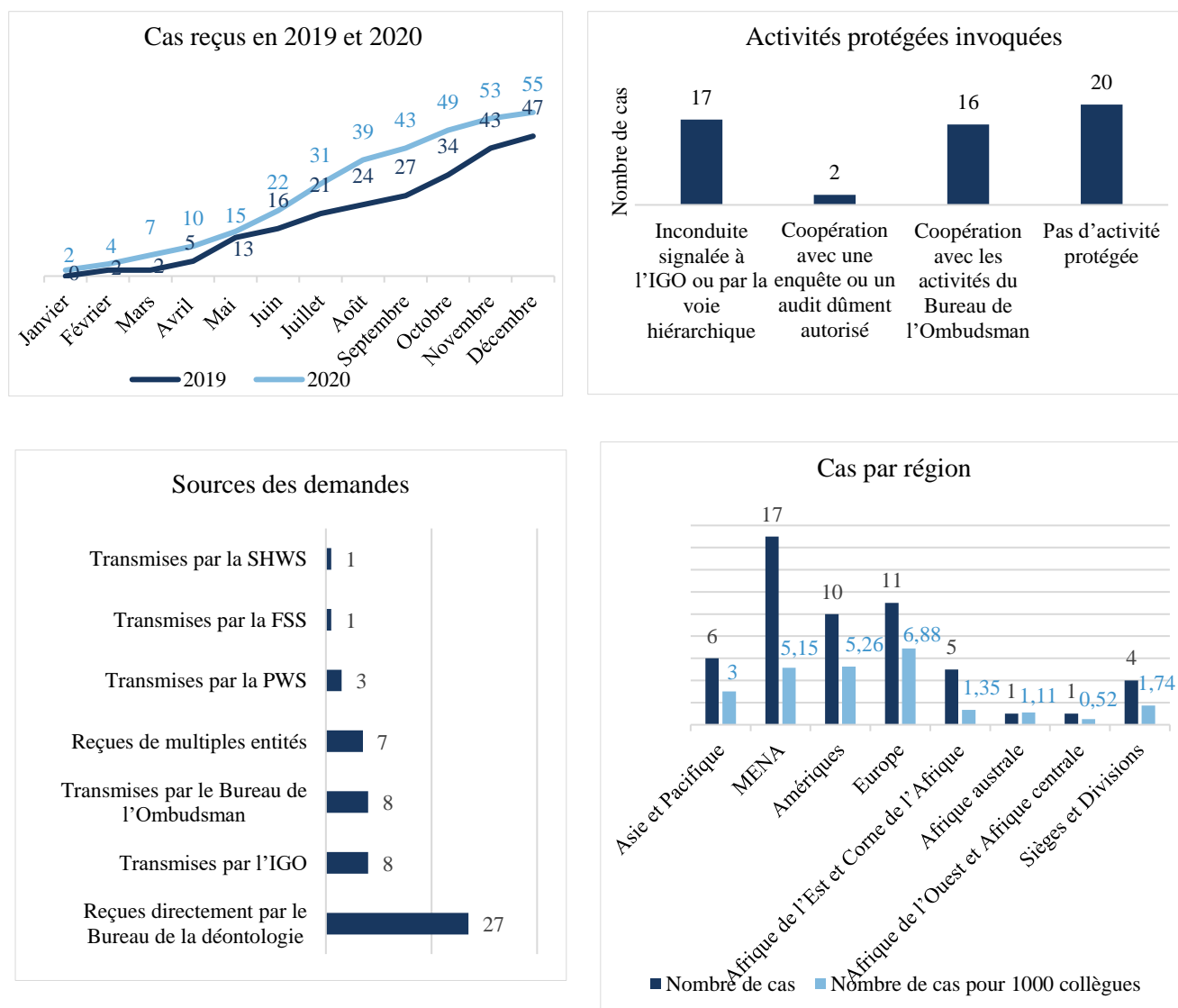
### Résumé des cas de protection contre les représailles, 1<sup>er</sup> janvier 2020–31 décembre 2020

**Observation 1 :** 55 demandes de protection contre les représailles ont été reçues par le Bureau de la déontologie en 2020, soit une augmentation de 17 % (8 cas) par rapport à l'année précédente.

**Observation 2 :** 72 % (40 cas) des demandes ont été résolues par d'autres voies avec l'appui du Bureau de la déontologie ; 16 % (9 cas) ont identifié un risque de représailles.

**Observation 3 :** 11 % (6 cas) ont déposé une plainte pour représailles officielle ; il a été conclu à un cas de représailles de prime abord dans 2 cas, et 4 n'avaient pas encore été évalués fin 2020.

**Figure 4. Cas concernant la protection contre les représailles en 2020**



### C. SpeakUp! Helpline

47. En septembre 2018, le HCR a lancé la SpeakUp! Helpline pour fournir au personnel du HCR une ligne d'assistance téléphonique externe indépendante permettant de signaler des conduites répréhensibles, y compris des inconduites sexuelles, et d'exposer d'autres problèmes et doléances. Le Bureau de la déontologie a continué à gérer l'administration de la Helpline en 2020.

48. Grâce à la SpeakUp! Helpline externe, les collègues ont la possibilité de signaler leurs problèmes de manière anonyme, si bien que leur identité est pleinement protégée. Le service est accessible dans le monde entier et est disponible 24 heures sur 24, sept jours sur sept, et 365 jours par an. Il offre trois moyens de faire un signalement : le téléphone, un formulaire en ligne et une application mobile. L'interprétation téléphonique en temps réel permet aux collègues de s'exprimer dans leur propre langue. Le formulaire en ligne et l'application mobile sont disponibles dans sept langues, des services de traduction étant intégrés au service.

49. Les cas signalés en utilisant la SpeakUp! Helpline sont évalués de manière confidentielle par l'Équipe de tri du HCR, puis orientés vers l'entité la plus appropriée du HCR pour tenter de trouver une solution. L'Équipe de tri, qui comprend des membres du Service des affaires juridiques, du Service du bien-être psychosocial, du Bureau de l'Ombudsman et du Bureau

de la déontologie, a mis au point un processus interne officiel pour orienter, enregistrer et traiter les rapports reçus par la Helpline.

50. En 2020, avec la pandémie de COVID-19, la fonction de la SpeakUp! Helpline a été étendue afin de recevoir des rapports liés à des sévices domestiques, avec des codes appropriés pour garantir la protection. Après une réorganisation de la page intranet, la SpeakUp! Helpline a été placée sur la page d'accueil de l'intranet du HCR pour renforcer sa visibilité, en particulier pour les personnes qui venaient d'entrer au HCR. La SpeakUp! Helpline a également été promue par d'autres canaux en ligne, dont les *Transformation Briefs* du HCR, les sessions de formation en ligne du PAN et les communications internes sur le racisme et la discrimination.

51. La SpeakUp! Helpline a reçu 51 rapports de différentes régions en 2020. Les signalements portaient sur quatre catégories principales, à savoir l'abus de pouvoir, le harcèlement, le harcèlement sexuel et les ressources humaines (figure 5). Les signalements anonymes sont restés élevés, à 59 % (30 cas) (figure 6), preuve de l'utilité de la ligne d'assistance pour créer un espace sûr où signaler des abus en toute confiance. La peur des conséquences négatives, y compris les inquiétudes relatives à la confidentialité, le manque de confiance dans le mécanisme de dépôt de plainte interne et la peur d'une suppression de poste ou d'un non-renouvellement du contrat ont été les principales raisons invoquées par les déclarants pour expliquer leur décision de rester anonymes.

