



© UNHCR/H. Caux

# Manuel du facilitateur : Code de Conduite du HCR

Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés  
Bureau de la déontologie  
Juillet 2010

Ce document est la propriété du HCR et il est destiné à un usage interne à l'Office. Vous êtes priés de ne le divulguer, le distribuer ou le copier par quelque moyen que ce soit — électronique, mécanique, photocopie, enregistrement ou autres — à aucun tiers sans autorisation préalable écrite du HCR.

En raison des évolutions permanentes, le contenu et la structure de ce document sont susceptibles de changer régulièrement. Si vous rencontrez des problèmes lors de son utilisation, veuillez les signaler par courrier électronique au Bureau de la déontologie : [ethicsoffice@unhcr.org](mailto:ethicsoffice@unhcr.org)

## REMERCIEMENTS

Ngonlardje-Kabra Mbaidjol	Directeur, Bureau de la déontologie
Carol Batchelor	Ancienne Directrice, Bureau de la déontologie
Manuela Raffoni	Assistante du Directeur, Bureau de la déontologie
Lois Purdham-Kidane	Responsable en chef de l'apprentissage, Centre d'apprentissage global
Ann Wederspahn	Responsable de l'organisation du Manuel

## Collaborateurs

Helmut Buss  
Eddie Gedalof  
Françoise Jaccoud  
Joanina Karugaba  
Christina Linner  
Amr Marei  
Naoko Obi  
Shelly Pitterman  
Dubravka Suzic-Kofi

Bureau de la déontologie  
Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés  
Case Postale 2500  
CH-1211 Genève 2  
Suisse

Fax confidentiel : +41 22 739 7381  
Téléphone confidentiel : +41 22 739 8957 ou 8794  
Email : [ethicsoffice@unhcr.org](mailto:ethicsoffice@unhcr.org)

# TABLE DES MATIERES

**Notez bien que les instructions pour mener des activités particulières sont en *italique*.**

I.	Introduction .....	1
	<i>Objectif et contenu du Manuel.....</i>	<i>2</i>
	<i>Organisation et utilisation de ce Manuel.....</i>	<i>2</i>
	<i>Le Code de conduite dans son contexte .....</i>	<i>4</i>
	<i>Gérer le Code et les tâches annexes .....</i>	<i>6</i>
	<i>Questions culturelles .....</i>	<i>7</i>
II.	Orienter le nouveau collaborateur .....	8
	<i>Responsabilités du cadre du HCR .....</i>	<i>8</i>
	<i>Objectifs .....</i>	<i>9</i>
	<i>Session formelle d'une demi-journée ou d'une journée complète .....</i>	<i>9</i>
	Session collective d'une demi-journée d'orientation sur le Code de conduite pour nouveaux collaborateurs .....	10
	Session collective d'une journée complète d'orientation sur le Code de conduite pour nouveaux collaborateurs .....	10
	<i>Orientation sur le Code de conduite en auto-apprentissage pour nouveaux collaborateurs.....</i>	<i>10</i>
	Documents inclus dans le dossier d'auto-apprentissage .....	11
	Conseils pour gérer l'orientation en auto-apprentissage .....	11
	Réponses aux questions dans le guide et le cahier d'exercices :	
	Orientation sur le Code de conduite du HCR .....	12
	Réponses et notes sur le Quiz 1 .....	14
	<i>Guide et Cahier d'exercices: Orientation sur le Code de conduite du HCR .....</i>	<i>17</i>
	Objectifs .....	17
	Méthodes .....	17
	Documents .....	18
	Historique du Code de conduite du HCR .....	18
	Différence entre le Code de conduite et le Statut et le Règlement du personnel des Nations Unies .....	19
	Valeurs clés et principes directeurs du HCR .....	19
	Commentaires sur le Code.....	20
	Circulaire du Secrétaire général: Dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et la violence sexuelles.....	20
	Où m'adresser pour des conseils? .....	21
	Appliquer le Code.....	21
	Quiz 1: le Code de conduite du HCR .....	23
III.	Cours de recyclage.....	25
	<i>Organiser le recyclage annuel.....</i>	<i>25</i>
	Calendrier.....	25
	Points de contact.....	25

Regroupements.....	26
Elaborer l'ordre du jour.....	26
Aborder le thème annuel.....	27
Préparer le personnel au cours de recyclage.....	28
<i>Faciliter le cours annuel de recyclage .....</i>	<i>28</i>
Co-facilitation .....	28
Prévoir l'assistance .....	29
Logistique.....	29
Matériel pour les participants et le facilitateur .....	29
Vos responsabilités en tant que facilitateur .....	30
<i>Evaluation et rapport sur le recyclage annuel .....</i>	<i>31</i>
Procédure d'évaluation .....	31
 IV. Intégrer le Code de conduite dans la pratique quotidienne .....	 36
<i>Rappels visuels .....</i>	<i>37</i>
<i>Autres activités de sensibilisation.....</i>	<i>39</i>
Jeux de questions sur le Code de conduite .....	39
Jeu de l'alphabet.....	40
 V. Faciliter les sessions sur le Code de conduite .....	 41
<i>Votre rôle en tant que facilitateur.....</i>	<i>41</i>
Programmer la session .....	42
Répartir le temps.....	43
Check-list logistique .....	43
<i>Gestion de la formation .....</i>	<i>44</i>
Co-facilitation .....	44
Préparation.....	45
Objectifs et ordre du jour .....	45
Asseoir et regrouper les participants.....	45
Gérer le travail en petits groupes .....	46
Gérer les introductions, transitions et résumés .....	47
<i>Gérer les défis de la facilitation .....</i>	<i>48</i>
Le participant trop franc .....	48
Le participant discret.....	48
Les participants menant des discussions parallèles.....	49
<i>Faciliter les discussions.....</i>	<i>49</i>
<i>Utiliser les études de cas .....</i>	<i>51</i>
Pourquoi utiliser des cas ? .....	51
Sélectionner, adapter et rédiger des cas.....	52
Manières d'utiliser les cas .....	53
Rédiger de bonnes études de cas.....	56
 VI. Activités pour les sessions sur le Code de conduite .....	 60
<i>Variété et adaptation .....</i>	<i>60</i>
<i>Activités utilisant les études de cas.....</i>	<i>61</i>
Discussion des cas: méthode avec l'ensemble du groupe.....	61
Discussion des cas: méthode en petits groupes .....	63
Discussion des cas: utiliser la langue maternelle.....	65
Discussion des cas sur la base de la fiche d'exercices.....	66

<i>Activités pour introduire et renforcer le Code de conduite.....</i>	<i>70</i>
<i>Définir le Code de conduite.....</i>	<i>70</i>
<i>Examiner le Code.....</i>	<i>71</i>
<i>Examiner le Code dans la langue maternelle.....</i>	<i>74</i>
<i>Expliquer le Code à un enfant.....</i>	<i>75</i>
<i>Dites-le en une phrase.....</i>	<i>77</i>
<i>Constituer le puzzle.....</i>	<i>78</i>
<i>“A” comme pour Accepter les différences.....</i>	<i>88</i>
<i>Le Quiz: Un.....</i>	<i>91</i>
<i>Débat.....</i>	<i>105</i>
<i>Affiches.....</i>	<i>107</i>
<i>Application à notre groupe de travail.....</i>	<i>109</i>
 <i>Annexe A: Cas et Notes pour le facilitateur.....</i>	 <i>112</i>
 Annexe B: Documents et références.....	 203
 Annexe C: Thème annuel.....	 212

# I. Introduction

Afin de protéger et d'assister les réfugiés, les demandeurs d'asile, les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, les apatrides et les autres personnes relevant de sa compétence, le personnel du HCR doit être disposé et capable de respecter les normes éthiques les plus élevées. A cette fin, toute personne au service de l'organisation, des membres du personnel aux stagiaires et aux bénévoles, accepte de se conformer au Code de conduite du HCR – cinq valeurs clés et neuf principes directeurs qui déterminent notre prise de décisions et nos actions éthiques au quotidien. L'introduction au Code de conduite expose clairement son objectif :

Le Code de conduite prétend servir de guide pratique pour aider le personnel à prendre des décisions éthiques dans sa vie professionnelle, et parfois dans sa vie privée. Il s'agit d'un code moral, qui n'a pas force de loi. Il a pour but d'aider le personnel à mieux comprendre ses obligations de conduite telles qu'elles sont définies par la Charte des Nations Unies et le Statut et le Règlement du personnel, qui restent les seuls instruments juridiques déterminant les conduites acceptables au sein du HCR. La signature du Code ne supprime aucun des droits acquis du personnel du HCR.

Le [Code de conduite](#) complet, lequel comprend des commentaires ainsi que la circulaire du Secrétaire général sur les dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et la violence sexuelles, se trouvent dans la partie Ressources de ce Manuel. Si le Code peut être interprété simplement comme un énoncé clair de ce qui constitue ou non un comportement acceptable dans l'organisation, le personnel est incité à l'utiliser de manière beaucoup plus globale. Quand les principes sous-jacents sont assimilés, le Code peut devenir un prisme par lequel le personnel évalue ses actions et celles des autres au quotidien.

Un Code de conduite énonce les valeurs et les normes de comportement que les membres d'une organisation doivent respecter afin qu'elle remplisse sa mission. Aucun code écrit ne peut toutefois se substituer à une prise de décision réfléchie et sage. Les décisions éthiques sont rarement aussi simples qu'il suffise de consulter une liste de choses à faire et à ne pas faire. Un engagement est au contraire nécessaire pour que chacun se comporte toujours avec le mandat de l'organisation comme priorité essentielle. La question que chaque collaborateur du HCR doit continuellement se poser est de savoir si son comportement renforce ou diminue la capacité de l'organisation de remplir son mandat.

## Objectif et contenu du Manuel

L'objectif de ce Manuel est de fournir des conseils aux collaborateurs du HCR dont la mission est d'orienter les membres du personnel sur le Code de conduite à titre de formation initiale et pour des cours annuels de recyclage. Le but de ces cours est d'encourager les membres du personnel à développer et à conserver la mentalité éthique qui doit sous-tendre la pratique de tous les collaborateurs du HCR.

Si les collaborateurs, quelles que soient leurs fonctions, peuvent trouver certaines parties de ce Manuel utiles, les principaux utilisateurs sont censés être les personnes désignées comme points de contact et/ou facilitateurs pour les sessions de formation sur le Code de conduite. Les cadres et les responsables d'équipe y trouveront également des instructions détaillées pour mener diverses activités qui peuvent être intégrées dans la formation d'équipe ou les réunions du personnel tout au long de l'année. Les cadres supérieurs y trouveront une justification pour exiger des cours annuels de recyclage sur le Code de conduite.

Ce Manuel contient:

- Des informations de base sur le Code de conduite et la prise de décision éthique
- Des conseils spécifiques pour orienter les nouveaux collaborateurs du HCR sur le Code (y compris un guide d'auto-apprentissage)
- Des conseils pour organiser et réaliser des cours annuels de recyclage sur des thèmes spécifiques
- Des idées pour faire vivre le Code entre deux cours de recyclage
- Des recommandations sur la meilleure façon de structurer et de présenter des sessions de formation sur le Code de conduite
- Des instructions détaillées pour réaliser plusieurs activités spécifiques lors d'une session de formation
- Une grande variété d'études de cas tirées de situations réelles du HCR, illustrant la prise de décision éthique en action — chacune avec un guide détaillé pour permettre au facilitateur d'animer la discussion sur le cas
- Des informations sur où s'adresser pour obtenir des conseils pour faire des choix éthiques quand les informations écrites sont ambiguës ou muettes sur une question
- Des documents clairement signalés pouvant être photocopiés sous forme de fiches à distribuer au personnel
- De la documentation pour trouver des informations de base et des références

## Organisation et utilisation de ce Manuel

Le Manuel est disponible en deux versions: électronique et papier. Si vous avez accès à la version électronique du Manuel, vous trouverez probablement cette option préférable car elle permet de naviguer facilement grâce aux liens hypertexte. Si tous les documents de référence ne peuvent pas être inclus dans la partie Références de la version papier, ils sont tous accessibles immédiatement sur la version électronique en cliquant simplement sur le titre à chaque fois qu'il est écrit en **bleu**. Si vous utilisez la version électronique de ce Manuel, vous pouvez imprimer uniquement les chapitres dont vous avez besoin en version papier.

Tous les documents destinés principalement à être photocopiés pour être distribués sous forme de fiches lors des sessions de formation sont indiqués au début et à la fin

par une double barre épaisse: **=====** . Les documents destinés à servir de documents de référence pour le facilitateur ne contiennent pas la double barre. Les documents publiés disponibles (comme le Code de conduite), même lorsqu'ils sont utilisés pour être distribués lors d'une session, ne comportent pas la double barre. Les exemples figurant dans le texte, utilisés pour illustrer le propos, contiennent une simple barre avant et après : \_\_\_\_\_

Les principales sections du Manuel sont les suivantes :

### **I. Introduction**

Objectif et organisation du Manuel ; contexte du Code de conduite ; utiliser le Code et exigences connexes

### **II. Orienter le nouveau collaborateur**

Options pour mener la session d'orientation obligatoire sur le Code de conduite pour *tous* les nouveaux collaborateurs du HCR ; ordres du jour de sessions menées par le facilitateur ; guide d'auto-apprentissage et cahier d'exercices ; conseils pour le point de contact pour débriefer les nouveaux collaborateurs utilisant l'option d'auto-apprentissage

### **III. Cours de recyclage**

Instructions sur la manière de concevoir et de mettre en œuvre un cours annuel de recyclage ; check-lists pour la mise en place et l'évaluation ; conseils pour l'administration et formulaires

### **IV. Intégrer le Code de conduite dans la pratique quotidienne**

Suggestions de moyens de faire vivre le Code tout au long de l'année ; exemples d'affiches ; jeux de sensibilisation pour des réunions d'équipe

### **V. Faciliter des sessions sur le Code de conduite**

Conseils pour les facilitateurs ; étapes pour planifier la session ; check-list logistique ; idées pour gérer des petits groupes et autres techniques ; suggestions pour faire face à des défis communs ; instructions pour faciliter les discussions et utiliser les études de cas

### **VI. Activités pour des sessions sur le Code de conduite**

Suggestions de moyens d'utiliser les activités dans différents buts ; conseils détaillés pour réaliser différentes activités, notamment objectifs, matériel, préparation requise et procédures étape-par-étape pour chacune

## **Annexes**

### **A. Etudes de cas sur des questions éthiques**

Tableau classant tous les cas selon la partie du Code de conduite à laquelle ils se rapportent et la date de rédaction ; cas reproductibles avec des questions de réflexion ; notes pour le facilitateur sur chaque cas avec des réponses aux questions ; listing des parties pertinentes du Code et d'autres instruments ; questions pour cibler la discussion sur le cas et où s'adresser pour obtenir conseils supplémentaires



## **B. Ressources et références**

Tableau énumérant toutes les références et ressources avec noms de fichier, titres complets et date de publication ; liens vers des documents accessibles de manière électronique ; version papier d'une sélection de documents essentiels ; note sur les références pouvant être obtenues auprès du Bureau de la déontologie

## **C. Thème annuel pour chaque année**

Objectifs de la session ; préparation et suivi ; idées pour créer un ordre du jour ; instructions détaillées pour des activités pour atteindre chacun des objectifs

## **Le Code de conduite dans son contexte**

Dès 1954, le Comité consultatif de la fonction publique internationale des Nations Unies a instauré les premières normes de conduite destinées à définir le statut et les obligations des fonctionnaires internationaux. En 2001, la Commission de la fonction publique internationale a soumis des normes de conduite qui ont été adoptées par l'Assemblée générale. En 2008-2009, le Comité de déontologie des Nations Unies a élaboré un Code de déontologie – une déclaration de valeurs et de principes ambitieuse inspirée de la Charte des Nations Unies. Toutefois l'objectif de toutes ces instructions se devait de rester général en raison de l'étendue des activités menées par des organisations aussi diverses. Par exemple, il était possible de définir des valeurs générales, comme l'*intégrité*, mais les situations dans lesquelles un membre des forces de maintien de la paix des Nations Unies est censé faire preuve d'intégrité peuvent être très différentes de celles auxquelles un membre du personnel du HCR est confronté dans son travail quotidien.

Afin de répondre à la nécessité de disposer d'une déclaration de déontologie propre au HCR abordant les questions auxquelles notre personnel est le plus fréquemment confronté, le Code de conduite du HCR a été finalisé en 2002. En septembre 2002, le Haut Commissaire, le Président du Conseil du personnel et les membres du Comité des cadres supérieurs ont approuvé le Code de conduite et sa présentation à tout le personnel a débuté. En une année, presque tous les collaborateurs du HCR ont été formellement formés au Code et ont signé une déclaration d'engagement. Cette déclaration continue d'être exigée de la part de tous les nouveaux collaborateurs.

Si le Code de conduite est conçu pour aider les membres du personnel du HCR à résoudre des dilemmes d'ordre éthique, il fournit également d'autres conseils notamment sur la manière de créer un environnement de travail harmonieux et de promouvoir le bien-être, la santé et la sécurité du personnel. En réalité, l'objectif plus large du Code est de favoriser une culture d'organisation dont le personnel du HCR peut être fier et qui permet de projeter les normes et la réputation les plus élevées vers le monde extérieur.

Il y a des moments où le fait de contrôler des ressources humanitaires limitées nous confère un pouvoir énorme sur les personnes que nous sommes chargés de protéger. Si le comportement de la plupart des collaborateurs du HCR est exemplaire, il arrive parfois que certains abusent de ce pouvoir et se comportent de manière abusive ou relevant de l'exploitation. Le Code de conduite énonce clairement que de tels actes ne

seront pas tolérés, qu'ils soient le fruit de l'ignorance ou d'actes conscients de mauvaise conduite.

Nous devons à la fois "suivre les règles" et aller parfois au-delà des règles pour faire preuve d'un jugement sage lorsque nous sommes confrontés à des situations ambiguës. La transparence est essentielle. Lorsque vous n'êtes pas sûr qu'un acte soit éthique ou pas, demandez conseil. En tant que collaborateur du HCR, vous avez la responsabilité à la fois de respecter vous-même le Code de conduite et de signaler les mauvaises conduites graves des autres.

Les documents qui définissent le comportement acceptable des collaborateurs du HCR sont énumérés ci-dessous. Vous pouvez y avoir accès de manière électronique en cliquant simplement sur le titre du document. Un astérisque\* dans la dernière colonne indique que le document se trouve également dans la section Ressources et références de la version papier de ce Manuel.

Document	Objectif	* = version papier avec le Manuel
<a href="#">Code de conduite</a> <i>Code de conduite et Commentaires sur le Code 2004.</i> <i>Y compris la circulaire du Secrétaire général sur les dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et la violence sexuelles, 2003; 50 pages</i>	Guide explicatif sur la conduite éthique n'ayant pas explicitement force de loi	*
<a href="#">Charte des Nations Unies</a> <i>Charte des Nations Unies</i>	La Charte comporte plus de 100 articles dont plusieurs régissent le comportement du personnel.	
<a href="#">Statut et Règlement du Personnel des Nations Unies</a> <i>REGLEMENT DU PERSONNEL: Statut et Règlement du personnel des Nations Unies 100.1 à 112.8, CIRCULAIRE DU SECRETAIRE GENERAL</i> Janvier 2002, mise à jour en 2008; Comprend les clauses applicables de la Charte, le Statut du personnel, des appendices et annexes	Conditions fondamentales du service et droits et obligations de base du personnel des Nations Unies. Juridiquement contraignant.	
<a href="#">United Nations Code of Ethics</a>	Déclaration de valeurs et de principes valables pour l'ensemble	Contactez le Bureau de la

	du système des Nations Unies	déontologie
<a href="#">Circulaire du SG – Dispositions spéciales de protection</a> <i>CIRCULAIRE DU SECRETAIRE GENERAL : Dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et la violence sexuelles, SGB/2003/13</i> 9 octobre 2003	Définitions, obligations et conseils concernant l'exploitation et la violence sexuelles commises sur les personnes vulnérables et responsabilités de les signaler.	* Se trouve dans le Code de Conduite et Commentaires sur le Code
<a href="#">SAMM Chapter 1</a> <a href="#">SAMM Chapter 10</a> <a href="#">SAMM Chapter 11</a> Manuel de gestion du personnel du HCR	Perfectionnement des règles et réglementations des Nations Unies pour les adapter aux exigences et aux situations spécifiques du HCR.	
<a href="#">Standards of conduct Int'l Civil Servants</a> <i>Standards of conduct for the international civil service,</i> January 2002	Cinquante principes directeurs définissant la conduite spécifique exigée de tous les fonctionnaires des Nations Unies ; guide d'interprétation du Règlement et Statut du personnel	

Le fait d'agir dans le respect de la déontologie a des implications pour notre interaction avec les personnes relevant de notre compétence ainsi qu'avec les autres membres du personnel et la communauté locale. Nous devons mettre les personnes relevant de notre compétence et leurs besoins au centre de notre prise de décision. La transparence implique que nous soyons honnêtes par rapport aux objectifs que nous pouvons atteindre et à ceux que nous ne pouvons pas atteindre. Nous devrions être disposés à faire part de nos contraintes aux personnes relevant de notre compétence et leur demander ensuite ce qu'elles peuvent faire avec les ressources et les compétences qu'elles possèdent. Un véritable partenariat peut ainsi être établi, par opposition à une relation condescendante.

### Gérer le Code et les tâches annexes

Il incombe aux cadres et au personnel administratif de tous les bureaux du HCR de veiller à ce que toute personne du bureau ait rempli certaines exigences et à ce que les documents correspondants figurent dans leur dossier personnel, notamment :

- ☐ Le Serment de l'Agence
- ☐ L'Engagement envers le Code de conduite
- ☐ Le Certificat de réussite au programme obligatoire en ligne *Programme des Nations Unies sur la prévention du harcèlement, du harcèlement sexuel et de l'abus d'autorité en milieu de travail*

Il incombe en outre aux cadres et au personnel administratif de veiller à ce que leur propre bureau ait identifié un point de contact pour le Code de conduite et à ce que des cours de recyclage sur le Code soient organisées chaque année.

### Questions culturelles

Le Code de conduite du HCR énonce clairement : « Nous respecterons les cultures, coutumes et traditions de tous les peuples et éviterons d'adopter des comportements qui sont inacceptables dans un contexte culturel particulier. Toutefois, lorsque la tradition ou la pratique sera considérée par l'organe compétent des Nations Unies comme directement contraire à un instrument ou à une norme du droit humanitaire international, nous suivrons l'instrument ou la norme des droits de l'homme qui s'applique ». Cette déclaration reflète à la fois l'esprit sous-tendant le Code et l'attente explicite que nous accomplirons nos obligations en étant pleinement conscients et respectueux de la dimension interculturelle de notre travail.

Nous devons montrer notre approbation et notre respect envers les personnes relevant de notre compétence, les gouvernements des pays d'accueil, les partenaires d'exécution et les autres acteurs qui représentent souvent une diversité de cultures. Afin de montrer notre respect, il est important que nous apprenions sur les cultures des personnes dont nous nous occupons : leurs valeurs, leurs perceptions, leurs suppositions et leurs croyances. De plus, notre lieu de travail comprend habituellement des collaborateurs issus d'origines culturelles et ethniques diverses. A cet égard, le Code déclare : « Vu la diversité des origines, cultures et vécus des membres du HCR, nous devons veiller encore davantage à respecter nos collègues ».

Compte tenu des questions interculturelles qui existent dans l'environnement externe dans lequel le HCR opère, combinées à celles que nous connaissons en interne en tant qu'organisation, nous nous devons de respecter une norme très élevée de conscience culturelle, de sensibilité et de compétence. Cela exige que nous ayons non seulement d'excellentes connaissances et compétences interculturelles mais également une attitude particulièrement accueillante envers les personnes qui sont différentes. De nombreux défis auxquels nous sommes confrontés et les récompenses que nous recevons découlent de cette réalité multiculturelle que nous partageons.

## II. Orienter le nouveau collaborateur

Stagiaires, personnel temporaire, personnel détaché, personnel en rotation, volontaires des Nations Unies, consultants, détachements temporaires des ONGs... nos bureaux débordent souvent de personnes qui restent parfois parmi nous pour une durée limitée mais qui doivent tout de même respecter les normes éthiques qui guident nos actions. De plus, compte tenu du turnover annuel de personnel de 5-8%, le HCR accueille de nouveaux collaborateurs dans l'organisation chaque année. Les considérations et actions éthiques de ces collaborateurs et les interactions entre les cadres et ces derniers ont un impact important sur notre capacité à atteindre nos objectifs opérationnels et à assurer cohérence et intégrité dans l'ensemble de l'organisation.

### Responsabilités du cadre du HCR

Toute personne qui travaille au HCR, quelle que soit son expérience antérieure à l'intérieur ou à l'extérieur du HCR et sa mission actuelle au sein de l'organisation, qu'elle soit rémunérée ou non, doit bénéficier d'une orientation sur le Code de conduite.

Tous les cadres qui embauchent ont l'obligation de s'assurer que les documents du Code de conduite sont inclus dans tout livret d'accueil et que l'Engagement envers le Code signé figure dans le dossier personnel du nouveau collaborateur. Si un point de contact pour cette tâche n'a pas encore été identifié, cela doit être fait rapidement.

Si les procédures d'accueil varient d'un bureau à l'autre, tout nouveau collaborateur se voit presque toujours remettre des documents à lire et des formulaires à signer. Le Code de conduite est trop souvent considéré comme une liasse de documents supplémentaires dans la pile. Les cours annuels de recyclage partent du principe que tout participant a bénéficié d'une orientation complète sur le Code de conduite à un moment donné dans le passé, ce qui peut ne pas être vrai pour le personnel temporaire ou pour les collaborateurs ayant rejoint l'organisation au cours des dernières années. Afin d'être certain que **tous** les nouveaux collaborateurs, quel que soit leur statut, sont suffisamment bien renseignés sur le Code de conduite, nous devons inclure des activités d'apprentissage spécifiques dans le cadre des procédures initiales d'accueil. Le cours annuel de recyclage au Code peut alors n'être qu'un rappel plutôt qu'une présentation initiale.

Deux options principales existent pour les orientations initiales des nouveaux collaborateurs au Code de conduite. Ils peuvent participer à une session formelle en groupe d'une journée complète ou d'une demi-journée ou suivre un programme d'auto-apprentissage. Le choix dépendra du nombre de nouveaux collaborateurs arrivés dans une période donnée et de la disponibilité d'une personne pour faciliter un programme formel. De plus, vous pouvez prendre en considération la position et la fonction des

nouveaux collaborateurs dans l'organisation ainsi que leur statut de personnel permanent ou d'aide temporaire à court terme.

S'il incombe au cadre de veiller à ce que tous les nouveaux collaborateurs bénéficient d'une orientation sur le Code de conduite, les personnes elles-mêmes sont les seules responsables de l'assimilation des documents.

## Objectifs

Les objectifs de l'orientation sur le Code, quel que soit le format choisi pour la dispenser, sont les suivants:

Les collaborateurs du HCR nouvellement recrutés comprendront le contexte et accepteront la nécessité de disposer d'un Code de conduite, comprendront les cinq valeurs et les neuf principes directeurs et seront en mesure d'exercer un jugement personnel en toute connaissance de cause en appliquant la terminologie, la signification et l'esprit du Code à leur comportement personnel et professionnel.

Ils comprendront que le Code, bien que n'étant pas explicitement juridiquement contraignant, trouve ses origines dans le Statut et le Règlement du personnel des Nations Unies et dans d'autres documents **contraignants**.

Ils reconnaîtront l'importance de placer le bien-être des personnes relevant de leur compétence au centre du processus de décision.

En outre, les collaborateurs reconnaîtront qu'un comportement véritablement éthique va au-delà du simple respect des règles explicites et consiste à se demander régulièrement si une action donnée renforce ou entrave la capacité du HCR de remplir son mandat.

## Session formelle d'une demi-journée ou d'une journée complète

Si trois collaborateurs ou plus sont recrutés pendant la même période, il est préférable d'organiser une session formelle de formation d'une demi-journée ou d'une journée complète sur le Code pour le groupe au cours des premières semaines de leur prise de fonction. Cela leur permettra de discuter, ce qui n'est pas possible dans le cadre de l'auto-apprentissage. En outre, cela contribuera à développer une culture commune basée sur nos valeurs éthiques. Une personne ayant préalablement facilité des sessions sur le Code de conduite devrait si possible organiser ce programme. De plus, il peut être utile de faire intervenir un administrateur expérimenté pour insister sur l'importance du Code et répondre éventuellement aux questions relatives à l'application du Code dans des cas particuliers.

Vous trouverez ci-dessous des ordres du jour pour des sessions en groupe, avec des liens hypertexte vers les descriptions détaillées des activités.

### **Session collective d'une demi-journée d'orientation sur le Code de conduite pour nouveaux collaborateurs**

- Introduction au Code et distribution de documents
- Activité: [Définition du Code de conduite](#)
- Activité: Comprendre le Code de conduite
- Pause
- Activité: [Quiz sur le Code de conduite](#)
- Activité: [Discussion de cas](#) sélectionnés pour les participants du groupe, compte tenu de leur formation et de leurs fonctions. Le nombre de cas sera déterminé en fonction du temps disponible.
- Clôture: Prévoir une rencontre entre le groupe et un administrateur expérimenté pour une session informelle de questions/réponses. Finir par la signature de l'Engagement par chaque participant.

### **Séance collective d'une journée complète d'orientation sur le Code de conduite pour nouveaux collaborateurs**

- Introduction au Code et distribution de documents
- Activité: [Définition du Code de conduite](#)
- Activité/concours: [Constituer le puzzle](#)
- Pause
- Activité: [Comprendre le Code de conduite](#)
- Déjeuner
- Activité: [Quiz sur le Code de conduite](#)
- Activité: [Discussion de cas](#) sélectionnés pour les participants du groupe, compte tenu de leur formation et de leurs fonctions. Les participants se voient attribuer différents cas, travaillent seuls puis mettent leur travail en commun avec le groupe et en discutent.
- Pause
- Activité d'application: Le facilitateur mène une discussion en incitant les nouveaux collaborateurs à illustrer de quelles manières le Code de conduite pourrait s'appliquer aux fonctions spécifiques qu'ils seront amenés à remplir.
- Clôture: Prévoir une rencontre entre le groupe et un administrateur expérimenté pour une session informelle de questions/réponses. Finir par la signature de l'Engagement par chaque participant.

### **Orientation sur le Code de conduite en auto-apprentissage pour nouveaux collaborateurs**

Dans de nombreux bureaux, les nouveaux collaborateurs ne sont pas recrutés en groupe mais un par un. Ce sont les collaborateurs pour lesquels la présentation du Code est habituellement la plus superficielle. La méthode d'auto-apprentissage pour orienter les nouveaux collaborateurs sur le Code est censée atteindre les mêmes objectifs que l'orientation en groupe mais sans nécessiter la présence d'un facilitateur.

En utilisant les documents d'orientation en auto-apprentissage, vous devriez garder à l'esprit que:

- Le Code doit être présenté en tête-à-tête. Cela signifie que plutôt que de se contenter de distribuer les documents au nouveau collaborateur, quelqu'un devrait expliquer ce qu'est le Code et pourquoi il est si important, de quels documents il est composé et comment l'examen complet des documents sera contrôlé. Cette personne sera généralement le point de contact pour le Code de conduite dans le bureau.
- Du temps doit être accordé sur le temps de travail pour examiner l'ensemble des documents. Cela ne doit pas être considéré comme du « travail à la maison ». Trois à quatre heures doivent être allouées au minimum.
- Une personne qualifiée doit être disponible pour répondre aux questions susceptibles d'être soulevées par le nouveau collaborateur au cours de l'examen des documents. Encore une fois, cette personne sera probablement le point de contact pour le Code de conduite.
- Après que le nouveau collaborateur a examiné l'ensemble des documents, le cadre qui recrute, un facilitateur pour l'orientation sur le Code de conduite ou le point de contact local pour le Code de conduite devrait passer en revue les réponses écrites de ce/cette dernier/ère avec lui/elle. La signature de l'Engagement par le nouveau collaborateur devrait avoir lieu dans le cadre de ce contrôle final.

### **Documents inclus dans le dossier d'auto-apprentissage**

Les documents pour l'auto-apprentissage sont les suivants:

- [Guide et cahier d'exercices pour l'auto-apprentissage](#) (figure à la fin de cette section du Manuel)
- [Code de conduite](#) Il s'agit du document *Code de Conduite et Commentaires sur le Code 2004, y compris la circulaire du Secrétaire général sur les dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et la violence sexuelles*, 2003
- [Référence facile: Où s'adresser pour obtenir de l'aide pour un problème lié au travail](#)
- Lot de cas photocopiés sélectionnés par le point de contact pour la personne concernée
- Tout document supplémentaire spécifique au bureau

### **Conseils pour gérer l'orientation par auto-apprentissage**

Un dossier d'auto-apprentissage doit être constitué pour chaque personne parce que des études de cas spécifiques doivent être sélectionnées en fonction de la fonction et du poste de l'intéressé. Cela permettra au nouveau collaborateur de se concentrer sur les situations les plus pertinentes pour lui. Pour les généralistes ou les membres du personnel temporaire à court terme, il vous est possible de choisir par défaut trois cas parmi la liste suivante de cas favoris :

- La maladie de Hansen
- Travaille dur et amuse-toi bien
- Activités politiques en dehors du travail
- Liaison au bureau
- L'antiquité de famille



- Le/la collaborateur/trice

Fournissez le dossier de documents au nouveau collaborateur, présentez le Code de conduite et expliquez brièvement son importance. Passez en revue la procédure, en précisant que vous serez disponible pour répondre aux questions et que toutes les questions doivent être écrites dans le Guide d'auto-apprentissage et le Cahier d'exercices. Expliquez que vous passerez en revue les réponses écrites quand tout aura été complété.

Après avoir terminé le Guide/Cahier d'exercices, vous devriez vous asseoir avec l'intéressé et vérifier rapidement les réponses écrites aux sept questions dans le Guide. Passez en revue les réponses au Quiz et veillez à expliquer toute réponse manquante ou incorrecte. Discutez brièvement de chacun des trois cas avec lui/elle.

Félicitez le nouveau collaborateur d'avoir terminé l'orientation et présentez-lui l'Engagement à signer. (Il sera peut-être nécessaire d'expliquer de nouveau la signification de l'Engagement – que l'intéressé ait lu et compris que le HCR attend de lui qu'il respecte le Code de conduite).

## Réponses aux questions dans le Guide et le Cahier d'exercices : Orientation sur le Code de conduite du HCR

[Guide d'auto-apprentissage](#) et [Cahier d'exercices](#)

1. Selon la première valeur clé, quelles sont les valeurs énoncées dans la Charte des Nations Unies ?  
**Les valeurs énoncées dans la Charte des Nations Unies sont le respect des droits fondamentaux de l'homme, la justice sociale et la dignité humaine, et le respect de l'égalité des droits des hommes et des femmes.**
2. Selon la deuxième valeur clé, quel est notre principal engagement ?  
La deuxième valeur clé énonce que **nous nous engageons à assurer une protection et une assistance aux réfugiés et autres personnes relevant de la compétence de l'Organisation, conformément à son mandat. Nous veillons à favoriser leur participation aux décisions qui ont une incidence sur leur vie.**
3. En vertu de leur position dans l'organisation, de nombreux collaborateurs du HCR disposent d'un pouvoir et d'une influence considérables sur la vie et le bien-être des réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR. Sur la base du Principe directeur N°7, comment devons-nous éviter d'abuser de ce pouvoir et de cette influence ?  
**Nous ne devons jamais abuser de ce pouvoir, par exemple en demandant des faveurs, en acceptant des contreparties ou en ayant des relations sexuelles, affectives, financières ou liées à un emploi avec un bénéficiaire.**
4. Pourquoi les *personnes relevant de la compétence du HCR* doivent-elles connaître le Code de conduite ?

Les réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR doivent avoir connaissance du Code de conduite du HCR de façon à savoir quels comportements conviennent ou ne conviennent pas de la part d'un collaborateur du HCR. Elles ne peuvent pas se plaindre d'une mauvaise conduite si elles ne savent pas de quoi il s'agit.

5. Quelle est la différence entre « exploitation sexuelle » et « violence sexuelle » ?  
La Circulaire du Secrétaire général sur les dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et la violence sexuelles (pages 42-48 du Code de Conduite et Commentaires sur le Code, juin 2004) définit ces termes à la page 43. L'expression « *exploitation sexuelle* » désigne le fait d'abuser ou de tenter d'abuser d'une situation de vulnérabilité, d'une position d'autorité ou de rapports de confiance à des fins sexuelles, notamment en vue d'en tirer des avantages pécuniaires, sociaux ou politiques.

L'expression « *violence sexuelle* » signifie tout contact de nature sexuelle imposé par la force, sous la contrainte ou à la faveur d'un rapport inégal. La menace d'un tel acte constitue aussi une violence sexuelle.

6. Auprès de qui êtes-vous censé signaler les cas d'exploitation sexuelle ou de violence sexuelle dont vous avez connaissance ?  
Il est indiqué à la page 45 vous « devez en référer à qui de droit par l'intermédiaire des mécanismes créés à cet effet ». Il est indiqué à la page 46 que « le chef du département, du bureau ou de la mission donne les suites qu'il juge utiles dans les cas où l'on est fondé à penser que l'une quelconque des règles énoncées à la section 3.2 a été violée ou que l'on est en présence de l'une des formes d'exploitation ou de violence sexuelles visées à la section 3.3 ».
7. A quel bureau pouvez-vous adresser toute demande concernant un conflit avec un collègue que vous n'avez pas réussi à résoudre vous-même ?  
Il est généralement préférable de consulter d'abord votre supérieur et/ou d'autres fonctionnaires locaux. Vous ne devriez cependant pas hésiter à appeler ou à écrire au Bureau de l'Ombudsman pour des conseils informels confidentiels.