52. En 2020, 33 cas (65 % per cent) ont été clôturés (figure 7). Sur ce nombre, 22 l'ont été après avoir été dûment résolus, tandis que neuf l'ont été pour cause de non-engagement des déclarants. Deux cas ont été clôturés parce que les déclarants ont retiré leur déclaration, tandis que 18 des 22 cas (82 %) dans lesquels les déclarants s'étaient engagés dans le processus avec l'unité assignée ont été dûment résolus.

53. Pour certains, le mécanisme de la SpeakUp! Helpline semble être une voie de signalement d'inconduites lorsque les collègues ne connaissent pas l'existence d'un mécanisme de signalement interne (près d'un quart de tous les déclarants en 2020). En outre, la Helpline est utilisée à la fois par les primo-déclarants (50 %) et par les collègues qui avaient déjà signalé leurs problèmes par un mécanisme interne (50 %), par la voie hiérarchique pour la plupart et directement au Siège pour une petite fraction.

54. Près des trois-quarts ont choisi de faire leur signalement en ligne plutôt qu'au téléphone ou sur l'application (figure 8) et l'on fait en anglais, tandis que les 25 % restants ont fait leur déclaration en français, espagnol, portugais ou arabe.



Figure 5. Types de rapports d'incident

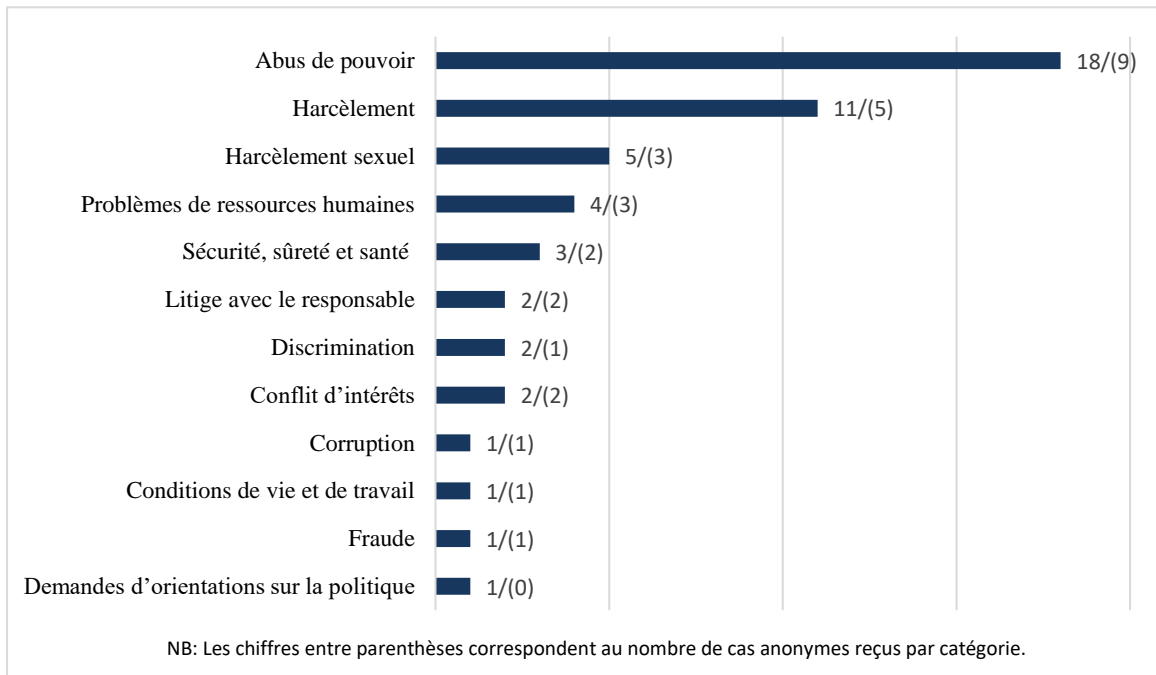


Figure 6. Taux de rapports anonymes

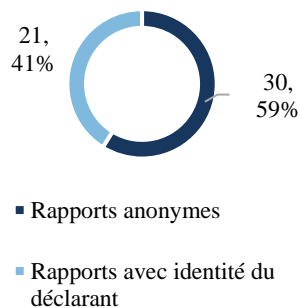


Figure 7. Clôture de cas

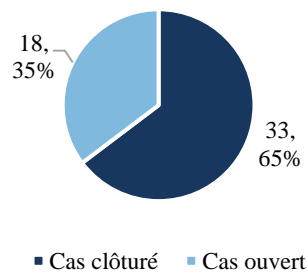


Figure 8. Méthodes de signalement

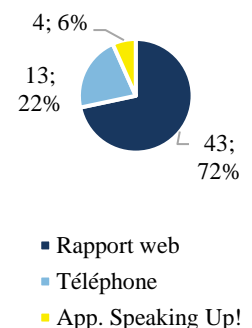


Figure 9. Rapports par région

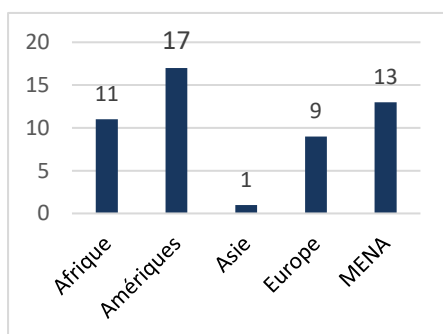
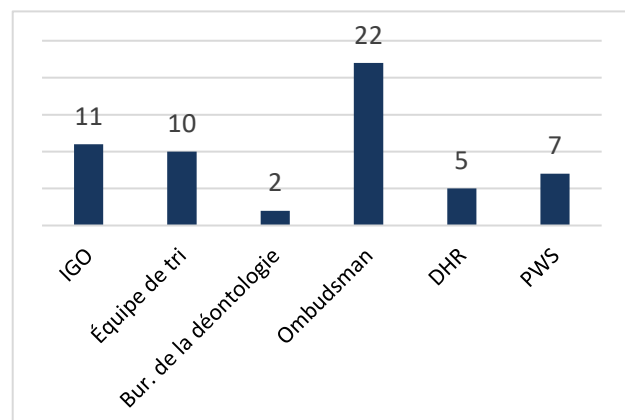


Figure 10. Affectation des rapports



## D. Sensibilisation, formation et éducation

55. Les sessions du DCdC sont au cœur du travail de sensibilisation du personnel effectué par le Bureau de la déontologie. Elles fournissent un espace de dialogue sur le thème du renforcement de la confiance et de la collaboration et pour l'engagement en faveur des dilemmes éthiques. En 2020, l'adaptation à un environnement virtuel a déclenché une réflexion plus approfondie sur la manière de toucher les collègues affectés dans des lieux isolés. Trois approches ont été adoptées :