<b>Bureau de l'Ombudsman</b>	
<b>Fax confidentiel :</b>	<b>+41 22 739 7340</b>
<b>Tel:</b>	<b>+41 22 739 7770</b>
<b>Email:</b>	<a href="mailto:Ombuds@unhcr.org">Ombuds@unhcr.org</a>
Intranet: Ressources humaines/Ombudsman	

Les réponses aux questions posées dans les Etudes de cas se trouvent dans les Notes pour le facilitateur à la suite de chaque cas.

## Réponses et notes sur le Quiz 1

(Les pages font référence au document *Code de conduite et Commentaires sur le Code*, Juin 2004)

1. c      *Le Code de conduite prétend servir de guide pour aider le personnel à prendre des décisions éthiques **dans sa vie professionnelle et parfois dans sa vie privée.***      Page 1

Cette phrase est une citation issue de l'introduction du Code de conduite. De nombreuses décisions éthiques dans notre vie privée n'ont pas de lien avec le Code du HCR mais certaines en ont.
2. a      *Qu'est-ce que le fait de signer le Code signifie ou implique ? **Cela confirme que vous avez lu le Code et compris que l'on attend de vous que vous respectiez les normes comportementales décrites.***      Page 16

Le fait de signer le Code signifie plus que le simple fait d'accepter son contenu comme une suggestion. Il s'agit d'un engagement solennel de toujours respecter le Code. Il fournit des conseils éthiques qui ne sont pas juridiquement contraignants. Toutefois, votre signature signifie que vous reconnaissez que le HCR attend de vous que vous compreniez et respectiez le Code.
3. c      *La base juridique pour déterminer ce qui constitue un comportement inacceptable au sein du HCR est la suivante : **la Charte des Nations Unies et le Statut et le Règlement du personnel.***      Pages 1 et 2

Le Code de conduite est un code éthique qui n'a pas force de loi. Les membres de personnel sont cependant juridiquement liés par les documents des Nations Unies mentionnés ci-dessus sur lesquels le Code de conduite repose et par lesquels les valeurs et principes du Code de conduite sont mis en œuvre.
4. c      *L'exploitation des réfugiés signifie **utiliser notre pouvoir en tant qu'employés du HCR pour obtenir des biens ou des services de la part des réfugiés pour notre bénéfice personnel ou utiliser notre pouvoir dans une relation (sexuelle, sociale, politique, affective ou financière) avec un réfugié.***      Page 42

Le simple fait d'être employé par le HCR nous donne un pouvoir qui peut malheureusement être utilisé de manière non éthique. Si nous abusons de ce pouvoir dans une relation avec une personne qui a moins de pouvoir, comme un réfugié dont nous sommes censés nous occuper, c'est de

l'exploitation.

5. b *Pourquoi le Code de conduite insiste-t-il sur le fait de traiter les femmes et les enfants réfugiés en particulier avec respect et dignité ?* **Parce qu'ils sont typiquement désavantagés en termes de pouvoir et d'influence.** Page 18  
Le HCR s'est engagé à respecter l'égalité des droits entre les femmes et les hommes et à s'occuper et à protéger les droits des enfants. C'est important parce que dans de très nombreuses situations de réfugiés, les femmes et les enfants souffrent davantage que les hommes.
6. b *Il est vital de considérer les personnes que nous servons comme des êtres humains plutôt que comme des "cas individuels", des "populations" ou des "groupes de bénéficiaires" parce que* **ces termes génèrent une approche administrative impersonnelle.** Page 19  
Des conversations directes avec les personnes relevant de notre compétence peuvent nous aider à "donner un visage humain" à des problèmes complexes.
7. c Le fait d'avoir un emploi extérieur, en plus du travail au HCR, **doit être autorisé en avance.** Page 26  
En fait, non seulement les *emplois* doivent être autorisés mais également certaines autres activités extérieures. Il est essentiel de veiller à ce qu'aucun conflit d'intérêt susceptible de porter gravement atteinte à nos opérations et à nos activités n'existe.
8. a *La définition d'un "enfant" varie d'un pays à l'autre. Le Code de conduite est fondé sur des normes juridiques internationales qui définissent un enfant comme toute* **personne âgée de moins de 18 ans.** Pages 2, 10, 34, 40, 42  
Ceci est un exemple de norme qui diffère d'un pays à l'autre et dans ce cas, le HCR respecte les normes internationales. Comme autre exemple, on trouve le cas d'une activité, comme des mutilations génitales féminines, admise ou tolérée par un gouvernement mais considérée comme une violation des droits de l'homme par les Nations Unies.
9. b *L'une des clauses du Code énonce que nous éviterons les "conflits d'intérêts". Cela signifie que nous éviterons de nous* **retrouver dans une situation qui mettrait nos intérêts personnels, commerciaux ou nationaux avant nos responsabilités officielles.** Pages 6 and 7  
En réalité, une partie de la troisième clause énonce que nous éviterons même un traitement préférentiel *perçu* comme tel de certaines personnes ou entreprises privées, comme des

fournisseurs. Parmi les autres situations susceptibles de conduire à un conflit d'intérêt, on trouve le fait de solliciter des instructions de notre gouvernement national, d'accepter des cadeaux ou tout autre objet de valeur de personnes en relations d'affaires avec les Nations Unies ou de participer à certaines activités politiques telles que nous présenter à un poste public.

10. a *Toute préoccupation ou suspicion en matière d'exploitation ou de violence sexuelles par un collègue, que ce soit au sein du HCR ou non ----- être signalé par l'intermédiaire des mécanismes créés à cet effet.* Page 33  
*Quel est le terme qui convient le mieux pour compléter la phrase ?*

**Doit**

Les membres du personnel n'ont pas la possibilité d'ignorer les situations d'exploitation sexuelle ou de violence sexuelle mais ont l'obligation de les signaler. Cela vaut que l'auteur fasse partie ou non du système des Nations Unies.

## Guide et cahier d'exercices : Orientation sur le Code de conduite du HCR

Bienvenue au HCR ! La capacité de notre organisation d'assurer la protection des réfugiés, demandeurs d'asile, apatrides et autres personnes relevant de sa compétence dépend en grande partie de la capacité de notre personnel de respecter les normes éthiques de conduite les plus élevées. Afin de nous aider à y parvenir, l'organisation a élaboré un Code de conduite, lequel est entré en vigueur en 2002. Tous les collaborateurs bénéficient d'une orientation sur le Code et participent à un cours annuel de recyclage.

L'objectif de ce programme d'auto-apprentissage est de vous fournir une orientation sur le Code similaire à celle dont bénéficient les autres collaborateurs du HCR suivant une formation en groupe.

### Objectifs

Après avoir terminé cet auto-apprentissage, vous devriez:

- Reconnaître le contexte et la nécessité de disposer d'un Code de conduite
- Comprendre les cinq valeurs clés et les neuf principes directeurs du Code
- Être capable d'exercer un jugement personnel en appliquant la terminologie, la signification et l'esprit du Code à votre comportement personnel et professionnel
- Être conscient du fait que si le Code n'a pas explicitement force de loi, il repose sur le Statut et le Règlement du personnel des Nations Unies et sur d'autres documents qui **sont** des instruments juridiquement contraignants
- Comprendre qu'un comportement véritablement éthique va au-delà du respect de règles écrites. Cela nécessite que vous vous demandiez continuellement si votre comportement renforce ou entrave la capacité du HCR de remplir son mandat

### Méthode

Vous vous verrez allouer du temps sur votre temps de travail pour lire attentivement la pochette de documents sur le Code de conduite et pour répondre par écrit aux sept questions qui figurent dans ce Guide et ce Cahier d'exercices. Vous lirez également et répondrez à quelques études de cas courtes et répondrez à un quiz. Lorsque vous aurez terminé, un collaborateur du HCR passera en revue vos réponses et répondra à toutes les questions que vous pourriez avoir. On vous demandera ensuite de lire et de

signer un « Engagement envers le Code de conduite » qui sera mis dans votre dossier personnel.

Notez bien que le Code de conduite est éthiquement, et non strictement juridiquement, contraignant. Toutefois, votre signature en bas de l'Engagement envers le Code de conduite confirme le fait que vous avez lu et compris le texte et que vous comprenez que le HCR attend de vous que vous respectiez le Code de conduite.

En résumé, vous allez:

- Lire les documents en suivant les instructions du Guide et du Cahier d'exercices
- Rédiger vos réponses aux sept questions figurant dans le Guide et dans le Cahier d'exercices
- Etudier les trois cas sélectionnés pour vous
- Rédiger vos réponses à chaque cas dans le Guide et le Cahier d'exercices en suivant les indications
- Répondre au quiz
- Passer en revue votre travail écrit avec la personne chargée de gérer votre travail d'auto-apprentissage et de répondre à toute question que vous pourriez vous poser
- Lire et signer l'Engagement envers le Code de conduite du HCR, lequel sera mis dans votre dossier personnel

## **Documents**

La pochette de documents pour l'auto-apprentissage du Code de conduite contient :

- Ce Guide d'auto-apprentissage et Cahier d'exercices : Orientation sur le Code de conduite du HCR
- Le document « Code de Conduite et Commentaires sur le Code, y compris la circulaire du Secrétaire général sur les dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et la violence sexuelles »
- Le petit document « Référence facile: Où s'adresser pour obtenir de l'aide pour un problème lié au travail »
- Un ensemble d'études de cas
- D'autres documents de référence susceptibles d'être ajoutés selon votre emplacement et votre poste

## **Historique du Code de conduite du HCR**

Dès les années 1950, les Nations Unies ont établi certaines normes de conduite pour les employés de la fonction publique internationale. Si ces normes fournissaient de bonnes orientations générales, le HCR a pris conscience que certains aspects particuliers de son travail nécessitaient d'être abordés de manière spécifique.

A la fin des années 1990 et au début des années 2000, des incidents spécifiques de violation des valeurs et des principes ont été révélés, ce qui a confirmé la nécessité de fournir des orientations supplémentaires. Des allégations de corruption, de mauvaise gestion financière et d'exploitation sexuelle de réfugiés en échange d'une aide et d'une protection ont vu le jour.

En plus des pressions externes au HCR pour mettre en place des normes éthiques plus élevées, il y a eu une pression en interne pour que soient élaborées des lignes directrices claires en matière de comportement. Deux rapports publiés en 2001

recommandaient l'élaboration et l'adoption d'un code de conduite: « Prévention et réponse à la violence sexuelle et sexiste dans des situations de réfugiés » (« *Prevention and Response to Sexual and Gender-based Violence in Refugee Situations* ») et « Violence et exploitation sexuelles : l'expérience des enfants réfugiés en Guinée, au Libéria et en Sierra Leone » (« *Sexual Violence and Exploitation: The Experience of Refugee Children in Guinea, Liberia and Sierra Leone* »). Le Bureau de l'Inspecteur Général et d'autres organismes ont demandé qu'un Code de conduite soit élaboré.

Le travail sur un Code de conduite du HCR a débuté en 2000 et s'est accéléré en 2002 lorsque toutes sortes de collaborateurs ont été impliqués dans des consultations et dans l'élaboration du Code et des Commentaires sur le Code. En septembre 2002, le Haut Commissaire, le Président du Conseil du personnel et des membres du Comité des cadres supérieurs ont tous validé publiquement le Code de conduite et sa présentation à l'ensemble du personnel a commencé. En une année, presque tous les collaborateurs du HCR avaient bénéficié d'une formation formelle au Code et avaient signé la déclaration d'engagement.

### **Différence entre le Code et le Statut et le Règlement du personnel des Nations Unies**

Le Code de conduite et les Commentaires sur le Code énoncent que « Le Code de conduite prétend servir de guide pratique pour aider le personnel à prendre des décisions éthiques dans sa vie professionnelle, et parfois dans sa vie privée. Il s'agit d'un code moral, qui n'a pas force de loi. Il a pour but d'aider les membres du personnel à mieux comprendre leurs obligations de conduite telles qu'elles sont définies par la Charte des Nations Unies et le Statut et le Règlement du personnel, qui restent les seuls instruments juridiques déterminant les conduites acceptables au sein du HCR ».

La Charte des Nations Unies énonce clairement les normes qui s'appliquent à tout le personnel des Nations Unies: « La considération dominante dans le recrutement et la fixation des conditions d'emploi du personnel doit être la nécessité d'assurer à l'Organisation les services de personnes possédant les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité ».

En bref, le Statut et le Règlement du Personnel sont juridiquement contraignants tandis que le Code de conduite aide à clarifier quels types de comportement sont appropriés et attendus de la part du personnel, en particulier dans les situations où des choix difficiles doivent être faits.

### **Valeurs clés et principes directeurs du HCR**

Arrêtez-vous maintenant et lisez les pages 1 à 11 du document *Code de Conduite et Commentaires sur le Code*. Puis répondez aux questions ci-dessous, qui seront vérifiées lorsque vous aurez terminé cet auto-apprentissage.

1. Selon la première valeur clé, quelles sont les trois valeurs énoncées dans la Charte des Nations Unies ?



2. Selon la deuxième valeur clé, quel est notre principal engagement ?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
3. En raison de leurs positions au sein de l'organisation, de nombreux collaborateurs du HCR disposent d'un pouvoir et d'une influence considérables sur la vie et le bien-être des réfugiés et des autres personnes relevant de la compétence de l'organisation. En vous fondant sur le principe directeur N°7, comment devez-vous éviter d'abuser de ce pouvoir et de cette influence ?

### **Commentaires sur le Code**

Lisez maintenant les pages 12 à 41 du document *Code de Conduite et Commentaires sur le Code*. Tout en lisant, posez-vous les questions suivantes :

- En quoi cela concerne-t-il ma personne et mon travail au HCR ?
- Mon comportement sera-t-il différent de ce qu'il aurait pu être si je n'avais pas lu ces informations ? De quelle(s) manière(s) ?
- Est-ce le type d'organisation pour laquelle je peux être fier de travailler ?

En parcourant les *Commentaires sur le Code*, répondez à la question suivante :

4. Pourquoi les personnes relevant de la compétence du HCR doivent-elles connaître le Code de conduite ?

### **La Circulaire du Secrétaire général : Dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et la violence sexuelles**

(SGB/2003/13) a été publiée en octobre 2003 en réponse à des allégations relatives à l'exploitation sexuelle de personnes relevant de la compétence de l'organisation par des employés humanitaires des Nations Unies en Afrique de l'Ouest. Ce document se trouve aux pages 42-48 du Code de Conduite et Commentaires sur le Code. Veuillez lire cette Circulaire maintenant et répondre aux questions suivantes.

5. Quelle est la différence entre "exploitation sexuelle" et "violence sexuelle" ?

6. A qui devez-vous signaler les cas d'exploitation sexuelle ou de violence sexuelle dont vous pourriez avoir connaissance ?

### **Où m'adresser pour des conseils ?**

Plutôt que de vous référer aux contacts quelque peu datés qui figurent à la fin du *Code de Conduite et Commentaires sur le Code*, veuillez consulter et garder à portée de main la fiche *Référence facile: Où s'adresser pour obtenir de l'aide pour un problème lié au travail* qui se trouve dans votre pochette.

7. A quel bureau pourriez-vous adresser une demande de renseignements concernant un conflit avec un collègue que vous n'êtes pas parvenu à résoudre par vos propres moyens ?

### **Appliquer le Code**

Maintenant que vous êtes totalement familier avec le Code de conduite, sa raison d'être et son champ d'application, il est temps de réfléchir aux aspects pratiques de son application. Veuillez lire attentivement chacun des cas qui ont été sélectionnés pour vous et rédigez vos réponses aux questions à la suite de chaque cas.

Veillez à vous demander non seulement s'il y a une violation du Code dans la situation donnée mais aussi si le comportement décrit a renforcé ou entravé la capacité du HCR de remplir son mandat. Les règles écrites, les définitions explicites de ce qui est toujours bien ou toujours mal nous fournissent rarement des conseils suffisants dans le monde ambigu et réel dans lequel nous vivons et travaillons. Dans certains cas, un comportement donné peut ne pas être mauvais en soi mais les activités ne seraient malgré tout pas recommandées simplement à cause de la manière dont elles pourraient être perçues par le public.

Cas 1. Titre \_\_\_\_\_

Réponses aux questions:

Cas 2. Titre\_\_\_\_\_

Réponses aux questions:

Cas 3: Titre\_\_\_\_\_

Réponses aux questions:

Vous avez presque terminé ! Remplissez juste le quiz suivant composé de dix points en entourant la meilleure réponse pour chaque point.

## Quiz 1: Code de conduite du HCR

*Entourez la lettre qui figure devant l'expression qui complète correctement la phrase ou qui répond à la question.*

1. Le Code de conduite prétend servir de guide pour aider le personnel à prendre des décisions éthiques
  - a dans sa vie privée
  - b dans sa vie professionnelle
  - c dans sa vie professionnelle et parfois dans sa vie privée
2. Qu'est-ce que cela signifie ou implique lorsque vous signez le Code ?
  - a Cela confirme que vous avez lu le Code et compris qu'on attend de vous que vous respectiez ses normes de comportement.
  - b C'est un engagement solennel de votre part de respecter le Code dans votre vie professionnelle et privée.
  - c Cela montre que vous acceptez le Code comme apportant des suggestions pertinentes pour un comportement adéquat
3. La base juridique pour déterminer ce qui constitue une conduite inacceptable au sein du HCR est
  - a Le Code de conduite
  - b Le Statut et le Règlement du personnel
  - c La Charte des Nations Unies et le Statut et le Règlement du personnel
4. Une disposition essentielle du Code vise à prévenir, s'opposer et à combattre toute exploitation des réfugiés et autres personnes relevant de la compétence de l'organisation. L'"exploitation" signifie
  - a Utiliser notre pouvoir en tant qu'employés du HCR pour obtenir des biens et des services de la part des réfugiés pour notre bénéfice personnel
  - b Utiliser notre pouvoir en tant qu'employés du HCR dans une relation (sexuelle, sociale, politique, affective ou financière) avec un réfugié
  - c a et b à la fois
5. Pourquoi le Code de conduite insiste-t-il sur le fait de traiter les femmes et les enfants réfugiés, en particulier, avec respect et dignité ?
  - a Parce qu'il y en a moins que d'hommes et qu'ils ont donc tendance à être négligés
  - b Parce qu'ils sont typiquement désavantagés en termes de pouvoir et d'influence
  - c Parce qu'il serait inadéquat sur le plan culturel de ne pas leur accorder le respect auquel ils sont habitués
6. Il est vital de considérer les personnes que nous servons comme des êtres humains plutôt que comme de simples "cas individuels", "populations" ou "groupes de bénéficiaires" parce que

- a Les personnes relevant de notre compétence peuvent ne pas comprendre ces termes
  - b Ces termes génèrent une approche administrative
  - c Dans certaines langues, la traduction de ces termes est désobligeante
7. Le fait d'occuper un emploi à l'extérieur en plus du travail au HCR
- a Est autorisé si c'est un travail non rémunéré, bénévole pour une bonne cause
  - b N'est jamais autorisé
  - c Doit être autorisé au préalable
8. La définition d'un "enfant" varie d'un pays à l'autre. Le Code de conduite est fondé sur des normes juridiques internationales qui définissent les enfants comme toute personne
- a de moins de 18 ans
  - b de moins de 16 ans
  - c de moins de 21 ans
9. L'une des clauses du Code énonce que nous devons éviter les "conflits d'intérêts". Cela signifie que nous
- a Éviterons d'entrer en conflit avec d'autres, que ce soit des collègues, des partenaires d'exécution ou d'opération ou des réfugiés ou des personnes relevant de notre compétence
  - b Eviterons de nous retrouver dans une situation qui mette nos intérêts personnels, commerciaux ou nationaux avant nos responsabilités officielles
  - c Eviterons d'entrer en conflit ou en désaccord à propos des personnes relevant de notre compétence.
10. Toute préoccupation ou suspicion concernant un cas d'exploitation sexuelle ou de violence sexuelle de la part d'un employé humanitaire, du HCR ou d'une autre organisation, \_\_\_\_\_ être signalée par l'intermédiaire des mécanismes créés à cet effet. Quel est le terme qui convient le mieux pour compléter la phrase ?
- a Doit
  - b Peut
  - c Devrait

**Félicitations ! Vous avez terminé l'orientation sur le Code de conduite du HCR en auto-apprentissage. Vous allez maintenant avoir la possibilité de passer en revue vos réponses écrites avec la personne qui vous a remis la pochette de documents. Après avoir terminé, vous signerez l'Engagement envers le Code de conduite.**

# III. Cours de recyclage

Bien que les collaborateurs du HCR aient en principe participé à une orientation sur le Code de conduite, des rappels réguliers de l'importance et des implications du Code doivent avoir lieu pour ce dernier reste au cœur de leur réflexion. Parmi les actions à mener pour faire vivre le Code, le HCR s'est engagé à organiser des cours annuels de recyclage pour tous les bureaux. L'objectif global du cours annuel sur le Code de conduite est de permettre aux collaborateurs d'utiliser le Code de conduite de manière automatique comme un prisme par lequel ils évaluent quotidiennement le service qu'il rend au public.

Des objectifs spécifiques pour le recyclage annuel seront fixés chaque année. Ils tourneront généralement autour des thèmes suivants :

- Revoir et approfondir la compréhension des valeurs clés et des principes directeurs du Code de conduite par le personnel
- Identifier et évaluer les succès obtenus au cours de l'année dans l'application du Code de conduite à leur comportement quotidien
- Examiner le thème annuel du Code de conduite (chaque année, se référer à l'annexe de ce Manuel qui sera actualisée pour le thème annuel et les méthodes).

## Organiser le recyclage annuel

### Calendrier

Le Bureau de la déontologie fournit conseils et soutien en ce qui concerne l'interprétation et l'application du Code de conduite. Le Bureau de la déontologie fixe également le thème annuel au début de chaque année et propose des suggestions pour le contenu du cours de recyclage. Si les bureaux disposent du reste de l'année pour organiser le recyclage pour tous les collaborateurs, ils sont priés de remplir leur obligation dès que possible afin d'éviter que les cours de recyclage tombent en même temps que d'autres activités de fin d'année.

Certaines régions ont réussi à organiser le cours de recyclage au niveau de la délégation au début de l'année puis à le décliner jusqu'aux bureaux les plus isolés sur le terrain. L'un des avantages de cette approche est que les facilitateurs peuvent alors aller d'un bureau à l'autre pour animer les cours.

### Points de contact

S'il incombe au Bureau de s'assurer que le cours de recyclage au Code de conduite a lieu chaque année, c'est généralement à l'administrateur principal de désigner un point de contact pour organiser la formation. Le point de contact pour les cours de recyclage peut ou pas être la même personne que celle qui anime les orientations sur le Code de conduite pour les nouveaux collaborateurs.

Il incombe au Bureau, avec une responsabilité souvent déléguée au point de contact, de:

- Organiser les cours de recyclage au Code de conduite pour le bureau
- Envoyer le rapport annuel de l'administrateur principal sur les cours de recyclage au Bureau de la déontologie, en utilisant le formulaire fourni à cet effet et en gardant une copie pour les dossiers locaux
- Conserver les dossiers sur les cours de recyclage, notamment les évaluations des participants, afin d'assurer un apprentissage continu d'une année sur l'autre

Les points de contact ayant besoin de conseils supplémentaires quant à leurs responsabilités en matière de cours de recyclage au Code de conduite peuvent contacter le Bureau de la déontologie:

Bureau de la déontologie du HCR	<a href="mailto:ethicsoffice@unhcr.org">ethicsoffice@unhcr.org</a>
Téléphone confidentiel : +41 22 739 8794	
Téléphone confidentiel: +41 22 739 8957	
Fax confidentiel : +41 22 739 7381	

## Regroupements

Le fait d'avoir des groupes mélangés pour toutes les sessions sur le Code de conduite présente des avantages, qu'il s'agisse des orientations générales ou des cours annuels de recyclage. Le fait de mettre ensemble des professionnels et d'autres membres du personnel de toutes fonctions et de tous niveaux montre que le Code s'applique de la même manière à tous et encourage des discussions entre différents niveaux qui n'ont pas souvent lieu dans tous les bureaux. Il est important de ne pas prendre le risque d'inhiber les membres du personnel de moindre niveau hiérarchique en ayant un grand nombre de cadres supérieurs dans le groupe. Il est préférable de les répartir entre différents groupes.

Certains bureaux de grande taille préfèrent mener la partie relative à l'introduction du cours de recyclage en groupes mélangés et les séparer ensuite en groupes ou équipes fonctionnelles pour la partie du cours relative à l'application. Par exemple, l'ensemble du groupe ferait une révision du Code en introduction mais se séparerait en groupes plus petits constitués par les équipes pour discuter des cas. Chaque équipe examinerait des cas spécifiquement sélectionnés pour leur pertinence par rapport à ses obligations spécifiques ou pour renforcer la compréhension de dilemmes et défis éthiques auxquels les collègues sont confrontés dans une opération donnée.

La taille des groupes devrait être limitée parce que la discussion est une partie très importante des sessions sur le Code de conduite. Autrement, tout le monde n'aurait pas l'opportunité d'exprimer ses opinions. La plupart des bureaux ont estimé que la taille optimale pour un groupe était entre 12 et 15 personnes. Il est vivement déconseillé de prévoir des groupes de plus de 25 personnes.

## Elaborer l'ordre du jour

Si le Bureau de la déontologie fournit un thème et des suggestions pour le recyclage annuel, c'est à chaque bureau d'élaborer un ordre du jour qui corresponde au mieux à ses besoins et ses priorités particulières. La personne responsable des cours –

généralement le point de contact pour le Code de conduite ou un facilitateur désigné – devrait rencontrer les cadres responsables du bureau pour discuter du thème annuel, de la durée de la session, des dates, du contenu et des priorités spécifiques. Il est important que les cadres locaux non seulement participent mais apportent leur soutien réel.

Une fois que la durée du cours a été définie (généralement une demi-journée ou une journée complète), le temps doit être réparti entre les différentes activités. Lorsque vous élaborerez l'ordre du jour, gardez à l'esprit les points suivants :

- Commencez par les idées plus générales (comme une révision du Code) puis passez à des idées plus spécifiques (comme l'application à des situations particulières).
- Mélangez des activités plus passives (regarder une présentation power point, une vidéo ou écouter une présentation) avec des exercices plus actifs (discussions en petits groupes, exercices individuels ou en groupes).
- Prévoyez une pause de quinze minutes environ toutes les deux heures.
- Prévoyez sept heures pour un cours d'une journée complète et 3 heures 30 pour un cours d'une demi-journée.
- Fixez le début, la fin, le déjeuner et la pause en fonction des habitudes locales.
- Elaborez un ordre du jour simplifié à distribuer aux participants et un ordre du jour très détaillé pour les facilitateurs.

### **Aborder le thème annuel**

Les collaborateurs du HCR n'apprécieront pas de participer aux cours annuels de recyclage s'ils les considèrent comme une simple répétition, année après année, du même texte. Si une bonne révision du contenu de base du Code de conduite est nécessaire, il est important que chaque cours annuel soit unique. Une bonne façon de le faire est de se concentrer sur un thème annuel différent. En 2008, les bureaux du HCR dans le monde entier ont travaillé sur le thème de *l'Exploitation sexuelle et Harcèlement sexuel*. Le film et les activités proposées ont suscité l'intérêt. En 2009, le thème de *L'Enquête générale sur le personnel en 2008 : La déontologie en action* été utilisé. Vous trouverez des conseils pour chacun des thèmes annuels dans une Annexe de ce Manuel.

Le cours annuel de recyclage donne l'opportunité à l'ensemble des collaborateurs de réviser et de renforcer leur compréhension du Code de conduite et d'identifier des dilemmes éthiques potentiels afin qu'ils puissent prévenir et résoudre des problèmes spécifiques. Si le thème annuel fournit un cadre général pour le cours de recyclage, il ne devrait pas déterminer totalement le contenu du cours pour chaque bureau dans le monde. Souvent des questions propres à un bureau, à un pays ou à une région devront être abordées. Le point de contact pour le Code de conduite et/ou les facilitateurs du cours de recyclage doivent consulter les responsables du bureau au cours de la phase de programmation pour déterminer le contenu approprié du cours.

Pas plus que l'orientation sur le Code de conduite, un cours unique de recyclage ne suffit pas à assurer son assimilation complète par tout le personnel. Il est essentiel que le thème soit rappelé tout au long de l'année. Cela peut être fait par :



- La mention répétée du thème au cours des réunions de l'ensemble du personnel et des réunions d'équipes
- L'affichage sur le tableau d'affichage de documents, affiches et pense-bêtes relatifs au thème
- L'inclusion régulière du thème comme sujet lors des consultations avec les acteurs comme les partenaires d'exécution, les personnes relevant de la compétence de l'organisation, les interprètes et les fonctionnaires gouvernementaux
- L'application continue des normes de conduite dans toutes les fonctions

## Préparer le personnel au cours de recyclage

Le Représentant, le Chef de mission ou le Directeur devrait préparer le terrain avant le cours de recyclage prévu en insistant sur le fait qu'il s'agit du « thème de l'année » et non du « thème du jour ». Le thème annuel et l'approche adoptée peuvent être discutés lors des réunions mensuelles avec tout le personnel. Les collaborateurs devraient être informés de qui est le point de contact et être encouragés à lui fournir des contributions pertinentes par rapport au thème. Les documents pertinents pourraient être distribués quelques temps avant la date du cours. La clé pour éviter le syndrome de l'événement unique, c'est de faire de la publicité autour du cours de recyclage, de le réaliser et de faire ensuite un suivi régulier au cours des semaines et des mois suivants.

## Faciliter le cours annuel de recyclage



Reportez-vous à la Section V. Faciliter des sessions sur le Code de conduite pour des conseils détaillés sur la manière d'animer des sessions de formation.

## Co-facilitation

La co-facilitation est en général préférable pour les cours de recyclage sur le Code de conduite si deux facilitateurs sont disponibles. C'est particulièrement important quand plusieurs cours différents doivent être organisés pour atteindre un grand nombre de personnes. Dans la mesure du possible, les facilitateurs devraient présenter une diversité de genre, de niveau, d'appartenance ethnique et autres facteurs. Certains bureaux estiment qu'il est conseillé d'avoir un facilitateur avec une formation juridique pour aborder toutes les questions d'ordre juridique qui pourraient être soulevées.

Les co-facilitateurs peuvent se répartir les tâches d'animation, alterner pour superviser ou dispenser certaines parties du programme et peuvent circuler pendant les activités en petits groupes pour répondre aux questions et s'assurer que tout le monde travaille. Il est inutile de dire que la co-facilitation requiert une programmation et une coordination minutieuses.

Si un deuxième facilitateur n'est pas disponible, il est alors essentiel que quelqu'un joue le rôle d'assistant de formation. Cette personne serait dans la salle avec le facilitateur pour gérer les questions logistiques, distribuer les documents, faire fonctionner le projecteur et aider pour tout problème imprévu.

Certains pays avec beaucoup de collaborateurs ont jugé préférable de former un grand nombre de facilitateurs qui dispensent tous le cours de recyclage le même jour. La plupart des pays ont cependant une équipe de facilitateurs plus réduite qui dispensent plusieurs cours.

### **Prévoir l'assistance**

Assurez-vous que tous les participants soient informés du cours au minimum plusieurs semaines à l'avance. Il est préférable d'annoncer les cours à venir par plusieurs moyens, par exemple par des messages écrits à chacun, plus un courrier électronique, ou en personne plus un rappel écrit ou en l'annonçant lors d'une réunion, suivi d'un courrier électronique.

Suscitez l'intérêt et la motivation quand vous annoncez le cours en disant en quelques mots aux participants ce qu'ils peuvent en attendre, pourquoi c'est important et que la formation sera très interactive. Veillez aussi à ce qu'ils comprennent que le cours est obligatoire.

Veillez à noter les personnes présentes au cours. Certains facilitateurs le font en préparant et en faisant circuler pendant le cours une feuille avec le nom de chaque personne attendue et un espace pour que la personne signe, confirmant ainsi sa présence. Le facilitateur peut ensuite contrôler les noms des personnes absentes et vérifier le motif de leur absence et juger si elles peuvent être considérées comme excusées. La participation de chaque personne doit être notée dans son dossier personnel.

### **Logistique**

Un programme de formation sera plus réussi si la logistique se passe bien. L'important est de penser à tout organiser à l'avance de façon à ne pas être accaparé par les questions logistiques juste avant ou pendant le cours. Reportez-vous à la check-list logistique qui se trouve dans la Section V Faciliter les sessions sur le Code de conduite.

### **Matériel pour les participants et le facilitateur**

Veillez à avoir à portée de main tous les documents et supports dont vous aurez besoin. Il est utile d'apporter des documents de référence dans la salle, comme le *Manuel de gestion du personnel du HCR (SAMM)* et le Statut et Règlement du personnel des Nations Unies auxquels il est possible d'avoir accès en cliquant sur [Statut et Règlement du personnel des Nations Unies](#) au cas où des questions seraient soulevées. Ayez aussi avec vous des exemplaires supplémentaires du [Code de conduite](#).

Assurez-vous d'avoir un nombre suffisant de fiches. (Prévoyez-en quelques-unes en plus au cas où des participants non prévus arrivent). Il peut être utile d'envoyer une version électronique du Code de conduite en même temps que l'invitation pour le cours. Toutefois, certains facilitateurs préfèrent garder les autres documents pour le cours lui-même, plutôt que de les distribuer en avance.

Bien entendu, vous devriez apporter votre plan détaillé du cours, vos notes et tout le matériel que vous allez utiliser.

## Vos responsabilités en tant que facilitateur

En tant que facilitateur du cours de recyclage sur le Code de conduite du HCR, vous avez la responsabilité de mettre au point le cours, de l'animer et, conjointement avec les responsables de programme, d'assurer le suivi pour veiller à ce que les participants se souviennent de ce qu'ils ont appris. Vous êtes également responsable de gérer et collecter les évaluations des participants. Après les avoir transmises aux personnes intéressées, elles doivent être classées au niveau du Bureau. Vous pouvez vous voir attribuer la responsabilité de compléter le rapport annuel de l'administrateur principal sur les cours de recyclage au Code de conduite qui doit être classé au Bureau de la déontologie.

### Avant le cours

- ☐ Assurez-vous de comprendre tous les sujets que vous allez aborder. Veillez également à réviser le Code de conduite.
- ☐ Photocopiez suffisamment de fiches et de formulaires d'évaluation.
- ☐ Organisez toute la logistique pour la formation en utilisant la check-list figurant dans la Section V.
- ☐ Invitez les participants, en précisant les heures de début et de fin du cours.

### Pendant le cours

- ☐ Commencez à l'heure.
- ☐ Clarifiez les objectifs du cours et l'ordre du jour.
- ☐ Décrivez *comment* le cours va se dérouler.
- ☐ Etablissez les règles de base avec le groupe. (voir la partie intitulée Faciliter les discussions dans la Section V. de ce Manuel.)
- ☐ Restez impartial tout au long du cours.
- ☐ Faites parler tous les participants qui semblent en retrait ou réticents à participer.
- ☐ Evitez de trop parler et ne vous mêlez pas personnellement aux discussions.
- ☐ Soyez conscient de l'heure sans être "accroché à la montre". Ajustez la durée estimée de chaque activité si nécessaire.
- ☐ Tenez-vous au programme et ne faites pas de digressions ou ne laissez pas le groupe faire des digressions ou perdre du temps.
- ☐ Reliez les sujets de discussion à des incidents réels dont vous avez connaissance, en faisant attention à éviter de critiquer un individu ou un groupe donné.

- ☐ Restez positif; évitez d'être sarcastique ou négatif.
- ☐ Restez vif et stimulez l'intérêt par votre gestuelle, l'expression de votre visage et en regardant tous les participants dans les yeux.
- ☐ Exigez un retour à l'heure après toutes les pauses.
- ☐ Jouez principalement le rôle d'organisateur et non de directeur. Suggérez mais ne dirigez pas ; posez des questions mais ne commencez pas par fournir des informations ; encouragez la participation.

### Après le cours

- ☐ Collectez les formulaires d'évaluation et transmettez-les aux facilitateurs du cours, aux organisateurs et au personnel d'encadrement du bureau, puis mettez les copies dans le dossier du bureau relatif au Code de conduite.
- ☐ Préparez le rapport annuel de l'administrateur principal sur les cours de recyclage au Code de conduite et soumettez-le au Bureau de la déontologie si l'encadrement vous a délégué cette tâche. Mettez-le également dans le dossier local relatif au Code de conduite.
- ☐ Veillez à ce que la liste des participants soit conservée et à ce que la participation soit notée dans le dossier personnel de chaque collaborateur.

### Evaluation et rapport sur le recyclage annuel

Il incombe au point de contact pour le Code de conduite et/ou aux facilitateurs du cours de vérifier que chaque participant complète une évaluation du cours de recyclage, que ces documents soient transmis aux personnes concernées puis classés au niveau du bureau pour servir de référence lors de la programmation des cours de recyclage des années suivantes. C'est principalement à travers un examen attentif de ces évaluations que les changements nécessaires pourront être identifiés afin d'améliorer constamment les sessions de formation au Code de conduite que nous dispensons. Le [Formulaire d'évaluation du cours de recyclage du participant](#) se trouve à la fin de cette section du Manuel.

Il incombe au Bureau de transmettre en fin d'année au Bureau de la déontologie un [Rapport annuel sur les cours de recyclage au Code de conduite](#), lequel se trouve également à la fin de cette section du Manuel, et d'en mettre une copie dans les dossiers locaux.

### Procédure d'évaluation

- ☐ Photocopiez un nombre suffisant de formulaires d'évaluation pour en fournir un par participant, plus quelques exemplaires supplémentaires en cas de besoin.
- ☐ Distribuez les formulaires d'évaluation à la fin du cours et laissez le temps de le remplir. En quittant la salle, les participants devront déposer leur formulaire d'évaluation de manière anonyme dans une boîte ou les poser sur une pile.



N'envoyez pas les formulaires d'évaluation aux participants pour qu'ils les remplissent et qu'ils les transmettent plus tard. Le taux de retour est toujours extrêmement bas.