- (a) élaborer du matériel de sensibilisation plus souple, comme des diapositives génériques du DCdC sur les principes et les lieux où s'adresser pour solliciter un soutien et des conseils et signaler des conduites répréhensibles ; des affiches sur la SpeakUp! Helpline ; des messages vidéos ; des présentations de diapositives avec commentaire en voix off ; et plus récemment, l'étude d'un questionnaire sur le CdC via une application sur téléphone mobile ;
- (b) intégrer les messages et les méthodes d'apprentissage du DCdC dans d'autres programmes d'apprentissage et actions de sensibilisation. Cette approche a conduit à l'instauration d'une action conjointe de sensibilisation du Bureau de la déontologie et de la Gestion du risque d'entreprise à l'intention des responsables de la gestion des risques concernant des besoins de soutien ; à une collaboration, notamment avec le Centre mondial d'apprentissage et de développement concernant le Programme de certification en ressources humaines et le *Reflective Leadership Dialogue* (Dialogue sur un encadrement réflexif) ; et à une collaboration avec le Conseiller principal chargé de l'inclusion et de la diversité sur les questions de sensibilisation spécialement consacrée à lutter contre les préjugés inconscients. Le Bureau de la déontologie a aussi poursuivi son travail de sensibilisation et de soutien au PAN, avec 50 sessions organisées conjointement avec le Bureau de l'Ombudsman et la Section du bien-être psychosocial ; et
- (c) participer au travail de sensibilisation sur le site intranet du Bureau de la déontologie et sur deux plateformes de groupes Yammer. L'une d'elles a relié 358 facilitateurs du DCdC dans une communauté de pratique où ils peuvent échanger les enseignements retirés de leur expérience et soulever des problèmes, et où les actualisations et les informations importantes sont également communiquées. L'autre, destinée à l'ensemble du personnel et baptisée L'éthique en action, a fourni une plateforme de partage d'informations et un espace de dialogue où échanger des réflexions relatives à l'éthique. La plateforme est à un stade de développement précoce et connecte actuellement 67 collègues.

## E. Sessions du Dialogue sur le Code de conduite

56. En 2020, le Bureau de la déontologie a aidé 358 facilitateurs du DCdC à animer la session annuelle sur le dialogue. En tout, ces sessions ont permis de toucher 13 282 collègues dans 120 opérations. Le but principal est fournir au personnel du HCR dans le monde entier un espace de dialogue ouvert et d'apprentissage participatif sur l'application des principes du CdC, et de promouvoir une culture organisationnelle qui respecte les comportements éthiques et fondés sur des valeurs.

57. Dans le contexte difficile de la COVID-19, les principales réalisations ont consisté à transférer toutes les activités du DCdC dans un environnement virtuel, et à former les facilitateurs à l'organisation de sessions virtuelles. L'adaptation rapide à l'environnement virtuel a été déterminante pour atteindre les objectifs du dialogue. Elle a été rendue possible grâce à la formation et à l'appui du Bureau de la déontologie, en particulier concernant l'adaptation du contenu aux outils de facilitation virtuels et leur utilisation. Au total, 199 facilitateurs ont été formés à la facilitation virtuelle du DCdC en français et en anglais par des webinaires au deuxième et troisième trimestres, et d'autres webinaires ont été organisés sur le thème de 2019-2020 pour développer les compétences

de facilitation des nouveaux facilitateurs. Dans l'environnement virtuel, il a été possible de parvenir à un taux moyen de participation aux sessions du dialogue de 90 %. Mais les commentaires des participants ont mis en lumière la préférence généralisée pour les sessions avec présence physique, si possible, afin de maintenir l'aspect d'expérience vécue des sessions du dialogue.

58. Les facilitateurs du DCdC se sont adaptées remarquablement vite aux nouvelles circonstances et ont pu animer des dialogues instructifs, la majorité des sessions en 2021 s'étant déroulées en ligne. Mais des problèmes se sont néanmoins posés, en particulier compte tenu de l'expérience limitée de la facilitation virtuelle dans toute l'Organisation et des compétences de facilitation élevées requises pour créer des dialogues mobilisateurs et à caractère d'expérience vécue. La nécessité d'une formation plus poussée dans la facilitation de grande qualité et à caractère d'expérience a été systématiquement soulignée et doit être prise en compte.

59. Le thème pour 2019-2020 était « Valeurs en action : confiance et collaboration ». Il a été choisi pour accompagner la transformation et la régionalisation en cours du HCR, qui vise à faire du HCR une organisation tournée vers l'avenir, souple et axée sur le terrain. Le but principal de ce thème était de promouvoir la discussion avec les équipes et la réflexion personnelle, et de renforcer la confiance et la collaboration afin de parvenir à des résultats solides, de gérer les risques et d'améliorer la gestion des personnes au HCR. Les dialogues permettent aux collègues d'être mieux armés pour gérer les situations difficiles et relever les défis nécessaires pour pouvoir prendre les « bonnes » décisions, en s'appuyant sur la vision et les valeurs du HCR, ses principes éthiques, ses règles et ses réglementations. En complément d'une approche de la conformité, cette démarche implique un changement de culture où chacun, à tous les niveaux, s'engage à participer individuellement et en tant qu'équipe à un dialogue continu sur la déontologie, et à les moyens de le faire, véhiculant l'idée que « Vos actions comptent ».

### **Le réseau mondial de facilitateurs : colonne vertébrale du Dialogue sur le Code de conduite**

60. Si la responsabilité première du DCdC incombe aux Représentants, les sessions sont organisées, et souvent facilitées par le réseau des facilitateurs soutenus par le Bureau de la déontologie. Pour assurer un suivi et une assistance plus précoces aux opérations, le Bureau de la déontologie a renforcé les contacts et les échanges avec le réseau des facilitateurs afin de soutenir la planification et la facilitation de la session du DCdC dans leur opération en 2020. Il a maintenu un dialogue étroit avec les facilitateurs pour répondre à leurs besoins et élaborer les matériels nécessaires pour les sessions du DCdC. En 2020, 358 point focaux ont été désignés dans 117 pays, contre 103 fin 2019.

61. En raison des restrictions de voyage liées à la COVID-19, le Bureau de la déontologie a communiqué régulièrement dans l'espace virtuel dans une communauté de pratique fermée composée de 391 collègues (facilitateurs, cofacilitateurs et équipe de la déontologie) afin de transmettre les matériels et les exemples de bonnes pratiques, et de connecter les facilitateurs du monde entier. Le Bureau a enregistré une forte hausse des interactions, principalement pour des demandes et des échanges concernant le matériel, mais aussi pour partager des ressources sur la déontologie pouvant être source d'inspiration, comme des vidéos ou des articles. En outre, la plateforme a été utilisée pour promouvoir les matériels d'orientation dans différentes langues, et fournir un appui en matière de facilitation virtuelle ou pour les comptes rendus des sessions du DCdC.

### **Mettre les valeurs en action**

62. Les membres du Bureau de la déontologie ont joué un rôle dans la facilitation des sessions du DCdC dans 13 opérations et divisions, dont de grandes opérations sur le terrain comme celles en Afrique du Sud et en Syrie, et dans des divisions des Sièges, comme à Copenhague et Genève. Dans ces sessions, la participation du Bureau de la déontologie est allée de la facilitation de la session tout entière à une présentation sur la nouvelle approche de la déontologie, en passant par la facilitation

d'une activité ou d'une session de questions-réponses. Le Bureau de la déontologie a fortement aidé 37 autres opérations et divisions des Sièges en réexaminant le contenu de la session ou en adaptant le programme et les activités à la session.

**Figure 11. Statistiques sur le DCdC en un coup d'œil**

Indicateurs clés

**13 282\***

Collègues touchés lors du DCdC 219-2020 sur le thème « Valeurs en action : confiance et collaboration »

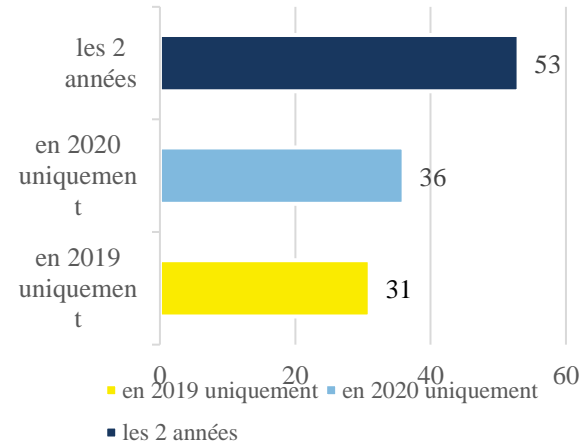
**89 %**

Taux moyen de participation aux sessions du DCdC organisées dans le cycle 2019-2020

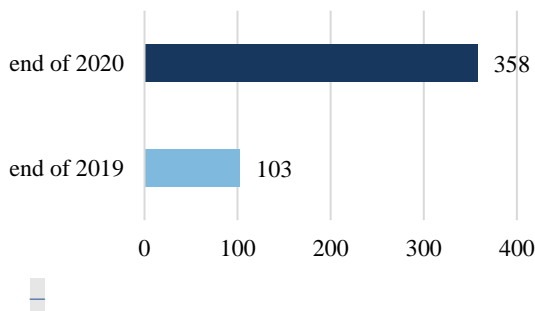
**199 dans 7 webinaires**

Facilitateurs du DCdC formés à la facilitation virtuelle et au thème du DCdC 2019-2020 pour permettre la transition vers les sessions en ligne du DCdC pendant la COVID-19

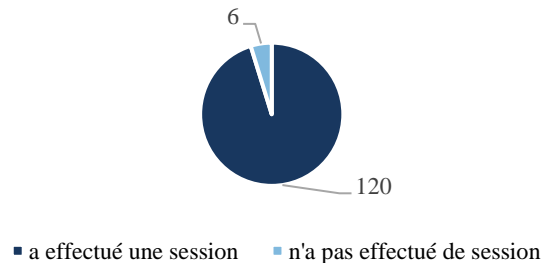
Nombre de sessions organisées par les opérations de pays en 2019, 2020 ou les deux années



Nombre de facilitateurs du DCdC



Opérations de pays dans le cycle 2019-2020



\* Veuillez noter que ce nombre repose en partie sur une estimation car de nombreuses entités des Sièges et quelques opérations de pays n'ont pas communiqué le nombre de participants à leur session du DCdC.

63. Environ 13 282 collègues, soit quelque 74 % de l'ensemble du personnel (17 942), ont participé à une session du DCdC (figure 11). Le taux de participation (c.-à-d. le pourcentage de participants à ces sessions par rapport à l'ensemble du personnel des bureaux) pour les sessions organisées en 2020 a été de 90,47 %, alors qu'il avait été de 86,76 % en 2019. En 2020, les sessions virtuelles semblent avoir touché beaucoup plus de personnes, par session, que les sessions avec présence physique en 2019, ce qui explique le taux de participation général élevé. L'augmentation est frappante par rapport au taux de participation de 60 % en 2016 et de 80 % en 2018. Si 100 % du personnel n'a pas été touché, l'objectif fixé d'un taux de participation de 80 % aux sessions du DCdC pour 2019, fixé par le Bureau de la déontologie et inscrit dans une recommandation de son rapport annuel de 2017, a été non seulement atteint mais dépassé.

64. Quelque 120 opérations de pays sur 126 (environ 95,24 %) ont fait état d'une participation aux sessions obligatoires du DCdC. L'objectif fixé en 2018 selon lequel 100 % des bureaux des opérations et des divisions devaient organiser une session du DCdC n'a donc pas été atteint. La différence entre le fort taux de participation aux sessions, de 90 % en moyenne, et le nombre nettement plus bas de 13 282 collègues en tout peut s'expliquer par un niveau de conformité moindre et un signalement moins important des sessions aux divisions au Siège de Genève et dans certains des Bureaux, et par un taux de participation plus faible dans certaines des opérations majeures, qui concentrent une grande partie du personnel du HCR.

### **Poursuite des efforts visant à renforcer l'intégrité, la diversité, l'équité et l'inclusion en 2021**

65. Les sessions 2020 du DCdC ont dans l'ensemble été bien reçues et appréciées par les collègues, ainsi qu'il ressort d'une enquête réalisée auprès des participants après les sessions. Les réponses des 1569 collègues dans 72 opérations révèlent l'existence d'un large consensus sur l'importance du thème, sa pertinence pour notre travail au HCR et l'affirmation du nouveau mode de présentation du dialogue.

66. Les opérations et les divisions ont de plus en plus fait porter leur session sur le lien entre confiance et collaboration, et sur les discussions relatives à la race, à l'équité et à l'inclusion. L'équipe du DCdC a aidé les opérations à organiser ces sessions en 2020 et continuera à le faire en 2021, en collaboration avec différentes initiatives sur la diversité, l'équité et l'inclusion au HCR. Concernant le travail sur la race et la discrimination raciale, le Bureau de la déontologie a commencé à lancer une série d'ateliers sur la diversité, l'équité et l'inclusion, en se concentrant plus particulièrement sur la discrimination raciale. L'objectif est de renforcer le dialogue sur la race et le racisme au sein de l'Organisation, et d'œuvrer à l'instauration d'une culture organisationnelle fondée sur des valeurs.

67. Lors du dernier cycle du DCdC, le Bureau de la déontologie a renforcé le lien entre les valeurs personnelles et celles de l'Organisation par une formation approfondie. Un programme de formation pilote, auquel ont participé 40 facilitateurs du DCdC, a été mis en œuvre par des experts externes en psychologie positive et en méthodologie du « repérage des valeurs », utilisée pour apprendre la manière dont les valeurs individuelles agissent comme de puissants moteurs de comportement dans le travail en équipe et peuvent être utilisées pour renforcer la confiance et la collaboration. Le renforcement de cet axe de travail devrait se poursuivre en 2021, en particulier pour les responsables.

68. Le DCdC, qui est l'un des outils d'atténuation des risques d'atteinte à l'intégrité le plus souvent mentionné, reste important pour bâtir une Organisation consciente des risques. Le Bureau de la déontologie a travaillé et continuera à travailler à générer une prise de conscience des interdépendances entre l'atténuation des risques d'atteinte à l'intégrité et l'obtention de résultats opérationnels. Dès lors, en 2021, il est toujours important de veiller à ce que les sessions du DCdC puissent traiter des questions d'éthique pertinentes pour le contexte opérationnel et d'élaborer des sessions dans lesquelles la thématique des risques joue un rôle significatif.

69. Outre les sessions annuelles obligatoires, la nouvelle approche encourage un dialogue permanent entre les collègues sur les prises de décisions éthiques, et le Bureau de la déontologie appuie ce processus avec sa plateforme interactive sur Yammer et Sharepoint intitulée L'Éthique en action, lancée à titre expérimental en 2020. Cette approche vise à doter les collègues des ressources nécessaires pour éduquer, réfléchir et participer, facilitant ainsi la transition du HCR vers une gestion et des processus décisionnels davantage fondés sur des valeurs pour répondre aux dilemmes éthiques, et vers une culture organisationnelle fondée sur des valeurs.