- ☐ Après le cours (jamais quand les participants sont présents dans la salle), rassemblez les formulaires d'évaluation et transmettez-les. Les organisateurs, les facilitateurs du cours et les cadres supérieurs du Bureau devraient les examiner pour évaluer les cours et identifier les questions et les besoins de suivi.
- ☐ Classez les évaluations au niveau du Bureau local. Ces documents peuvent être demandés par une Mission d'inspection.
- ☐ Si le responsable du bureau vous a délégué cette tâche, complétez le Rapport annuel de l'administrateur principal sur les cours de recyclage au Code de conduite qui doit être transmis au Bureau de la déontologie et classé dans les dossiers locaux.

---

## Formulaire individuel d'évaluation

### Cours de recyclage annuel au Code de conduite

Nous vous remercions de bien vouloir remplir cette évaluation anonyme du cours de recyclage. Cela aidera le Bureau à améliorer encore le cours de recyclage de l'année prochaine!

1. Pensez-vous que la durée du cours était (choisir seulement une case) :

☐

Trop longue ?

☐

Trop courte ?

☐

La bonne durée ?

2. Vos questions relatives à l'application du Code de conduite ont-elles été abordées ?

☐

Oui

☐

Non

Si non, merci d'expliquer :

3. Avez-vous reçu des informations sur comment et où obtenir des conseils dans l'application du Code de conduite ?

☐

Oui

☐

Non

4. Avez-vous reçu des informations sur comment et où obtenir de l'aide pour soumettre des plaintes ou signaler des problèmes liés au travail ?

☐

Oui

☐

Non

5. Avez-vous reçu des informations sur comment et où signaler les mauvaises conduites ?

☐

Oui

☐

Non

6. Comprenez-vous vos responsabilités en tant que membre du personnel concernant votre conduite personnelle ?

☐

Oui

☐

Non

7. Avez-vous complété en ligne le programme des Nations Unies sur la prévention du harcèlement, du harcèlement sexuel et de l'abus d'autorité en milieu de travail ?

☐

Oui

☐

Non

8. Avez-vous d'autres commentaires ? (Vous pouvez également écrire au dos de ce formulaire).

# Rapport annuel de l'administrateur principal sur les cours de recyclage au Code de conduite

A : Représentants/Chefs de mission et Directeurs de Bureaux  
De : Directeur, Bureau de la déontologie  
Objet : Demande d'établissement d'un rapport  
Date limite : **31 décembre de chaque année**

La capacité du HCR d'assurer la protection et l'assistance des réfugiés et autres personnes relevant de sa compétence dépend en grande partie de la capacité de notre personnel de respecter les normes éthiques de conduite les plus élevées. L'une des manières de promouvoir un comportement professionnel est de faire en sorte que le Code de conduite du HCR reste un outil de la plus haute importance dans l'esprit du personnel, notamment en dispensant un cours annuel de recyclage au Code et en veillant à ce que tous les nouveaux collaborateurs bénéficient d'une orientation sur le Code de conduite.

En tant qu'administrateurs principaux, vous avez un rôle particulier à jouer à cet égard. Merci pour votre engagement envers le Code de conduite du HCR, que ce soit à titre individuel en tant que membre du personnel que dans votre rôle de direction en tant que cadre. Les informations que vous donnez dans ce rapport seront compilées avec les résultats obtenus de la part de tous les Bureaux et le Bureau de la déontologie les mettra à disposition chaque année sur son site intranet, sous la rubrique Code de conduite. Tous les Représentants/Chefs de mission et Directeurs de bureaux ont l'obligation de compléter et d'envoyer ce rapport au Bureau de la déontologie à l'adresse suivante [ethicsoffice@unhcr.org](mailto:ethicsoffice@unhcr.org) au plus tard le 31 décembre de chaque année.

## RAPPORT EMIS PAR :

Bureau : .....  
Directeur / Représentant : .....

1 Veuillez énumérer tous les cours de recyclage organisés cette année :

Date	Lieu	Nombre de participants	Noms des facilitateurs
------	------	------------------------	------------------------

		OUI	NON	Commentaires
2	Tous les collaborateurs de votre opération/bureau ont-ils participé au cours de recyclage au Code de conduite de cette année ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Si non, veuillez expliquer les raisons pour lesquelles ce n'était pas possible et indiquer les mesures que vous allez prendre pour assurer

le suivi.

- 3 **Tous les nouveaux collaborateurs de votre opération/bureau ont-ils :**
- A. reçu une orientation sur le Code de conduite ?
  - B. effectué les cours de formation obligatoires en ligne ?
  - C. mis dans leur fichier leur engagement signé envers le Code de conduite ?  
et leurs certificats de réussite du programme d'apprentissage en ligne ?
- ☐ ☐ Si non, veuillez donner des explications.
- 4 Avez-vous fourni à tous les collaborateurs de votre opération/bureau des informations sur où obtenir des conseils confidentiels supplémentaires sur le Code de conduite?
- ☐ ☐ Si non, veuillez donner des explications.
- 5 Votre opération/bureau a-t-il été confronté à des défis particuliers dans la mise en œuvre du Code de conduite cette année ?
- ☐ ☐ Veuillez préciser.
- 6 Tous les collaborateurs de votre opération/bureau y compris les stagiaires, le personnel déployé et les consultants ont-ils effectué le Programme des Nations Unies sur la prévention du harcèlement, du harcèlement sexuel et de l'abus d'autorité en milieu de travail ?
- ☐ ☐ Si non, veuillez donner des explications.
- 7 Avez-vous examiné, pris des mesures si nécessaire et classé les formulaires d'évaluation complétés par tous les participants du cours annuel de recyclage au Code de conduite ? (NOTE: Ces formulaires peuvent être demandés pour examen lors d'une mission d'inspection ou de conformité).
- ☐ ☐ Veuillez donner des explications.
- 8 Quelle est la question de suivi la plus importante pour votre bureau en lien avec le thème de cette année ?
- La question est :



## IV. Intégrer le Code de conduite dans la pratique quotidienne

Le Code de conduite est beaucoup plus qu'un simple document parmi les nombreux documents qui fournissent des conseils aux collaborateurs du HCR pour leurs décisions et leurs actions en tant que fonctionnaires. Le Code est un prisme par lequel tous les collaborateurs devraient examiner leur comportement au quotidien. Pour que le Code de conduite fasse partie intégrante de la philosophie de base du HCR dans son fonctionnement et constitue un guide efficace pour le comportement de chaque individu, il doit être constamment porté à l'attention du personnel. Le Code ne peut pas se contenter d'être un sujet abordé au cours d'un événement annuel unique de formation.

Pour que des valeurs soient assimilées, elles doivent être constamment renforcées. Cela peut prendre plusieurs formes et n'a pas toujours besoin d'être direct. En fait, l'une des manières les plus efficaces pour renforcer une valeur est d'en entendre parler informellement et fréquemment de façon positive par des personnes particulièrement respectées et admirées. Ces « agents d'influence » sont souvent des personnes possédant une autorité officielle au sein de l'organisation, mais il peut aussi s'agir d'autres personnes qui ont une influence simplement de par leur charisme personnel ou leur expérience professionnelle.

Il arrive trop souvent que le Code soit mentionné seulement dans un contexte négatif, quand une crise surgit ou quand on est confronté à un défi difficile. Il est essentiel que les cadres du HCR aient une attitude plus proactive et se demandent « Qu'est-ce que le Code de conduite pourrait dire à ce sujet ? » dans les situations quotidiennes en milieu de travail. Les collaborateurs qui maintiennent constamment une position éthique seront en mesure de prévenir l'émergence des problèmes qui pourraient autrement se transformer en crises.

Une approche positive peut aider à prévenir les problèmes comportementaux. Savoir féliciter les autres et soi-même quand les situations sont bien gérées renforcera ce comportement et augmentera les chances que cela se reproduise à l'avenir.

### Exemple

---

Le chef d'équipe Wossen lors d'une réunion hebdomadaire du personnel :  
*Tanja a suggéré que nous réaménagions l'endroit réservé à l'accueil pour le rendre beaucoup plus confortable pour les réfugiés qui attendent leurs entretiens de détermination du statut de réfugié. C'est une très bonne*

*application de la première valeur clé énoncée par le Code de conduite. Tanja, pourrais-tu STP expliquer ton idée à l'équipe ?*

---

### Rappels visuels

Beaucoup de choses ont été écrites ces dernières années à propos de l'efficacité de la publicité subliminale – les rappels visuels qui affectent notre pensée et notre comportement même si nous ne sommes pas conscients d'avoir vu quoi que ce soit. Si ces techniques réussissent à promouvoir des attitudes positives envers des produits courants comme une certaine marque de voiture par exemple, alors elles devraient aussi contribuer à construire des impressions positives sur des choses aussi substantielles et importantes qu'un Code de conduite ayant un impact quotidien sur le personnel et d'autres personnes.

Vous pourriez:

- Afficher le Code de conduite lui-même bien visiblement sur les tableaux d'affichage
- Mettre des affiches sur le Code de conduite sur les tableaux d'affichage du personnel
- Mettre des affiches portant sur le Code dans des endroits fréquentés par les réfugiés et autres personnes relevant de notre compétence
- Programmer un *poput* en ligne portant sur le Code qui apparaît automatiquement quand les collaborateurs allument leur ordinateur

Exemples

---



**Nos valeurs clés et nos  
principes directeurs  
unissent les  
collaborateurs du HCR  
dans le monde entier !**

**Le HCR  
s'engage à traiter les réfugiés  
avec équité, respect et dignité**



Note: les photos illustrant ces affiches sont des images Google que vous pouvez utiliser librement.

**Je respecte l'intégrité du HCR en  
veillant à ce que ma conduite  
personnelle et professionnelle soit  
conforme à la norme la plus élevée.**

*INSERER ICI LA  
PHOTO D'UN  
COLLABORATEUR !*

**Je suis fier d'être membre du  
personnel du HCR!**

## Autres activités de sensibilisation

Les consultations interactives au cours desquelles le Code de conduite est spécifiquement mentionné avec vos interlocuteurs comme les partenaires d'exécution, les interprètes, les réfugiés et d'autres personnes les sensibiliseront au Code et à son application. Assurez-vous qu'ils possèdent des exemplaires du Code et qu'ils connaissent son importance pour le travail du HCR.

Pensez à utiliser certaines des activités proposées dans la publication de 2004 [Code de conduite : Directives pour Managers](#):

Tableaux d'affichage en dehors du HCR	Fournissez des exemplaires du Code, des affiches et des informations sur le Code pour les mettre sur les tableaux d'affichage dans les bureaux des partenaires d'exécution et dans des lieux clés dans les camps de réfugiés.
Réunions de tout le personnel	Prévoyez environ dix minutes lors des réunions régulières du personnel pour discuter d'une étude de cas, soit tirée de ce Manuel, soit créée de toutes pièces pour illustrer la réalité dans votre propre bureau.
Réunions inter-agences	Assurez-vous que le contenu du Code de conduite est évoqué au niveau du secteur lors des réunions inter-agences.
Ateliers	Quel que soit le sujet, il est généralement possible d'appliquer certains aspects du Code, par exemple pendant la formation POP.
Faites traduire le Code de conduite dans les langues locales	Si ce n'est pas déjà fait, faites traduire le Code dans toutes les langues locales pour qu'il touche davantage les bénéficiaires, les interlocuteurs gouvernementaux et le personnel des partenaires d'exécution.
Evaluations de la performance	Assurez-vous d'aborder le Code au cours des réunions semestrielles et annuelles d'évaluation de la performance ainsi que lors de la fixation des objectifs annuels.
Créez un réseau de facilitateurs sur le Code de conduite	Créez un réseau de facilitateurs sur le Code de conduite pour qu'ils puissent échanger des idées avant de dispenser les cours annuels de recyclage.
Réunions avec les cadres	Veillez à ce que les cadres aient la possibilité de discuter entre eux de la manière d'aborder les questions liées au Code de conduite, soit au cours des réunions programmées régulièrement, soit au cours de réunions spéciales.

## Jeux de questions sur le Code de conduite

Essayez de jouer à un jeu stimulant lors d'une réunion du personnel. Photocopiez les deux quiz qui se trouvent dans la [Section VI. Activités](#) de ce Manuel, découpez-les en bandes de papier avec une question sur chacune et mettez les bandes de papier pliées

dans un récipient. Constituez des équipes mélangées de deux ou trois collaborateurs. Chaque équipe tire un morceau de papier à tour de rôle et répond ensemble à la question. (Photocopiez les réponses pour vous, comme référence). Si la réponse est correcte, l'équipe gagne un point. Vous pouvez offrir une récompense à l'équipe gagnante, comme un paquet de bonbons à partager. Ce sera plus efficace si le jeu reste actif et court – 15 minutes environ.

### ***Jeu de l'alphabet***

Le jeu de l'alphabet est un autre moyen rapide et amusant de stimuler les participants lors d'une réunion ou d'une session de formation – par exemple quand vous trouvez que le groupe se ramollit après le déjeuner. L'idée consiste à inventer une déclaration relative au Code de conduite – même de manière périphérique – commençant par chaque lettre de l'alphabet. (Assurez-vous d'avoir des exemplaires du Code sous la main pour servir de référence). Vous pouvez donner trois minutes à chaque personne individuellement ou à des équipes ou à l'ensemble du groupe pour voir combien de déclarations ils peuvent inventer. C'est bien sûr plus facile si les participants sautent d'une lettre de l'alphabet à une autre plutôt que d'essayer d'aller de A à Z. C'est impressionnant de constater à quel point certains groupes peuvent être créatifs !

**Assurez-vous que votre comportement professionnel respecte la norme la plus élevée.**  
**Cadeaux, hors de question!**  
**Chefs de département, de bureau ou de mission ont la responsabilité de signaler les abus sexuels.**  
**Confidentialité : important.**  
**En cas de doute, posez vos questions relatives au Code de conduite au Bureau de la déontologie.**  
**Evitez les conflits d'intérêts.**  
**Exploitation des réfugiés : toujours mauvaise.**  
**Le simple fait d'être conscient, c'est la moitié du travail.**  
**Ne vous impliquez pas dans des activités qui pourraient porter préjudice à l'image du HCR.**  
**Respecter les instructions de sécurité est essentiel.**  
**... etc.**

La clé pour intégrer le Code de conduite dans notre pratique quotidienne au HCR, c'est de faire en sorte qu'il devienne un point de référence automatique pour nous quand nous prenons des décisions et faisons notre travail. Des rappels constants entre nous de nos valeurs partagées et des exemples courants des normes de conduite personnelle et professionnelle les plus élevées transformeront le Code en une norme qui en réalité nous guide plutôt qu'un ensemble abstrait d'attentes, de règles et de règlements à revoir périodiquement.

# V. Faciliter les sessions sur le Code de conduite

En tant que facilitateur de formation sur le Code de conduite, on n'attend pas de vous que vous soyez un "expert" du Code de conduite du HCR. Vous n'allez pas dispenser de cours sur le Code ni enseigner son contenu. Vous allez plutôt faciliter l'exploration du Code par les participants, sa signification et son application par rapport aux réalités quotidiennes. Une grande partie de cette exploration sera faite en petits groupes de participants, pour être mise en commun ensuite avec l'ensemble du groupe. Vous devez cependant comprendre le Code et être totalement engagé envers son contenu. Vous devez également être capable de faire émerger les pensées et les sentiments de tous les participants.

Si vous avez de l'expérience en tant que formateur ou facilitateur de groupe, cette partie du Manuel sera peut-être trop détaillée pour vous car elle a été rédigée pour fournir des conseils très structurés à des facilitateurs moins expérimentés. A vous de juger si beaucoup ou peu d'informations vous sont utiles dans cette partie.

## Votre rôle en tant que facilitateur

Gardez à l'esprit que votre rôle est de *faciliter* ou de "rendre facile" l'apprentissage par les participants. Votre rôle n'est pas d'être une autorité mais plutôt un guide qui aide le groupe à atteindre ses objectifs. Un moyen de faire cela est de réduire le fossé qui est perçu entre votre pouvoir et celui du groupe.

Ce vous appartiendra d'identifier et de cibler une bonne partie de la discussion sur les questions relatives aux relations de pouvoir. Encore mieux, pendant la session, vous pouvez donner un exemple d'une utilisation adéquate du pouvoir que vous possédez par nature, en tant que leader du groupe. Le principe N°4 énonce notamment : « Je témoignerai du respect à tous mes collègues, quel que soit leur statut ou leur position, et leur donnerai à tous la possibilité de faire entendre leur point de vue, et de faire profiter l'équipe de leurs connaissances et de leur expérience ». Cela constitue une excellente description de votre poste en tant que facilitateur de groupe.

Avant la session, vous devriez vous entretenir avec tous les cadres supérieurs qui participeront aux sessions en groupes mélangés. Leur participation enthousiaste est essentielle mais ils doivent également comprendre l'importance de se retenir de dominer les discussions. En fait, il est généralement recommandé aux cadres de s'abstenir d'intervenir dans la discussion jusqu'à ce que les autres aient parlé.

## Programmer la session

Des conseils pour élaborer un ordre du jour se trouvent à la fois dans la [Section III Cours de recyclage](#) et dans l'[Annexe C](#) où figurent des suggestions pour les cours annuels de recyclage. En résumé, votre programmation devrait comprendre les étapes suivantes :

1. Déterminez la durée de la session, sur une demi-journée (3 heures 30 de formation plus une pause) ou sur une journée complète (six à sept heures de formation plus deux pauses et un déjeuner).
2. Décidez le nombre de sessions à organiser. Si vous organisez deux sessions ou plus sur différents jours, il sera possible d'adapter le programme de travail de chacun plus facilement. La taille optimale pour un groupe permettant de concilier un nombre suffisant de participants pour avoir une diversité d'opinions et une durée suffisante pour que chacun puisse exprimer son opinion est de 12 à 15 participants.
3. Décidez la composition de votre groupe de participants. Dans un petit bureau, vous regrouperez probablement tout le monde dans une session. Dans un bureau plus grand, vous pouvez choisir de faire une formation par groupe de travail, en mélangeant les niveaux. Cela vous permettrait de cibler des cas pertinents pour un groupe fonctionnel donné. Vous pouvez aussi choisir de mélanger les fonctions, les niveaux, les genres et le personnel local/international, ce qui présenterait l'avantage d'avoir une diversité de points de vue. Il est cependant vivement recommandé de ne pas mettre un grand nombre de cadres supérieurs dans le même groupe. Il est préférable de les répartir entre différents groupes, afin d'éviter qu'ils dominent les autres participants.
4. Vérifiez la disponibilité des salles, chaises, etc. et **fixez une date** ou des dates pour la formation en consultant les responsables du bureau.
5. Fixez les horaires de la formation. Fixez l'heure de début, de fin et de déjeuner en fonction des coutumes locales. Prévoyez des pauses de 15 ou 20 minutes, en fonction également des coutumes.
6. Etudiez attentivement les objectifs de la session que vous programmez et chacune de ses parties. Sachez exactement ce que vous comptez accomplir. Que souhaitez-vous que les participants "tirent pour eux" de la formation ?
7. Choisissez attentivement les activités que vous allez utiliser pour atteindre les objectifs de chaque partie. Envisagez celles qui vous paraissent particulièrement appropriées pour vos participants et celles pour lesquelles vous vous sentez à l'aise. Gardez à l'esprit qu'un grand nombre des sujets importants seront inévitablement quelque peu délicats à aborder. Prenez en compte les intérêts et les besoins particuliers de vos participants, le nombre de participants et le temps dont vous disposez. Prévoyez une activité supplémentaire au cas où la session avancerait plus rapidement que prévu.