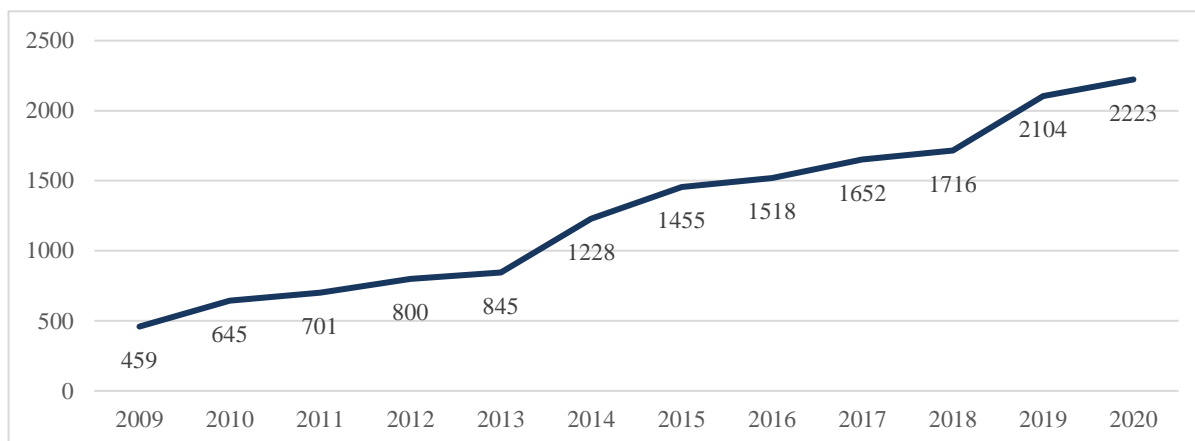
## **F. Dispositif de transparence financière des Nations Unies**

70. Le Dispositif de transparence financière des Nations Unies (UNFDP) a pour objectif premier de protéger l'intégrité et la réputation de l'Organisation en identifiant, en gérant et en atténuant le risque

de conflits d'intérêts personnels. Il permet d'évaluer les conflits d'intérêts effectifs, apparents ou potentiels du personnel du HCR qui doit remplir une déclaration annuelle de situation financière, afin que des conseils appropriés puissent lui être dispensés. Cet outil contribue à s'assurer que les collègues du HCR accomplissent leurs fonctions en respectant les normes les plus élevées d'intégrité requises par la Charte des Nations Unies, le Statut et Règlement du personnel, ainsi que par les orientations et les politiques applicables. Il renforce à son tour la confiance dans le HCR, facilitant ainsi le plaidoyer en vue de l'obtention d'un soutien accru.

71. Le Bureau de la déontologie du HCR travaille étroitement avec le Bureau de la déontologie des Nations Unies à la gestion de l'UNFDP pour les collègues du HCR concernés par ce dispositif, à savoir ceux de la classe D1 et au-dessus, les fonctionnaires des achats, les personnes qui travaillent dans l'investissement des avoirs des Nations Unies, tous les membres des comités des contrats, et l'ensemble du personnel du Bureau de la déontologie. Lors du cycle annuel de déclaration de 2020, dont les déclarations concernent l'année précédente (1<sup>er</sup> janvier–31 décembre 2019), 2223 collègues du HCR ont participé au Dispositif de transparence financière des Nations Unies. Le nombre total de fonctionnaires qui doivent participer au Dispositif a régulièrement augmenté au cours des 10 dernières années, à un rythme légèrement supérieur à l'augmentation de 50 % de l'effectif mondial du HCR depuis 2013 (figure 12).

**Figure 12 : participants au UNFDP, 2008–2020**



72. Au total, 1498 déclarants (67,39 %) ont soumis leur déclaration dans les délais requis (contre 1102, soit 52,37 % en 2019), et 722 (32,48 %) l'ont présentée après expiration d'un délai ayant été prolongé, souvent après avoir reçu de nombreux messages de rappel, si bien que l'on arrive à un taux de respect de l'obligation de déclaration de 99,87 %. Seuls trois déclarants (0,13 %) n'ont pas présenté leur déclaration, soit deux de plus qu'en 2019. L'un d'eux a pris sa retraite et les deux autres n'ont pas pu la transmettre pour des raisons techniques.

73. Le Bureau de la déontologie du HCR a préparé le fichier central des participants du HCR pour le Bureau de la déontologie des Nations Unies après avoir vérifié chaque dossier, notamment les raisons de la présentation d'une déclaration. Le Bureau de la déontologie a aidé les participants de manière continue, répondant aux demandes et dispensant des conseils par courrier électronique et au téléphone, contactant le Bureau de la déontologie des Nations Unies ainsi que les responsables des déclarants, et effectuant si besoin des recherches dans les bases de données des ressources humaines. Le Bureau a reçu environ 200 demandes de participants concernant leur éligibilité, un changement de lieu d'affectation, le fait qu'ils ne savaient pas qu'ils devaient participer au Dispositif et demandaient des précisions, le fait qu'ils n'avaient pas reçu de mot de passe ou que celui-ci ne fonctionnait pas, l'accès au site Internet, la confirmation de la soumission de leur déclaration, et un suivi du respect du processus afin d'assurer une soumission des déclarations en temps voulu.

74. Un total de 61 déclarants du HCR ont été sélectionnés pour le processus de vérification en 2020, contre 110 en 2019. Sur ces 61 déclarants, un n'a pas fourni les documents de vérification demandés, si bien que le dossier a été jugé incomplet. Par conséquent, s'il doit participer au cycle de déclaration de 2021, il sera de nouveau intégré au processus de vérification.

75. À l'issue des soumissions, les examinateurs externes mandatés par le Bureau de la déontologie des Nations Unies ont évalué les conflits d'intérêts possibles à partir des déclarations. Ils ont mis en évidence 76 conflits d'intérêts effectifs ou possibles, dont 16 liés à une activité financière, 14 à des relations familiales et 46 à des activités extérieures.

76. Concernant la mise en œuvre de mesures visant à atténuer les conflits d'intérêts, les examinateurs externes ont adressé 83 recommandations d'atténuation à des déclarants, dont 75 ont été acceptées et avaient été mises en œuvre ou étaient en train de l'être à la fin du cycle de déclaration. Lors du cycle de 2019, 71 conflits d'intérêts possibles avaient été relevés, et les examinateurs externes avaient adressé 72 recommandations d'atténuation aux déclarants, dont 55 avaient été acceptées.

77. Il est apparu que certains déclarants n'avaient pas compris les obligations qui leur incombaient en vertu de l'UNFDP. Par exemple, certains a) ne savaient pas qu'ils étaient obligés de présenter une déclaration annuelle au titre de l'UNFDP même s'ils avaient déjà présenté la même déclaration les années précédentes ; b) n'avaient pas connaissance de l'obligation de demander une autorisation pour exercer des activités en dehors de l'Organisation ; ou c) ne connaissaient pas bien le Statut et Règlement du personnel concernant les relations familiales au sein des Nations Unies, à savoir la nécessité de se retirer de toute interaction directe à titre officiel avec des proches travaillant en tant que fonctionnaires des Nations Unies, ou d'éviter d'avoir des activités financières avec des entités ou des individus qui entretiennent ou sont susceptibles d'entretenir des relations avec les Nations Unies, y compris les entités gouvernementales et les vendeurs.

78. Les examinateurs externes ont recommandé au HCR de prendre les mesures suivantes pour renforcer la connaissance et le respect en temps voulu des dispositions du Statut et Règlement du personnel applicables : a) effectuer un suivi actif, précoce et régulier des déclarants n'ayant pas respecté les modalités requises, leur expliquant la nature obligatoire de la déclaration ; b) continuer à être résolument présent aux côtés des déclarants et à leur apprendre quelles sont leurs obligations en matière d'indépendance et d'impartialité en vertu de la politique des Nations Unies, et en particulier du Statut et Règlement du personnel ; et c) réfléchir à de nouveaux moyens de connaître le moment auquel les déclarations ont été soumises, et à la manière de signaler rapidement les problèmes techniques au Bureau de la déontologie des Nations Unies afin qu'il les étudie. Le Bureau de la déontologie a travaillé sur ces recommandations et continuera à le faire.

## **G. Fixation de normes et soutien aux politiques**

79. L'année 2020 a vu un recours accru aux séances de discussion ouvertes en continu avec les cadres dirigeants et le Haut Commissaire. À cette fin et sur la base des contacts établis avec les collègues dans différents sites et du travail quotidien du Bureau de la déontologie, des idées et des messages relatifs à l'éthique ont été échangés avec le Haut Commissaire sur des questions telles que la prise en compte de l'éthique pour parvenir à un juste équilibre entre le devoir de protection et le devoir de service en période de COVID-19, les dilemmes éthiques des collègues, la peur généralisée de parler et le rôle des responsables qui se trouvent en première ligne dans l'apport rapide d'une réponse aux problèmes.

80. Conformément à la responsabilité qui incombe au Bureau de la déontologie de diffuser et de promouvoir les politiques et les lignes directrices relatives à la déontologie, le Bureau a apporté des commentaires et des observations à la « Politique relative à l'approche centrée sur la victime pour la réponse aux inconduites sexuelles (exploitation et abus sexuels, et harcèlement sexuel) et à la « Politique pour la gestion du risque d'entreprise au HCR ». Le Bureau a également travaillé avec l'équipe chargée de procéder à l'évaluation de l'approche adoptée par le HCR de la formation et du

perfectionnement du personnel et des partenaires de concernant le travail de sensibilisation et d'apprentissage du DCdC.

81. Le Bureau de la déontologie a continué à coprésider le Groupe d'appui informel à la gestion des conflits du HCR, composé du Bureau de l'Inspecteur général, du Service des affaires juridiques, de la Section du bien-être psychosocial, du Bureau de la déontologie et du Bureau de l'Ombudsman, qui organise une consultation informelle régulière et des réunions de coordination mensuelles. Le Groupe offre une plateforme de discussion et de consultation confidentielle pour a) renforcer les synergies entre les différents services et faire office d'interlocuteur pour la direction du HCR en matière de prévention et d'identification précoces des dysfonctionnements qui nécessitent des interventions des responsables ; b) harmoniser les messages de l'Organisation afin de faciliter la gestion des conflits et de favoriser les comportements éthiques ; et c) appuyer les examens des politiques sur le sujet au HCR.

## **H. Coordination avec le Groupe de la déontologie des Nations Unies et travail en réseau professionnel avec d'autres comités de déontologie**

82. En 2020, le Directeur du Bureau de la déontologie a continué à participer aux réunions mensuelles du Groupe de la déontologie des Nations Unies (EPUN). Au sein du système des Nations Unies, l'EPUN continue à assurer une fonction essentielle dans la mesure où il est le seul mécanisme ayant pour mandat de promouvoir l'application cohérente des normes de déontologie. Afin de renforcer l'harmonisation des politiques et des pratiques relatives à l'éthique et à l'intégrité dans les organisations membres, l'EPUN joue un rôle vital en œuvrant à l'instauration d'une « identité des Nations Unies » fondée sur l'intégrité et l'obligation redditionnelle. En favorisant une culture organisationnelle de la déontologie et de l'intégrité dans la fonction publique internationale, il contribue à renforcer et rendre plus saines les institutions.

83. Le Directeur a assumé le rôle de Président suppléant de l'EPUN de mars à août 2020. À ce titre et en tant que Président suppléant temporaire, il a procédé à plusieurs examens indépendants de décisions contestées relatives à des cas de protection contre les représailles. Il a également dirigé le travail du sous-groupe de l'EPUN sur les orientations futures.

84. Le Bureau de la déontologie est également resté un membre actif du Réseau Déontologie des organisations multilatérales (ENMO), composé d'administrateurs chargés des questions de déontologie au sein des entités du système des Nations Unies, des organisations internationales affiliées et des institutions financières internationales, et a participé à la réunion annuelle de l'ENMO 2020 qui s'est déroulée virtuellement. Dans ce contexte, le Bureau de la déontologie a codirigé une table ronde sur les changements et les innovations qui apparaissent dans le domaine de la formation et de la sensibilisation à l'éthique.

85. On a assisté en 2020 à une augmentation des invitations à des webinaires externes et à des conférences sur l'approche de l'éthique et de l'intégrité fondée sur des valeurs adoptée par le HCR. Ces activités ont contribué à façonner et à affiner l'approche et les connaissances du Bureau de la déontologie lui-même. Elles ont notamment pris la forme de discussions avec des collègues chargés des questions de déontologie et de conformité de la Banque centrale européenne ; d'une réunion du réseau des pairs composé d'experts en déontologie dans les *Mont Blanc Circules* ; et d'une présentation à l'Assemblée générale à l'attention des experts de la déontologie et de la conformité en matière de soins de santé. Des rencontres ont également eu lieu en 2020 avec des spécialistes de la déontologie, dont l'équipe dirigeante de chercheurs indépendants travaillant sur la création d'une intelligence artificielle fiable ; et une conférence donnée aux étudiants en déontologie des affaires de la *Geneva School of Economics and Management*. Vers la fin 2020, quatre jeunes collègues du Bureau de la déontologie ont remporté l'*Ethics and Integrity Challenge* pour avoir présenté une approche de la déontologie visant à instaurer un changement complet de la culture organisationnelle afin de permettre aux collègues de pouvoir parler en toute sécurité et de se sentir soutenus.



## IV. Observations et recommandations de 2020

### A. Observations

#### Mise en œuvre des recommandations en suspens de 2017–2019 du Bureau de la déontologie et recommandations de 2020

N°	Recommandations de 2017	Statut	Remarques
1	Promouvoir un plus grand engagement auprès du terrain afin de renforcer l'apprentissage en matière de déontologie dans le monde entier. À cette fin, il est suggéré de formaliser l'appui au niveau du terrain et d'ajouter du personnel supplémentaire travaillant dans le domaine de la déontologie aux pôles régionaux où le LAS/la SWS/et l'IGO sont présents, dans les lieux tels que Bangkok et Nairobi.	Close	Le Bureau de la déontologie a reçu d'importantes ressources supplémentaires en personnel temporaire et en moyens financiers en 2018, 2019 et 2020, qui ont aidé à dispenser l'apprentissage sur le DCdC dans le monde entier. Une opération de cartographie de l'intégrité a conduit à la recommandation d'améliorer l'appui aux cadres de 1 <sup>re</sup> et 2 <sup>e</sup> lignes, et à intégrer les considérations d'éthique dans les activités et les opérations du HCR. Il n'a donc pas été donné suite au projet initial de décentralisation du Bureau de la déontologie.
2	Le HCR doit envisager d'introduire une auto-déclaration annuelle obligatoire de conflit d'intérêts pour l'ensemble du personnel.	Partiellement mise en œuvre	À la suite d'un programme pilote mis en œuvre au Kenya, la DHR, le LAS et le Bureau de la déontologie poursuivent avec une action de suivi, désormais prévue pour 2021.