8. Rédigez le programme de la session avec une durée estimée pour chaque activité. Des exemples d'ordres du jour figurent en annexe dans la description du thème de l'année.
9. Préparez-vous pour la session :
  - Etudiez très attentivement tout le matériel.
  - Pensez aux incidents réels que vous connaissez personnellement pour illustrer des points particuliers.
  - Préparez-vous surtout à être confronté à des cas délicats qui ont eu lieu au bureau et qui pourraient être soulevés lors de la session. Vous pouvez éventuellement consulter les cadres supérieurs avant la session au sujet de toute question potentiellement difficile. Il est important de veiller à ce qu'aucun sujet confidentiel ou personnel ne soit discuté dans ce contexte, lequel est destiné à passer en revue les normes générales de conduite.
  - Passez mentalement l'ordre du jour en revue, en imaginant ce que vous ferez à chaque étape.
  - Discutez du Code de conduite, notamment de chacun des cas dont vous allez vous servir, avec des collègues et les cadres supérieurs. Veillez à être prêt à répondre à toutes les questions susceptibles d'être soulevées.
  - Rencontrez les autres personnes qui faciliteront des sessions pour échanger des suggestions et "parcourir" vos programmes, si possible.
10. Informez les participants. (Voir les suggestions dans la rubrique Logistique.)
11. Organisez la logistique du programme en utilisant la check-list logistique qui suit.

### **Répartir le temps**

Il peut s'avérer assez difficile d'estimer le temps qu'une activité prendra parce que la taille et l'enthousiasme des groupes sont très variables. Les durées indiquées dans les instructions pour chaque activité représentent souvent un ordre de grandeur. Si vous avez un grand groupe ou un groupe avec des difficultés de langue, choisissez l'estimation la plus longue. Pour un tout petit groupe, choisissez la plus courte. Prenez également en compte la personnalité et les styles de communication des participants.

Il est essentiel de commencer et de terminer à l'heure. Exigez aussi que les participants reviennent des pauses à l'heure indiquée. Ne programmez pas plus que ce que vous pouvez faire dans le temps dont vous disposez – sinon vous allez être tenté de presser les participants.

### **Check-list logistique**

La session de formation sera plus réussie si la logistique se passe en douceur. L'important est de penser à tout arranger bien à l'avance de manière à ne pas être accaparé par les questions logistiques juste avant ou pendant la session.

- ☐ Une salle de réunion calme et suffisamment grande pour que de petits groupes travaillent ensemble sans se déranger mutuellement OU une salle pour le groupe entier et une ou plusieurs autres salles à côté pour les activités en petits groupes



- ☐ Des chaises ou bureaux pour tous les participants et le facilitateur
  - ☐ Soit une grande table pour que les participants s'assoient autour, soit des tables installées en U, soit des plus petites tables et chaises installées en "style bistro" autour de la salle
  - ☐ Un tableau noir avec des craies ou un tableau blanc avec des markers
  - ☐ Des tableaux de conférence ou des feuilles de papier et des markers
  - ☐ Tout le matériel et les documents pour les activités prévues
  - ☐ Une table, un comptoir ou une autre surface plane dans la salle où vous pouvez disposer toutes les fiches et autres documents dans l'ordre où ils vont être utilisés
  - ☐ Un ruban adhésif pour accrocher des affiches, etc. sur les murs
  - ☐ Des stylos et cahiers de notes pour les participants
  - ☐ De l'eau et des verres sur la table ou à proximité
  - ☐ Un accès à une cantine proche ou une cafeteria où les participants peuvent acheter un café, etc. pendant les pauses
- OU
- ☐ Des rafraichissements dans la salle, comme du café et des biscuits ou tout ce qui est typique dans votre région

### Gestion de la formation

Vous pouvez faire beaucoup de choses pour rendre la session plus efficace même si vous avez relativement peu d'expérience en tant que facilitateur. Pensez à ce qui vous aide à apprendre et essayez d'appliquer les mêmes techniques pour la session que vous allez faciliter. Assurez-vous que vos activités sont adaptées à la culture locale. Si vous ne faites pas partie du personnel local, vous pourriez consulter un membre du personnel local concernant la culture et/ou demander à un collaborateur local d'être co-facilitateur. Vous trouverez ci-dessous quelques idées à garder en tête.

### Co-facilitation

En particulier si vous avez un groupe important ou si vous n'avez pas beaucoup d'expérience en tant que facilitateur, vous pourriez envisager de demander à quelqu'un de servir soit d'assistant, soit de co-facilitateur. L'assistant serait avec vous dans la salle pour gérer les questions logistiques, distribuer les documents, etc. afin que vous puissiez vous concentrer davantage sur le processus d'apprentissage. Le co-facilitateur pourrait circuler avec vous pendant les activités en petits groupes pour répondre aux questions et veiller à ce que tout le monde soit au travail. Vous pourriez aussi vous

répartir les tâches de facilitation. La co-facilitation nécessite bien entendu une programmation attentive ensemble et un travail d'équipe.

## Préparation

Ne tentez jamais de faciliter une session sans être sûr d'avoir totalement compris l'objectif ou les objectifs de chaque activité et la procédure pour la mettre en œuvre. Etudiez les instructions avec attention. Discutez des procédures pour chaque activité avec votre co-facilitateur ou votre assistant de formation. Préparez tous vos supports, documents et équipements pour savoir exactement où chaque chose se trouve. Assurez-vous que vos fiches soient prêtes, en nombre suffisant. Sachez comment introduire la session et les transitions que vous allez utiliser pour passer en douceur d'une activité à l'autre.

Dans la mesure du possible, il est utile de répéter une activité avant de la mettre en œuvre pour la première fois avec un groupe. Si vous n'avez pas d'expérience en tant que facilitateur, il sera utile de vous exercer à voix haute, soit seul soit devant une audience. Dans la mesure du possible, vérifiez l'endroit où vous allez animer la formation. Parcourez la salle afin de savoir où se trouvent les prises électriques, comment ouvrir et fermer les fenêtres ou les stores et comment disposer au mieux les bureaux, tables ou chaises. Testez l'acoustique de la salle. Vous entendra-t-on au fond de la salle ? Y a-t-il des bruits à l'extérieur qui pourraient déranger ?

## Objectifs et ordre du jour

Les participants ont généralement besoin de savoir **ce qu'ils** vont faire et **pourquoi**. Il est utile d'afficher les objectifs de la session et l'ordre du jour avant que les participants entrent dans la salle. Quand vous affichez l'ordre du jour, vous pouvez mettre une version assez générale. Ils **ont** besoin d'avoir une idée de l'heure des pauses et du déjeuner.



Il est généralement préférable de ne **pas** indiquer d'horaires précis sur l'ordre du jour affiché. Les participants ont tendance à devenir nerveux si vous vous écarterez des horaires indiqués!

Quand vous passez d'une partie de la session à une autre, indiquez l'objectif de la partie suivante aux participants – ce qu'ils vont faire et pourquoi. Il n'est pas utile d'employer un langage sophistiqué pour expliquer un objectif. Indiquez simplement le but avec vos propres mots. Par exemple, vous pourriez dire : « Maintenant nous allons nous répartir en petits groupes pour étudier quelques études de cas où des collaborateurs du HCR ont été confrontés à des dilemmes éthiques. Cela vous donnera une occasion de voir comment vous géreriez une situation similaire ».

## Asseoir et regrouper les participants

L'une des meilleures façons de disposer les chaises est de les mettre en U avant que les participants entrent dans la salle. Cela convient pour l'ouverture puisque vous pouvez vous mettre debout devant les participants pour donner les premières

informations. Vous pouvez ensuite facilement fermer le U pour créer un cercle pour une discussion avec l'ensemble du groupe.

Une autre possibilité qui fonctionne bien pour une formation consiste à utiliser plusieurs tables rondes "style bistro" ce qui facilite le travail en petits groupes.

Si vous faites plus d'un exercice en petits groupes (ce qui sera le cas de presque toutes les sessions), il est important de mélanger les participants de manière à ce qu'ils ne soient pas toujours avec les mêmes personnes.

Même s'il est plus facile de faire simplement travailler les participants avec les personnes assises à côté d'eux, il existe d'autres moyens plus créatifs pour regrouper les participants afin de renforcer l'intérêt.



Une équipe de facilitateurs répartit les participants en groupes en leur demandant de tirer chacun une carte d'un jeu de cartes. Cela répartit automatiquement le groupe en quatre : trèfle, cœur, pique, carreau. Pour rendre les instructions encore plus faciles, ils disent aux participants que la personne qui tire la carte la plus petite dans chaque groupe sera président et la personne qui tire la plus grande carte sera *rapporteur*.

Une autre façon de répartir les participants consiste à les mettre en ligne devant la salle en utilisant l'un des critères suggérés ci-dessous. Divisez ensuite la ligne en autant de personnes souhaitées par groupe. Les lignes peuvent être formées :

- Par date de naissance, avec le mois de janvier à un bout et décembre à l'autre bout
- Par taille
- Par distance entre le bureau et leur pays d'origine
- Par date à laquelle ils sont rejoints le HCR

## Gérer le travail en petits groupes

Voici quelques points à retenir lorsque vous facilitez le travail en binômes ou en petits groupes :

- Donnez des instructions très claires afin que les groupes ne perdent pas de temps à essayer de décider ce qu'ils ont à faire. Soyez précis. Par exemple, plutôt que de dire aux groupes de « discuter de X », dites-leur de « discuter de X et d'identifier trois solutions que vous partagerez ensuite avec l'ensemble du groupe ».
- Pour la plupart des activités en petits groupes, il est utile que chaque groupe ait un président et un *rapporteur* s'il doit présenter ce dont il a parlé. Vous pouvez généralement demander aux groupes de sélectionner leurs propres présidents et rapporteurs. Cependant si les instructions pour le travail en groupe sont particulièrement complexes, vous pourriez désigner un président pour chaque groupe et les préparer à l'avance.
- Si les instructions pour le travail en petits groupes sont un peu compliquées, en particulier si elles risquent de soulever des problèmes de langue, rédigez les instructions à l'avance sur un tableau de conférence ou sur des feuilles de papier et

affichez-les. Numérotez les instructions afin que tout le monde comprenne exactement ce qu'il doit faire et dans quel ordre. Vous pouvez aussi écrire les instructions sur un morceau de papier pour chaque président.

- Indiquez aux groupes approximativement quel temps ils auront pour travailler afin qu'ils puissent répartir leur temps de manière adéquate.
- Expliquez-leur ce qu'ils devront faire avec les conclusions adoptées en groupe. Doivent-ils les écrire sur une feuille de papier pour l'afficher au mur ? Doivent-ils expliquer leurs conclusions à l'ensemble du groupe ? Doivent-ils se joindre à un autre petit groupe pour les partager ou trouver un consensus ?
- Si la salle est petite et que vous envoyez des groupes se réunir ailleurs, précisez bien qu'il s'agit d'un temps de travail et **non** d'un temps de pause.
- Immédiatement après avoir mis les groupes au travail, passez d'un groupe à l'autre pour vous assurer qu'ils comprennent la tâche et qu'ils y travaillent.
- Pendant que les groupes travaillent, circulez parmi eux afin de pouvoir répondre aux questions, les aider si nécessaire et les tenir au travail. Evitez de diriger le groupe.
- Il est normal que certains groupes travaillent plus vite que d'autres. Essayez d'avoir une « activité supplémentaire » prête à être attribuée à tout groupe qui avancerait beaucoup plus vite, comme des questions supplémentaires à discuter. Soyez disposé à apporter une aide supplémentaire à un groupe qui serait beaucoup plus lent que les autres. Indiquez l'heure et rassemblez de nouveau les groupes quand ils ont tous ou presque tous terminé la tâche. Ne faites pas attendre les autres le temps qu'un groupe très lent termine.
- Comme les groupes peuvent prendre plus ou moins de temps par rapport à vos estimations, vous aurez peut-être besoin d'ajuster le timing lorsque vous les rassemblez de nouveau. Par exemple, s'ils ont pris plus de temps que prévu en petits groupes et que vous prévoyez que chaque groupe fasse un rapport en plénière, alors vous pourriez éventuellement raccourcir cette étape en demandant à chaque groupe de ne faire part que d'une seule de leurs conclusions. Si les groupes ont pris moins de temps que prévu, vous pourriez demander à chaque membre du groupe (plutôt qu'au seul *rapporteur*) de faire part de leur travail.

### **Gérer les introductions, transitions et résumés**

L'un des moyens les plus faciles de faire la différence entre un facilitateur expérimenté et un facilitateur non expérimenté est la façon dont il présente les documents et les transitions d'un sujet à l'autre. Il s'agit de compétences faciles à acquérir, alors exercez-vous !

Selon une vieille formule de formation, vous devriez « Leur dire ce que vous allez leur dire, leur dire et leur dire ensuite ce que vous leur avez dit ». C'est particulièrement vrai. La plupart des personnes apprennent mieux quand elles savent depuis le début le

thème et l'objectif de la formation et quand le formateur résume les points clés à la fin de la session.

De plus, les participants suivent mieux s'il y a des transitions claires d'une partie du programme à l'autre. La transition la plus simple est un simple énoncé de « ce que nous venons de faire et ce que nous allons faire après ». C'est encore mieux si vous pouvez faire un lien entre les deux parties de manière judicieuse.

Le résumé à la fin de chaque partie de la session peut consister en une simple phrase décrivant ce que vous venez de terminer. A la fin du programme complet, il est toutefois intéressant de faire un résumé plus détaillé des points clés.

### Gérer les défis de la facilitation

Comme les sessions sur le Code de conduite sont obligatoires, il se peut que vous ayez parfois des participants peu enthousiastes à l'idée de participer. Il vous appartiendra, ainsi qu'à leur responsable, de les aider à comprendre la valeur et l'importance de leur participation active à la session.

.

### Le participant trop franc

Il est rare d'avoir un participant vraiment perturbant. Vous pouvez toutefois vous retrouver face à une personne qui domine la discussion, parle pour ne rien dire et monopolise d'une manière générale le temps alloué au groupe. Voici quelques idées pour gérer cette difficulté :

- Assurez-vous que vos règles de base abordent la question du partage équitable du temps de parole.
- Mettez-vous debout à côté de la personne.
- Adressez-vous à une autre personne qui semble vouloir dire quelque chose même si M./Mme Dominant(e) manifeste aussi la volonté de parler.
- Dites « *Je vois que vous avez quelque chose à dire mais écoutons tout d'abord un autre participant du groupe qui ne s'est pas encore exprimé* ».
- Quand vous répartissez les participants en petits groupes, mettez les personnes les plus bavardes ensemble, plutôt que dans des groupes différents.

### Le participant discret

Les participants peuvent sembler discrets et en retrait pour toutes sortes de raisons. Tout d'abord la personnalité, à savoir une personne qui serait toujours discrète dans un groupe sans que cela ait à voir avec vous en tant que facilitateur ou avec le thème de la formation. Ce type de personne est souvent en phase avec la session et en retire beaucoup de choses sans contribuer beaucoup par la parole. Ne prenez pas le risque d'embarrasser ce type de personnes en les interpellant directement à moins d'être certain de ne pas les mettre mal à l'aise. Vous pouvez aussi poser une question très générale, comme « *Rachel, que penses-tu de cela?* »

Quand une personne généralement à l'aise se met en retrait pendant une session de formation, vous devez savoir pourquoi. Il se peut qu'elle soit mal à l'aise par rapport au thème, confuse par rapport au contenu, qu'elle ait un problème personnel ou qu'elle ne

soit pas d'accord avec la discussion. Une simple question pendant la pause peut clarifier la situation.

Vous pouvez inciter les membres timides du groupe à prendre part à la discussion en leur demandant des informations spécifiques qu'ils connaissent. Cherchez à savoir si ceux qui n'ont pas parlé souhaiteraient faire des commentaires. Plutôt que de solliciter les participants plus bavards identifiez ceux qui sont restés silencieux mais qui semblent prêts à prendre la parole. Quand des participants sont silencieux parce que quelques autres dominent la discussion, vous devrez « faire de la place » pour leur permettre de s'exprimer.

## **Les participants menant des conversations parallèles**

Arrêtez-vous de parler et regardez intentionnellement ceux qui mènent leur propre conversation jusqu'à ce qu'ils s'arrêtent. S'ils persistent, vous pourriez dire « Discutons tous en groupe, s'il vous plaît ».

## **Faciliter les discussions**

La formation sur le Code de conduite suscite souvent des discussions de groupe animées. Vous pouvez faire beaucoup de choses pour structurer et gérer les discussions afin de les rendre plus efficaces. Essayez ce qui suit :

### **Disposez la salle**

Pour qu'une bonne discussion avec l'ensemble du groupe ait lieu, les participants doivent être en mesure de voir les visages des uns et des autres. La meilleure disposition est généralement en forme de cercle ou d'ovale, le facilitateur étant assis dans le cercle avec les participants. Si vous utilisez des cas ou d'autres documents, il est utile que les personnes soient assises autour d'une ou plusieurs tables sur lesquelles elles peuvent poser les documents.

### **Créez une atmosphère favorable**

Le thème abordé dans le Code de conduite peut être très sensible et certains participants peuvent être gênés d'en parler ou rester sur la défensive. Une façon de mettre les personnes à l'aise est de créer une atmosphère favorable, ouverte.

Au début du programme, demandez aux participants quelles règles de base ils souhaiteraient adopter pour la discussion. Encouragez le partage ouvert d'idées en étant sensible à la culture et au genre. Si un participant fait un commentaire qui risque d'offenser quelqu'un d'autre, attirez gentiment l'attention de l'intéressé sur son insensibilité.

### **Ouvrez la discussion de manière**

Assurez-vous que les participants comprennent clairement **ce dont** ils doivent discuter. Vous pouvez distribuer un cas que tout le monde doit lire. Vous pourriez écrire une déclaration controversée au

## judicieuse

tableau ou expliquer oralement un incident.

Quand tout le monde comprend la situation ou le sujet, ouvrez la discussion avec une ou deux questions judicieuses. (Plus tard dans la discussion vous pouvez poser des questions qui vous viennent spontanément à l'esprit mais au début il est important d'avoir des questions bien préparées pour lancer la discussion).

Les bonnes questions introductives:

- sont ouvertes, nécessitant plus qu'une simple approbation ou désapprobation (pourquoi, quoi, comment ...)
- s'adressent au groupe dans son ensemble et non à certaines personnes seulement
- encouragent des avis personnels, réfléchis comme réponses et pas seulement une reformulation de la question

Exemples: D'après vous, qu'est-ce qui aurait pu contribuer à cette situation ? Qui aurait un exemple d'une situation similaire à donner ? Que se serait-il passé si....? Pourquoi a-t-il décidé d'agir de cette façon?

## Posez des questions

En tant que facilitateur, votre rôle est aussi de guider la discussion sur le Code par des questions judicieuses. Posez des questions spécifiques et pertinentes.