N°	Recommandations de 2018	Statut	Remarques
1	Parvenir à 100 % de respect de l'obligation de suivre une session du DCdC pour le personnel du HCR dans le monde entier.	Partiellement mise en œuvre	Le DCdC 2019-2020 est un cycle de deux ans ; un total de 120 opérations de pays sur 126 ont déclaré avoir participé aux sessions obligatoires du DCdC, soit environ 95,24 % des opérations de pays. Quelque 13 282 collègues, représentant environ 74 % de l'effectif total de 17 942, ont participé à ces sessions.

2	Renforcer l'indépendance de la fonction du Bureau de la déontologie concernant a) les limites du mandat du Directeur du Bureau de la déontologie ; b) la présentation d'un rapport annuel au Comité exécutif du HCR ; et c) la présentation d'un rapport au Comité de contrôle et d'audit indépendant du HCR.	Partiellement mise en œuvre	Un examen du mandat du Bureau de la déontologie est prévu en 2021.
3	Renforcer encore l'expertise professionnelle du Bureau de la déontologie et l'apport en personne de services de déontologie au niveau des opérations de pays.	Partiellement mise en œuvre	Dans le cadre d'un effort visant à professionnaliser le Bureau de la déontologie, un poste supplémentaire de niveau P3 a été créé au sein du Bureau de la déontologie et des ressources supplémentaires ont été fournies pour le recrutement de personnel temporaire.
4	Renforcer les efforts pour que les compétences liées à l'adoption d'un comportement éthique fassent partie intégrante du recrutement, des descriptions d'emploi et de la gestion de la performance.	Partiellement mise en œuvre	La DHR dirige l'examen mené par le HCR des exigences relatives aux procédures de recrutement, aux descriptions d'emploi et à la gestion de la performance. Cet examen portera notamment sur les compétences en matière d'intégrité et de comportement éthique.
5	Développer la capacité du HCR à relever les défis éthiques au niveau de l'Organisation.	Partiellement mise en œuvre	Le Bureau de la déontologie s'est engagé auprès des parties prenantes du HCR, à savoir le Service de l'innovation, afin d'élaborer des orientations sur certains sujets tels que l'utilisation de l'intelligence artificielle et la déontologie. Le Bureau étudie aussi la possibilité d'associer un engagement de l'Organisation en faveur de l'éthique et de l'intégrité à la formulation à la fois d'une vision et de valeurs organisationnelles qui sous-tendent cet engagement et soient reliées à la direction de l'Organisation et à la gestion des risques.

N°	Recommandations de 2019	Statut	Remarques
1	Prendre des mesures pour reconnaître que la déontologie et le DCdC font partie intégrante de la direction et de la gestion des risques.	Partiellement mise en œuvre	Des efforts ont été déployés en 2020 pour renforcer les liens entre la déontologie et les risques, y compris par des contributions en matière d'orientation sur les risques, d'utilisation du registre des risques pour identifier les risques d'atteinte à l'intégrité, et d'utilisation du DCdC comme mesure d'atténuation des risques. Des actions supplémentaires sont toutefois nécessaires pour intégrer les considérations éthiques dans la gestion des risques et faire en sorte qu'elles fassent partie des compétences de la direction.
2	Renforcer le système de gestion des cas auquel le personnel peut avoir accès lorsqu'il sollicite des conseils et un appui ou pour signaler des problèmes.	En cours	Sur la base de la cartographie de l'intégrité, une initiative du Haut Commissaire adjoint est en cours pour améliorer le dispositif permettant au personnel de solliciter des conseils et un appui ou de signaler des problèmes. Une politique d'approche centrée sur la victime a aussi été adoptée pour les victimes d'inconduite sexuelle, et le Bureau de la déontologie a été chargé de diriger une cartographie des besoins en données concernant les cas d'atteinte à l'intégrité, des lacunes et des solutions potentielles.
3	Poursuivre le travail visant à fournir une plateforme au personnel en quête d'informations.	En cours	Le Bureau de la déontologie a été chargé de diriger la création d'un guichet unique sur l'intranet, proposant des informations adaptées au HCR et fournissant des renseignements sur les moyens disponibles pour l'ensemble du personnel.
4	Créer de nouveaux postes, permanents, et mettre pleinement en œuvre les	En cours	En 2020, un poste de P3 et un poste de G6 ont été créés pour commencer à régulariser les postes temporaires au Bureau de

	recommandations de 2017 et 2018.		la déontologie, processus qui doit se poursuivre en 2021.
--	----------------------------------	--	---

## B. Recommandations de 2020

86. La cartographie de l'intégrité a mis en évidence quatre domaines sur lesquels l'Organisation doit se concentrer pour améliorer le travail relatif à l'intégrité et a présenté les recommandations suivantes :

- (a) améliorer le système de signalement de doléances du personnel ;
- (b) renforcer les efforts relatifs à l'intégrité dans les opérations (cadres de 1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> lignes) ;
- (c) renforcer une approche institutionnelle de la gestion des personnes ; et
- (d) investir dans l'intégrité et la déontologie organisationnelles.

87. À cet égard, le Bureau de la déontologie félicite l'Organisation pour les efforts déployés pour améliorer la collecte, l'analyse et l'utilisation de données relatives à l'intégrité, et fournir au personnel un système transparent, facile d'accès et qui fonctionne bien pour lui permettre de solliciter des avis et un soutien, et de signaler des conduites répréhensibles et des comportements problématiques. Le Bureau de la déontologie recommande la publication d'un rapport périodique d'avancement du travail sur l'intégrité, et l'intégration totale de la gestion des personnes dans les compétences de base des dirigeants et des responsables, assortie d'un appui renforcé, ainsi que d'une obligation redditionnelle et d'une supervision. L'Organisation doit également se pencher davantage sur l'impact des différences de statut contractuel et de type de contrat sur l'inclusion, la confiance et la collaboration au sein des équipes, et sur les conséquences de ces différences pour l'existence d'une culture de la parole libérée.

88. Eu égard au processus de régionalisation et de décentralisation engagé par l'Organisation, le Bureau de la déontologie recommande de mettre davantage l'accent sur le rôle des cadres de première et deuxième lignes pour promouvoir une culture de la déontologie et œuvrer à atténuer les risques d'atteinte à l'intégrité dans les opérations du monde entier. Cette démarche doit participer d'un engagement plus explicite à intégrer les prises de décisions éthiques à tous les niveaux de l'Organisation et pourrait inclure des équipes du DCdC multifonctionnelles se concentrant sur les risques d'atteinte à l'intégrité dans toutes les opérations, avec une obligation de rendre des comptes au Directeur, au Représentant ou au Chef de bureau. Pour faciliter le travail de ces équipes du DCdC et garantir la participation effective aux sessions, il est également recommandé de renforcer encore la technologie de connectivité pour l'ensemble du personnel et de consacrer des ressources et des efforts à développer des compétences d'avenir dans toute l'Organisation, afin de gérer et de faciliter le dialogue, les réunions et les formations virtuels, en vue de l'émergence d'une culture du dialogue à l'échelle de toute l'Organisation.

89. L'instauration d'une culture organisationnelle de la déontologie nécessite l'engagement des équipes dirigeantes et exige d'elles qu'elles donnent l'exemple du comportement souhaité. Le Bureau de la déontologie recommande que le Haut Commissaire et les cadres dirigeants aux niveaux national, régional et du Siège continuent à confirmer leur engagement en faveur de l'intégrité en donnant l'exemple d'une bonne gestion des personnes, en intervenant de manière anticipée pour atténuer les risques d'atteinte à l'intégrité, et en appliquant explicitement des processus décisionnels éthiques fondés sur des valeurs.

90. Le Bureau de la déontologie continuera à demander l'augmentation de ses effectifs (notamment en personnel permanent) pour pouvoir répondre efficacement et rapidement aux personnes qui sollicitent des conseils et un soutien, et jouer un plus grand rôle en fournissant aux responsables de

l'Organisation des recommandations reposant sur des données et fondées sur des valeurs, afin d'assurer l'existence d'une culture mondiale de la déontologie axée sur le terrain dans toute l'Organisation. La mise en œuvre complète des recommandations de 2017–2019 aidera à atteindre cet objectif.

## V. Conclusion

91. En coordination avec le Bureau du Haut Commissaire adjoint, le Bureau de la déontologie a procédé en 2020 à une vaste cartographie du paysage de l'intégrité au HCR. Il en est ressorti que certains pans du « travail sur l'intégrité » du HCR étaient bien développés, alors que d'autres l'étaient moins et devaient faire l'objet d'une plus grande attention. Le profond engagement en faveur de l'intégrité exprimé par les cadres dirigeants est manifeste et important, mais il n'en reste pas moins insuffisant en l'absence de mesures supplémentaires destinées à intégrer cet aspect dans la culture organisationnelle. À cette fin, il convient notamment de ne plus s'attacher essentiellement à prévenir les conduites répréhensibles et à y répondre, mais de renforcer le rôle de la gestion quotidienne et les efforts visant à doter les dirigeants de solides compétences fondées sur des valeurs afin de promouvoir le comportement désiré et de donner l'exemple, et de mieux harmoniser les actions concernant la direction, la gestion des personnes, la vision, les valeurs et le travail sur l'instauration d'une culture de la déontologie. Cette évolution est appuyée par la participation active du bureau du Haut Commissaire adjoint au travail sur le paysage de l'intégrité et la culture de l'Organisation.

92. La nécessité de répondre efficacement et rapidement aux doléances du personnel est l'un des problèmes persistants auxquels il convient de s'attaquer immédiatement. Des efforts supplémentaires doivent notamment être faits pour remédier aux comportements indésirables de l'encadrement qui ne sont pas considérés comme une conduite répréhensible.

93. Les contributions du Bureau de la déontologie font partie d'un mouvement beaucoup plus large qui existe dans tout le système des Nations Unies pour renforcer la culture de la déontologie et de l'intégrité, la gestion fondée sur des valeurs et la fourniture de services de qualité aux personnes relevant de la compétence de l'Organisation. Le Bureau de la déontologie est impatient de poursuivre ces efforts en partenariat et en collaboration avec les collègues du HCR et les nombreux acteurs concernés au HCR ainsi que dans le système et les structures de gouvernance des Nations Unies en 2021 et au-delà.

## **Annexe : Mandat du Bureau de la déontologie**

Le Bureau de la déontologie a été créé par le Haut Commissaire en tant que bureau indépendant en 2008 en application de la circulaire ST/SGB/2007/11 intitulée *Respect de la déontologie à l'échelle du système : organes et programmes ayant une administration distincte*. Les principales responsabilités du Bureau de la déontologie sont exposées dans le Mémoire interservices du HCR N° 040/2008 et le Mémoire aux bureaux extérieurs N° 042/2008, comme suit :

- (a) S'acquiescer des tâches qui lui sont assignées en vertu de la politique de l'Organisation relative à la protection des personnes contre les représailles pour les personnes qui signalent une conduite répréhensible, fournissent des informations de bonne foi sur une allégation de mauvaise conduite ou coopèrent à un audit dûment autorisé, à une inspection, à une enquête ou à des activités du Bureau de l'Ombudsman.
- (b) Conseiller et aider le Haut Commissaire pour l'élaboration, la diffusion et la promotion de politiques relatives à la déontologie conformément aux normes de conduite communes prescrites pour tous les fonctionnaires des Nations Unies. Ces politiques incluent le plaidoyer pour un comportement éthique au sein du HCR et la coopération avec les services internes compétents, comme le Service des affaires juridiques, la Division des ressources humaines, le Bureau de l'Inspecteur général, le Bureau des services de contrôle interne, le Bureau de l'Ombudsman, etc. selon qu'il convient, ainsi qu'avec le Bureau de la déontologie du Secrétariat des Nations Unies. Cela consiste également à participer aux forums interorganisations sur le sujet et à faciliter si possible l'adoption d'une approche harmonisée avec d'autres entités des Nations Unies.
- (c) Fournir des orientations aux responsables et aux fonctionnaires du HCR afin d'assurer la mise en œuvre concrète des politiques, procédures et pratiques du HCR relatives aux normes de déontologie prescrites par la Charte des Nations Unies, le Statut et Règlement du personnel des Nations Unies, et le Code de conduite du HCR, et de veiller à ce que les normes de déontologie du HCR relatives à l'emploi et au service soient clairement comprises.
- (d) Sensibiliser le personnel aux normes et aux comportements éthiques que l'on attend d'eux, y compris aux politiques et aux procédures s'y rattachant, en coopération étroite avec la Division des ressources humaines, le Service des affaires juridiques, le Bureau de l'Inspecteur général et le Bureau de l'Ombudsman, et renforcer une culture de la déontologie au HCR par une orientation appropriée, des programmes d'apprentissage et d'intégration, et des activités de communication et de diffusion des informations.
- (e) Donner des conseils confidentiels aux personnes qui le souhaitent concernant les comportements, les problèmes et les normes éthiques.
- (f) Aider le Haut Commissaire à assurer le respect de la politique du HCR relative à la transparence financière et fournir des orientations aux fonctionnaires du HCR concernés, afin de s'assurer qu'ils comprennent pleinement les exigences et les objectifs de la transparence financière, et de garantir leur mise en œuvre en temps voulu.
- (g) Assumer les autres fonctions que le Haut Commissaire juge appropriées de confier au Bureau.

## Liste des abréviations et des acronymes

CdC	Code de conduite
DCdC	Dialogue sur le Code de conduite
DHR	Division des ressources humaines
DIP	Division de la protection internationale
ENMO	Réseau déontologique des organisations multilatérales
EPUN	Groupe de la déontologie des Nations Unies
GLDC	Centre mondial d'apprentissage et de perfectionnement
HCR	Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IGO	Bureau de l'Inspecteur général
LAS	Service des affaires juridiques
MENA	Moyen-Orient et Afrique du Nord
PAN	Réseau des pairs conseillers
PSEA	Protection contre l'exploitation et les abus sexuels
PWS	Section chargée du bien-être psychosocial
SEA	Exploitation et abus sexuels
SGB	Circulaire du Secrétaire général
SH	Harcèlement sexuel
SHWS	Section chargée de la santé et du bien-être du personnel
UNFDP	Dispositif de transparence financière des Nations Unies