- demandez '*quoi*' pour obtenir des opinions et des faits
- demandez '*pourquoi*' pour obtenir des raisons et des causes
- demandez '*qui*' ou '*où*' pour obtenir des sources d'opinions et des faits
- demandez '*comment*' ou '*quand*' pour canaliser la discussion et entrer dans les détails

Vous trouverez ci-dessous quelques suggestions de questions que vous pouvez utiliser pour faciliter la discussion et atteindre des objectifs spécifiques :

- ➔ pour attirer l'attention sur un point qui n'a pas été pris en compte: *Quelqu'un a-t-il pensé à cet aspect de la question?*
- ➔ pour s'interroger sur la force d'un argument: *Quelles raisons avons-nous d'accepter cette position?*
- ➔ pour rechercher les causes: *Pourquoi pensez-vous que John défend cette position?*
- ➔ pour inciter un participant qui généralise à être plus spécifique: *Pouvez-vous nous donner un exemple précis sur ce point? Pouvez-vous être plus concret?*
- ➔ "Comment cela fonctionnerait-il en pratique?"
- ➔ pour faire comprendre que certains participants parlent trop: *Quelqu'un qui n'a pas encore donné son avis sur la question a-t-il quelque chose à dire?*

<b>Restez dans le sujet</b>	Les discussions ont parfois tendance à partir dans tous les sens. Gardez toujours à l'esprit votre objectif pour la discussion et orientez subtilement la conversation dans cette direction par vos questions.
<b>Mettez par écrit</b>	Il est souvent utile d'écrire les principaux points qui émergent de la discussion sur le Code, soit sur le tableau soit sur une feuille. Si vous trouvez qu'il est difficile de faciliter la discussion tout en retenant et en notant les principales idées, désignez un greffier parmi les participants.
<b>Faites des résumés intermédiaires</b>	<p>Faites des résumés pendant les discussions afin de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• éviter les répétitions inutiles</li> <li>• recentrer les conversations hasardeuses sur le sujet</li> <li>• noter les points apparents d'accord ou de désaccord</li> </ul> <p>Veillez à ce que le résumé soit bref et objectif. N'exagérez pas les désaccords ou n'inventez pas d'accords quand il n'y en a pas. Evitez les préjugés en demandant aux participants si vous avez bien retenu l'essence de ce qui a été dit et demandez-leur d'ajouter tout élément que vous auriez pu oublier.</p>
<b>Synthétisez</b>	Terminez la discussion en résumant les points clés, en vous référant peut-être à ce que votre greffier ou vous avez écrit. <b>(Ne vous arrêtez pas simplement</b> quand le temps alloué pour la discussion est terminé)

## Utiliser les études de cas

### Pourquoi utiliser des cas?

Il se peut que la présentation des sessions sur le Code de conduite reste trop abstraite et trop générale. Il est essentiel que les participants comprennent comment appliquer les principes dans leur vie quotidienne. L'une des meilleures façons de passer de la théorie à la pratique consiste à examiner des exemples tirés de la vie réelle. Ce Manuel contient un grand nombre de mini études de cas qui illustrent diverses applications des valeurs clés et des principes directeurs du Code de conduite. Ces cas sont tous basés sur des situations réelles au HCR, rendus anonymes et tous approuvés par plusieurs employés du HCR.

Comme une étude de cas permet de se familiariser avec la façon dont le HCR travaille réellement, elle a tendance à être très engageante. Les cas peuvent susciter des réflexions et des discussions sans donner de conseils normatifs. Ils décrivent ce que d'autres personnes ont fait dans une situation donnée et comment cela s'est terminé mais ils ne peuvent pas garantir que vous obtiendrez toujours les mêmes résultats dans une situation similaire. Un important éclairage personnel peut découler de la réflexion et de la discussion d'un bon cas.



Les collaborateurs du HCR méprisent parfois les méthodes d'apprentissage comme les cours magistraux (trop académiques) et les supports d'apprentissage du secteur privé (trop commerciaux). Cependant les études de cas inspirées des expériences réelles de leurs collègues ont tendance à être considérés comme crédibles et sont généralement accueillis avec enthousiasme.

### **Sélectionner, adapter et rédiger des cas**


Choisissez les cas qui abordent les situations les plus pertinentes pour votre propre groupe. N'hésitez pas à les rendre encore plus applicables à votre lieu et votre situation particulière en les adaptant. Le simple fait de modifier les noms des personnages peut parfois suffire à aider les participants à mieux s'identifier à la situation décrite.

Ne cherchez pas à éviter les cas qui abordent des questions parfois délicates à discuter avec les participants. Ce sont souvent les cas les plus importants à traiter. Même si plusieurs relecteurs ont approuvé tous les cas figurant dans ce Manuel, il est tout de même important que vous preniez en considération toutes les sensibilités locales quand vous choisissez ceux que vous allez utiliser.

Si aucun des cas ne se rapporte exactement à la situation dont vous avez besoin, n'hésitez pas à rédiger votre propre cas, en suivant le modèle des cas figurant dans le Manuel. Gardez les lignes directrices suivantes en tête lorsque vous rédigez votre propre cas :

- Le cas doit être réel pour être pertinent. N'exagérez pas le comportement.
- Déguisez le cas de manière à ce que la situation réelle que vous décrivez demeure anonyme.
- Ajoutez un contexte et des éléments accessoires de manière à ce que le comportement décrit ait un sens.
- Décrivez les personnages de telle sorte qu'ils paraissent réels.
- Décrivez les conséquences parce qu'un bon cas montre les conséquences de l'action décrite.

Si vous souhaitez d'autres conseils pour rédiger de bonnes études de cas, consultez le document [Rédiger de bons cas](#) à la fin de cette section.

Tous les cas se trouvent à l'[Annexe A](#) de ce Manuel. La barre épaisse qui figure en haut et en bas du cas indique qu'il doit être photocopié pour les participants : 

Chaque cas est suivi par un cadre contenant quelques questions. Soit plusieurs questions sont simplement énumérées, soit des options différentes sont présentées pour résoudre la situation décrite dans le cas. Vous pouvez soumettre ces questions dans le cadre de l'auto-apprentissage ou dans le cadre d'une discussion en grand ou en petit groupe.

Une fiche intitulée « Notes pour le facilitateur » figure à la suite de chaque cas. Elle commence par une partie qui identifie les parties du Code de conduite applicables au cas décrit. Elle identifie également toutes les clauses figurant dans d'autres instruments

comme le Manuel de gestion du personnel du HCR (SAMM) ou le Statut et le Règlement du personnel des Nations Unies.

La deuxième partie, intitulée « Discussion », souligne les questions clés soulevées par le cas et donne une perspective de la façon dont la situation pourrait être résolue ou aurait pu avoir été évitée. Cette partie fournit des réponses aux questions énoncées dans le cadre qui suit le cas.

Cette partie est suivie d'une partie intitulée « Autres questions » conçues pour approfondir la conversation en la personnalisant et pour encourager en particulier les participants à faire part de situations similaires qu'ils auraient rencontrées.

La dernière partie des Notes pour le facilitateur fournit des informations sur les ressources utiles, comme les bureaux susceptibles d'être contactés pour apporter leur soutien ou des conseils supplémentaires sur les questions telles que celles abordées dans les cas.

### **Manières d'utiliser les cas**

Si les cas sont utiles pour l'auto-apprentissage, ils sont principalement conçus pour stimuler la discussion en groupe afin que les participants puissent tirer profit des réactions, des réflexions et des idées des autres. En programmant la session, réfléchissez attentivement à la question de savoir si vous devriez organiser une discussion des cas en binôme, en petits groupes ou avec l'ensemble du groupe. Les avantages et les inconvénients de chaque option sont les suivants:

	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
Discussion en binôme	Chaque personne dispose d'un maximum de temps pour proposer des idées	Les personnes ne profitent pas des idées exprimées par beaucoup d'autres personnes
Discussion en petits groupes	Bon volume de 'temps d'antenne' partagé	Il se peut que les personnes les plus bavardes dominent
Discussion avec l'ensemble du groupe	Opportunité d'entendre les idées exprimées par un maximum d'autres personnes	Les personnes disposent de peu de temps de parole ; il se peut que certaines personnes ne contribuent pas

En tant que facilitateur, vous pouvez contribuer à faire en sorte que les participants tirent autant d'avantages que possible des études de cas. Pour ce faire, prenez en compte ce qui suit :

- Il existe plusieurs façons d'introduire un cas. Cela dépendra beaucoup de la complexité du groupe concerné. Vous pourriez tout simplement le distribuer, laisser les personnes le lire en silence puis demander à quelqu'un de le résumer brièvement. Vous pourriez également ne pas faire de résumé et vous contenter de demander si quelqu'un a des questions sur le contenu. Si vos groupes sont moins préparés ou s'ils présentent des problèmes de langue, vous pourriez résumer le cas brièvement vous-même avant de le distribuer pour qu'il soit lu.
- Incitez les participants à dépasser une vision étroite de ce qui est « bon et mauvais » ou de la question de savoir quelle règle a été violée pour prendre en considération une vision plus large d'un comportement qui contribue ou qui compromet la capacité du HCR de remplir son mandat.
- Aidez les participants à voir les aspects ambigus de chaque cas et de chaque personne. Les personnes et les situations sont rarement totalement bonnes ou totalement mauvaises. Les situations auront davantage de sens pour les participants s'ils sont capables de s'identifier aux personnages, ce qui est difficile à faire s'ils sont considérés comme totalement mauvais ou si leur comportement est considéré comme totalement mauvais. Recherchez *pourquoi* un personnage pourrait se comporter comme il l'a fait. Quelles ont été les considérations sous-tendant sa décision d'agir de cette manière ?
- Encouragez les participants à examiner comment une situation similaire pourrait se produire dans leur propre contexte – ou à identifier les différences qui seraient susceptibles d'exister localement.
- Encouragez l'expression d'une diversité de points de vue et ne vous inquiétez pas s'il y a des désaccords. Vous recherchez un engagement et une discussion constructive. Veillez juste à créer une atmosphère sûre, respectueuse dans laquelle les attaques personnelles ne sont jamais autorisées.
- Demandez aux participants de faire part de toutes les situations similaires dont ils ont connaissance, en gardant à l'esprit la nécessité de préserver la confidentialité.
- Notez les réponses ou les suggestions sur le tableau ou sur une feuille et laissez-les affichées pour que les participants y réfléchissent. Vous pourriez utiliser des markers de couleurs différentes pour différents types de réponses : par exemple, rouge pour les suggestions/idées et noir pour les questions.
- Discutez de la question de savoir où s'adresser pour obtenir des informations ou des conseils supplémentaires. Si vous-même étiez confronté à une situation similaire, vers qui pourriez-vous vous tourner pour obtenir de l'aide ? Par exemple, des conseils juridiques pourraient s'avérer nécessaires et vous pourriez contacter la Section des Affaires juridiques ou le Bureau de l'Inspecteur Général — en fonction du type d'incident. Vous devriez mentionner et distribuer le document intitulé [Référence facile: Où s'adresser pour obtenir des informations, des conseils ou une aide supplémentaires pour un problème lié au travail](#).

### **Transformez les cas en jeux de rôles**

Regarder et participer à des exercices de jeux de rôles peuvent tous deux constituer d'excellentes activités d'apprentissage. De nombreux cas figurant dans ce Manuel peuvent se prêter à un jeu de rôles. Il est toutefois important pour le facilitateur de manier les jeux de rôle avec soin dans la mesure où ils peuvent sembler menaçants pour certains participants.

- Utilisez des volontaires plutôt que de désigner des personnes pour jouer des rôles.
- Accordez suffisamment de temps de préparation.
- Assurez-vous qu'il est clair que les observateurs critiquent les actions des *personnages* et non des personnes qui jouent les rôles.

Choisissez tout d'abord un cas avec deux personnages principaux. Choisissez l'approche que vous allez utiliser : soit deux participants jouent la situation décrite dans le cas, soit une personne joue le rôle de celle qui donne des conseils à l'un des personnages du cas.

Choisissez deux participants qui seront présents à la session et donnez-leur le cas et les instructions pour le jeu de rôles au moins deux jours avant. Il est important qu'ils aient le temps de réfléchir à leur jeu de rôles.

Le jour du jeu de rôles, vous pouvez disposer les participants en U de façon à ce qu'ils puissent facilement voir et entendre les acteurs. Introduisez la scène et laissez ensuite la pièce se dérouler. Les participants peuvent alors poser des questions aux acteurs qui **restent dans leur rôle** pour répondre.

Une autre possibilité consiste à faire lire le cas à tous les participants avant qu'ils se placent en U. L'un des participants-acteurs donne alors des conseils à l'autre. D'autres participants peuvent ensuite se porter volontaires pour venir sur scène et jouer le rôle de donneur de conseils.

Vous pouvez également demander à vos deux acteurs de jouer le rôle de ce qui suit – l'étape qui suit la fin de l'étude de cas.

Un jeu de rôles peut donner un peu de distraction pendant un programme d'une journée complète et, s'il est facilité avec soin, cela peut constituer une façon mémorable et vivante de faire passer des points essentiels. Vous trouverez ci-dessous quelques exemples de cas qui se prêtent particulièrement bien à un jeu de rôles :

**Travaille dur et amuse-toi bien** – jouer le cas

**Activités politiques en dehors du travail** — donner des conseils au supérieur

**Le/la collaborateur/trice** — jouer l'étape suivante que le supérieur décide d'entreprendre

**L'employée de maison** — jouer le cas et ce qui se passe après

**Compassion ou autre chose** — donner des conseils au collaborateur

---

## Rédiger de bonnes études de cas

Une étude de cas offre des solutions dans la vie réelle et des informations internes sur la façon dont le HCR travaille réellement et cela tend donc à être très engageant. En suivant quelques instructions très simples, vous pouvez rédiger des cas très engageants et réalistes.

### Etapes pour élaborer le cas

1. **Tout d'abord, situez la scène.** Décrivez le contexte de la manière la plus vivante possible, en gardant toujours à l'esprit la confidentialité. Au HCR nous imaginons souvent nos cas dans le pays fictif de Ruritanie. Ajoutez des détails pour faire en sorte que le cas semble réel par rapport aux types de situations que vos participants connaissent.

Veillez à être cohérent dans vos détails. Si vous avez mis la scène dans une délégation, les joueurs doivent occuper des postes cohérents avec ceux que l'on trouve dans une délégation. Si le cas se déroule dans un camp de réfugiés, les images, les sons et les odeurs que vous décrivez pour qu'ils semblent réels seront différents de ceux que l'on trouve dans un scénario se déroulant au siège à Genève.

Les étapes 2 à 5 n'ont pas besoin d'être réalisées à la suite l'une de l'autre mais elles sont toutes importantes. Les étapes 6 à 8 devront être réalisées à la fin.

2. **Définissez la/les question(s)** clairement et de manière vivante, avec tous les détails nécessaires. La partie introductive « problème » devrait faire une forte impression. En d'autres termes, cela doit signifier quelque chose d'important pour le lecteur — il doit s'agir de quelque chose auquel ils peuvent se rattacher.

Précisez le contexte pour que les participants comprennent la complexité de la situation, y compris les facteurs annexes. Veillez à le décrire comme un problème ou des problèmes qui doivent être résolus. D'une manière générale, plus vous êtes spécifique, mieux c'est.

3. **Présentez et décrivez vos personnages.** La plupart des situations concernent des personnes. Assurez-vous de comprendre le rôle de chaque acteur et la façon dont il se rattache aux questions et aux problèmes soulevés. Les personnages doivent ressembler aux personnes que nous connaissons tous – du fonctionnaire du gouvernement au chef du partenaire d'exécution - tout en les décrivant sans employer de stéréotypes. Veillez à fournir toutes les informations nécessaires pour que les participants comprennent *pourquoi* chaque personne agit comme elle le fait. Cela comprend souvent des informations personnelles et professionnelles, sur les motivations, les intentions et l'historique du comportement passé dans la situation.

Au HCR, nous portons une attention toute particulière aux sensibilités ethniques et liées au genre. Choisissez des noms issus de diverses régions pour vos

personnages. Mettez des femmes à des postes d'autorité. Vous pouvez généralement faire référence aux principaux personnages en les appelant simplement par leur prénom (toujours fictif bien sûr) après les avoir présentés et aux autres acteurs en les appelant par leur titre, tel que « Ministre assistant pour les questions de réfugiés » ou « le comptable du magasin ».

4. **Donnez une idée de la chronologie.** Si votre cas est tiré d'un scénario où les événements ont lieu sur une longue période, il est recommandé de donner une chronologie pour aider les participants à avoir une vision réaliste des périodes concernées. Si les événements ont lieu en même temps, cela doit également être mentionné. Veillez à ce que vos lecteurs sachent ce qui s'est passé à quel moment afin qu'ils ne soient pas embrouillés.
5. **Définissez des actions alternatives.** Il y a peu de situations réelles susceptibles d'être traitées d'une seule manière. Dans la mesure du possible, identifiez plusieurs possibilités pour régler le problème étudié. Les différentes possibilités que vous proposez n'ont pas besoin d'être très spécifiques mais elles doivent simplement constituer des approches générales différentes par rapport au problème.
6. **Gardez à l'esprit l'objectif** de votre étude de cas lorsque vous rédigez le descriptif et décidez où arrêter la description: au stade de la décision ou après avoir expliqué les conséquences. Votre objectif est-il d'illustrer une question éthique particulière ? S'agit-il de donner des instructions sur la manière de gérer des tâches courantes ?
7. **Décrivez les conséquences —ou ne le faites pas.** Selon la façon dont le cas sera utilisé (Lu et soumis à la réflexion ? Discuté en groupe ? Lu puis analysé par écrit ? Soumis dans le cadre d'un travail ?), vous pourriez inclure les conséquences comme une *partie* de l'étude de cas. Dans ce cas, vous décrivez la situation, la nécessité de prendre une décision, la décision prise et les conséquences de la décision.

Une autre possibilité pourrait consister à terminer l'étude de cas au stade de la décision. Cela permet aux lecteurs de se mettre plus facilement à la place du décideur : que ferais-je ? Si vous choisissez cette possibilité, il est important de présenter la conséquence réelle dans l'analyse que vous faites du cas : voici la décision prise ; voici le raisonnement ; voici ce qui est arrivé suite à la décision.

8. **Formulez des questions judicieuses** qui conduiront les lecteurs à examiner les questions essentielles. Les questions ouvertes sont généralement les meilleures (par opposition aux questions auxquelles il peut être répondu par *oui* ou *non*) mais vous pourriez parfois proposer plusieurs solutions parmi lesquelles le lecteur peut choisir. Cela provoquera davantage de réflexions ou de discussions si plusieurs possibilités existent plutôt qu'une seule réponse « exacte ». Vous pourriez aussi demander au lecteur d'énumérer les possibilités par ordre de préférence.
9. **Donnez une analyse**, des réponses aux questions posées et des réflexions éventuelles pour le suivi. Si le cas est destiné à être utilisé par une personne qui mène la discussion, cette personne aura besoin de vos conseils. Si le cas est

destiné à être lu et faire l'objet d'une réflexion, vous pourriez donner une analyse à laquelle le lecteur peut confronter ses propres perceptions.

Il peut aussi être utile de proposer d'autres questions de réflexion. Vous pourriez demander par exemple comment la situation aurait pu être gérée avec des paramètres différents — un moindre budget par exemple, ou si X avait eu lieu.

Si vous n'aviez pas indiqué les conséquences dans le cadre du cas lui-même alors les conséquences réelles devraient être présentées dans la partie relative à l'analyse.

## Check-list pour évaluer votre étude de cas



1. La situation est-elle réaliste et crédible ?	
2. Est-ce suffisamment complexe et détaillé pour être engageant ?	
3. La situation et les personnages sont-ils suffisamment bien maquillés pour que personne ne soit embarrassé ?	
4. Les personnages paraissent-ils assez authentiques et crédibles pour que les lecteurs manifestent de l'empathie envers eux et leurs problèmes ?	
5. Le scénario ou la série d'événements sont-ils faciles à suivre?	
6. Les conséquences sont-elles directement liées aux actions entreprises ?	
7. Y a-t-il suffisamment de détails sans éléments sans rapport avec le sujet ?	
8. Savez-vous précisément ce que vous souhaitez que les lecteurs retiennent du cas ?	
9. Si un facilitateur est chargé de présenter l'étude de cas, lui avez-vous donné suffisamment de conseils pour mener la discussion ?	
10. Vos questions pour la discussion sont-elles claires et stimulantes - sans réponses trop évidentes?	
11. Une personne a-t-elle relu votre projet de cas pour vérifier sa précision et sa pertinence ?	
12. Une personne a-t-elle relu votre projet de cas pour vérifier la langue et les expressions authentiques ?	



# VI. Activités pour les sessions sur le Code de conduite

Il existe trois situations dans lesquelles vous pouvez utiliser des activités structurées pour aider le personnel à assimiler le contenu du Code de conduite et lui apprendre à l'appliquer dans sa vie quotidienne. Les sessions d'orientation sont organisées pour les nouveaux collaborateurs du HCR ; les cours annuels de recyclage sont organisés au niveau du bureau et des rappels sur le Code sont effectués pour les équipes tout au long de l'année. Cette section du Manuel contient diverses activités structurées utiles dans les trois types de situation. Tous les documents et matériel nécessaires pour une activité donnée figurent juste après la description de l'activité.

Pour savoir si une activité donnée conviendrait par rapport à vos objectifs, il est important que vous vous posiez plusieurs questions:

- Quel est mon **objectif** pour l'activité ? Cette activité aidera-t-elle les participants à atteindre cet objectif ? Comment ?
- De combien de **temps** disposez-vous ? Est-ce suffisant pour cette activité ?
- Cette activité convient-elle aux **participants** particuliers qui seront présents ? (Langue, fonctions, profil et expérience.)
- **Combien** de participants peuvent-ils réellement participer à cette activité ? Cela conviendra-t-il à mon groupe ?
- Quels sont les **matériels ou les équipements** nécessaires pour cette activité ? Est-ce que je dispose de ce dont j'ai besoin ou puis-je me les procurer ?

## Variété et adaptation

Pour bien programmer une session, il est essentiel d'avoir de la variété. Pour faire en sorte que les participants restent intéressés et impliqués, alternez les activités où ils sont principalement **preneurs** d'informations (écouter une présentation, regarder une projection de diapositives PowerPoint, regarder un film, etc.) et les activités où ils ont une **activité à réaliser** à partir des informations fournies (travail en petits groupes, discussion, jeux, etc.). De plus, il est préférable d'alterner sans cesse les activités en petits groupes et avec l'ensemble du groupe. Par exemple, vous pourriez introduire un sujet à l'ensemble du groupe puis vous répartir en petits groupes puis faire en sorte que les petits groupes fassent un rapport à l'ensemble du groupe.

L'utilisation de tous les styles d'apprentissage est un autre élément à garder à l'esprit lorsque vous planifiez une session. Si vous avez prévu une activité essentiellement auditive (écouter un discours), vous pourriez la faire suivre d'une activité visuelle (réaliser une affiche, regarder une démonstration) ou d'une activité kinesthésique (où les participants sont debout et se déplacent).

Vous serez souvent dans l'incapacité d'utiliser une activité exactement comme elle est décrite dans le Manuel. N'hésitez pas à l'adapter à vos besoins particuliers. Si votre groupe est plus grand que ce que vous souhaiteriez, prévoyez d'utiliser essentiellement des activités en petits groupes ou adaptez une activité prévue pour un grand groupe pour la réaliser avec plusieurs petits groupes.

Si votre groupe présente des difficultés de langues, ayez recours à un interprète. Vous pouvez aussi faire asseoir les personnes qui ont besoin d'une aide linguistique autour de la même table et prévoir une(e) assistant(e) bilingue. Vous pouvez également faire traduire dans la langue locale les documents écrits les plus importants. Les participants parviennent parfois à suivre l'introduction à une activité en grand groupe dans une langue commune à tous puis à travailler ensuite en petits groupes dans différentes langues. Par exemple, ils pourraient mener leurs discussions dans différentes langues locales et faire leurs présentations devant l'ensemble du groupe dans une langue commune à tous. L'essentiel est de rester flexible et de s'adapter aux besoins du groupe.

### Activités utilisant les études de cas

La [Section V Faciliter les sessions sur le Code de conduite](#) fournit de nombreux conseils sur la manière d'utiliser les cas de manière efficace. Veuillez lire ce document avant de choisir l'une des méthodes décrites ci-dessous.

### ***Discussion des cas : méthode avec l'ensemble du groupe***

#### **Objectifs :**

- Etre en mesure d'appliquer les valeurs et les principes du Code de conduite à des situations pratiques au HCR
- Savoir où s'adresser pour obtenir des conseils supplémentaires lorsqu'on est confronté à des dilemmes éthiques

**Durée :** Variable selon le nombre de cas discutés. Prévoyez environ 10-15 minutes par cas. (Certains prendront plus de temps, d'autres moins.)

**Nombre de participants :** Utilisez cette méthode essentiellement pour un très petit groupe: huit participants ou moins. Si vous avez un plus grand groupe, répartissez-le éventuellement en petits groupes afin de donner à chacun davantage l'opportunité de s'exprimer, comme décrit dans l'activité suivante.

**Préparation :** Assurez-vous de bien comprendre chaque cas utilisé. Lisez attentivement les Notes pour le facilitateur qui correspondent à chaque cas. Vous devriez être en mesure de répondre aux questions des participants sans vous référer

aux Notes.

**Documents :** Fournissez une copie de chacun des cas à discuter à chaque participant. Ils figurent à l'[Annexe A Cas et Notes pour le facilitateur](#). Pensez à photocopier les cas que vous pensez utiliser mais **pas** les Notes pour le facilitateur.

**Suggestion:** Choisissez plus de cas que ce dont vous pensez avoir besoin et utilisez-les par ordre de priorité afin d'être certain d'utiliser les plus importants pour votre groupe et d'avoir quelques cas supplémentaires à utiliser si vous avez le temps.

## Procédure

Notez que le texte en *italique* est une suggestion de ce que vous pourriez dire avec vos propres mots.

1. Introduction à l'activité  
*Nous allons examiner quelques situations réelles dans lesquelles des employés du HCR ont été confrontés à des décisions éthiques. Lisez le cas en silence quand je vous le donnerai*  
Distribuez le premier cas. Attendez que presque tout le monde ait terminé de le lire.
  2. Vérification de la bonne compréhension  
*Joël, pouvez-vous nous résumer le cas ?*  
OU  
*Y a-t-il quelque chose dans le cas que quelqu'un ne comprend pas ?*
  3. Discussion  
Menez la discussion en utilisant les propositions de questions figurant dans les Notes pour le facilitateur pour ce cas. (Veillez à suivre les suggestions pour mener la discussion qui se trouvent dans la Section V Faciliter les sessions sur le Code de conduite de ce Manuel). Il est important de souligner, ou de demander aux participants de le faire, quelles sont les parties du Code qui s'appliquent à chacun des cas.
  4. Suites  
Continuez en distribuant un cas à la fois, en demandant aux participants de le lire puis de discuter des questions, jusqu'à ce que le temps que vous avez alloué à cette activité soit presque écoulé.
- Résumé de l'activité
- Rappelez aux participants les points les plus importants qu'ils ont identifiés. Cela sera plus facile si vous avez rédigé une liste au fur et à mesure sur le tableau ou sur une feuille. Puis passez à la partie suivante de la session:

*Nous avons eu une bonne discussion sur la façon dont vous auriez géré certaines situations éthiques auxquelles d'autres employés du HCR ont été confrontés. Certains des principaux points que vous avez identifiés comme importants sont.... Passons maintenant à...*

## **Discussion des cas: méthode en petits groupes**

### **Objectifs :**

- Etre en mesure d'appliquer les valeurs et les principes du Code de conduite à des situations pratiques au HCR
- Savoir où s'adresser pour obtenir des conseils supplémentaires lorsqu'on est confronté à des dilemmes éthiques

**Durée:** Variable selon le nombre de groupes. Allouez 10-12 minutes aux groupes pour qu'ils discutent de leur cas et 5-8 minutes supplémentaires pour la présentation de chaque groupe à l'ensemble du groupe ainsi que pour vos questions de suivi. Multipliez cette durée par le nombre de cas que vous envisagez de discuter.

**Nombre de participants:** Utilisez des groupes de 3-4 personnes pour cette activité.

**Préparation:** Assurez-vous de bien comprendre chaque cas ainsi que les Notes pour le facilitateur. Vous devriez être en mesure de répondre aux questions des participants sans vous référer aux Notes.

Avant que les participants arrivent, inscrivez les trois questions de discussion sur le tableau ou sur une feuille. (Les questions figurent dans la partie introduction à l'activité ci-dessous).

**Documents:** Fournissez une copie du cas à chaque membre du groupe, chaque groupe ayant des copies d'un cas différent. (Ne photocopiez pas les Notes pour le facilitateur.) Les participants auront également besoin d'avoir le Code à portée de main afin de vérifier quelle clause est applicable.

**Suggestion:** Soyez créatifs en composant les groupes! Vous pouvez par exemple mélanger des participants de profils ou de fonctions différentes.

## **Procédure**

Cette activité n'est pas simplement une version pour petits

groupes de la Discussion avec l'ensemble du groupe. Dans cette activité, les participants discutent des trois mêmes questions pour chaque cas à la place, ou en plus, des questions de discussion proposées dans chaque cas. De plus, chaque groupe examine un cas différent et en fait part, avec leurs réponses, à l'ensemble du groupe.

Notez que le texte en *italique* est une suggestion de ce que vous pourriez dire avec vos propres mots.

1. Introduction à l'activité

*Nous allons examiner quelques situations réelles dans lesquelles des employés du HCR ont été confrontés à des décisions éthiques. Chaque groupe aura un cas différent. Lisez et discutez du cas avec votre/vos partenaire(s). Préparez-vous à résumer votre cas à l'ensemble du groupe et à répondre aux trois questions que j'ai inscrites au tableau : Quelle(s) est/sont la/les question(s) éthique(s) soulevée(s) dans ce cas ? Que feriez-vous? Pourquoi? Avez-vous déjà entendu ou vécu une expérience similaire?*
2. Travail en petits groupes

Donnez environ 10-12 minutes pour travailler sur les cas. Circulez entre les groupes pour clarifier le contenu ou la méthode si nécessaire.
3. Présentations du groupe

Demandez à chaque groupe de présenter son cas. (Ce sera plus facile si une personne parle au nom de chaque groupe). Résumez brièvement le cas. Identifiez la/les question(s) éthique(s). Demandez comment ils gèreraient la situation et pourquoi. Demandez s'ils ont entendu ou vécu des expériences similaires.
4. Identification des clauses, discussion

Après chaque présentation par un groupe, demandez à l'ensemble du groupe d'identifier quel principe ou quelle valeur clé s'applique à la question qui vient d'être discutée.

En vous aidant des "Autres questions possibles" figurant dans les Notes pour le facilitateur, discutez d'une ou deux questions pertinentes connexes avec l'ensemble du groupe. (Mesurez le temps pour ne pas passer trop de temps sur les premiers cas et être obligé de bâcler les derniers).
5. Suites

S'il reste du temps après que chaque groupe a fait sa présentation, vous pouvez distribuer une deuxième série de cas et répéter la procédure.

## Résumé de l'activité

Terminez l'activité en résumant la discussion et en la conduisant vers la partie suivante de la session:  
*Nous avons eu une bonne discussion sur quelques dilemmes éthiques auxquels d'autres ont été confrontés et sur la façon dont vous les auriez gérés. Les principaux points que vous avez identifiés sont.... Passons maintenant à...*

## **Discussion des cas: utiliser la langue maternelle**

### **Objectifs :**

- Etre en mesure d'appliquer les valeurs et les principes du Code de conduite à des situations pratiques au HCR
- Savoir où s'adresser pour obtenir des conseils supplémentaires lorsqu'on est confronté à des dilemmes éthiques

**Durée :** Prévoyez environ 15 minutes pour expliquer et discuter chaque cas que vous sélectionnez.

**Nombre de participants :** N'importe, mais la discussion est plus facile avec un plus petit groupe.

**Type de participants :** Cette option est pour les groupes peu à l'aise en anglais ou en français, qui tireraient davantage profit de la discussion dans une langue commune différente.

**Préparation :** Sélectionnez soigneusement les cas les plus adaptés pour le groupe concerné. Prenez en compte les questions culturelles. Soit vous traduisez les cas dans la langue locale, soit vous les étudiez de manière approfondie pour pouvoir "raconter l'histoire" vous-même dans une langue accessible pour l'ensemble du groupe.

**Documents :** Faites des copies des cas pour les participants seulement s'ils sont à l'aise pour lire l'anglais et pour en discuter dans une langue commune différente ou si vous les avez traduits.

**Suggestions:** Si votre groupe est important, vous pouvez répartir les participants entre ceux qui préféreraient faire la formation en anglais et ceux qui préfèrent la faire comme suggéré dans cette activité, dans une autre langue commune à une date différente. Notez que la plupart des activités énumérées dans ce Guide peuvent être adaptées pour être utilisées oralement dans une autre langue.

## Procédure

Suivez la procédure décrite pour la *Discussion des cas pour l'ensemble du groupe*. Distribuez les cas pour que les participants les lisent ou expliquez simplement vous-même chacun des cas en employant la langue commune. Puis menez la discussion comme suggéré dans les Notes pour le facilitateur pour chaque cas, en employant également la langue commune. Ecrivez les principales réflexions au tableau, ce qui facilitera leur résumé à la fin de l'activité. Terminez l'activité en résumant la discussion et en conduisant vers la partie suivante de la session:

*Nous avons eu une bonne discussion sur quelques dilemmes éthiques auxquels d'autres ont été confrontés et sur la façon dont vous les auriez gérés. Les principaux points que vous avez identifiés sont... Passons maintenant à...*

## **Discussion des cas sur la base de la fiche d'exercices**

### **Objectifs :**

- Etre en mesure d'appliquer les valeurs et les principes du Code de conduite à des situations pratiques au HCR
- Savoir où s'adresser pour obtenir des conseils supplémentaires lorsqu'on est confronté à des dilemmes éthiques

**Durée :** Variable selon le nombre de cas choisis. Prévoyez environ 15 minutes pour chaque cas : quatre minutes pour le travail individuel, cinq minutes pour le travail en binôme, six minutes pour le travail avec l'ensemble du groupe.

**Nombre de participants :** Cette technique fonctionne particulièrement bien avec de grands groupes mais elle convient également pour de plus petits groupes.

**Type de participants:** Cette technique convient à la fois aux personnes qui aiment travailler et réfléchir seules avant de parler devant les autres et aux personnes qui ont besoin d'un peu plus de temps.

**Préparation:** Assurez-vous de bien comprendre chaque cas ainsi que les Notes pour le facilitateur. Vous devriez être en mesure de répondre aux questions des participants sans vous référer aux Notes.

**Documents:** Fournissez des copies de tous les cas que vous envisagez de discuter à chaque participant ainsi

qu'une fiche d'exercices pour chaque participant. (Apportez des copies supplémentaires si vous pensez pouvoir discuter de plus de trois cas). Les fiches d'exercices et les cas se trouvent tout de suite après ces instructions. Ne photocopiez pas les Notes pour le facilitateur.

Les participants auront aussi besoin d'avoir leur Code à portée de main pour vérifier quelle clause est applicable à chaque cas.

**Suggestion:** Choisissez plus de cas que ce dont vous pensez avoir besoin et distribuez-en un nouveau seulement quand les participants ont terminé le précédent. Utilisez-les dans l'ordre de priorité afin d'être certain d'aborder les plus importants avec votre groupe et de disposer de cas supplémentaires si vous avez le temps.

## Procédure

Notez que le texte en *italique* est une suggestion de ce que vous pourriez dire avec vos propres mots.

1. Introduction à l'activité  
*Nous allons examiner quelques situations réelles dans lesquelles des employés du HCR ont été confrontés à des décisions éthiques. Chacun d'entre vous va lire les cas et compléter cette partie de la fiche d'exercices. Griffonnez juste quelques notes — personne d'autre que vous ne la lira. Constituez ensuite un binôme avec une personne assise à côté de vous qui a également terminé de remplir la fiche d'exercices et comparez et discutez de vos réponses. Quand tout le monde aura terminé - ou presque - nous discuterons des cas avec l'ensemble du groupe. Avez-vous des questions ?*
2. Vérification de la compréhension  
Circulez entre les participants et jetez un œil à ce qu'ils écrivent afin d'être certain qu'ils griffonnent juste quelques notes pour pouvoir s'y référer eux-mêmes.
3. Travail en binôme  
Dès que deux participants semblent avoir terminé de lire et de prendre des notes, encouragez-les à se mettre ensemble pour discuter de leurs réponses. Mettez ensuite ensemble les deux participants suivants qui semblent être prêts, etc.
4. Présentation à l'ensemble du groupe, discussion  
Quand les discussions en binôme semblent s'essouffler ou après environ cinq minutes, demandez à chacun de rejoindre l'ensemble du groupe. Demandez à différents binômes de faire part des réponses inscrites sur leurs fiches d'exercices ; s'il n'y a pas de consensus, lancez la discussion. Utilisez les questions supplémentaires pour la



discussion figurant dans les Notes pour le facilitateur si vous avez le temps.

## 5. Suites

Distribuez le cas suivant (dans l'ordre de priorité) et poursuivez de la même manière jusqu'à ce que le temps alloué pour l'activité soit presque écoulé.

---

## Fiche d'exercices pour les cas

Cas	Quel est le problème?	Clauses applicables	Ma résolution
1.			
2.			
3.			

---

## Activités pour introduire et renforcer le Code de conduite

### Définir le Code de conduite

#### Objectifs:

- Comprendre ce qu'est un Code de conduite
- Identifier les parties du Code de conduite du HCR
- Comprendre à qui s'applique le Code de conduite du HCR

**Durée:** 3-5 minutes

**Préparation:** Parcourir le texte proposé afin d'être prêt à en parler avec vos propres mots.

### Procédure

Notez que le texte en *italique* est une suggestion de ce que vous pourriez dire avec vos propres mots.

1. Qu'est-ce qu'un Code de conduite ?

*Qu'est-ce qu'un "code de conduite"? Comment le définiriez-vous?*

[Demandez les contributions du groupe.]

*Bien. L'idée de disposer d'une déclaration de base énonçant ce à quoi une organisation croit et comment elle s'engage à agir est née il y a plusieurs décennies. C'est parfois appelé un code de déontologie ou une déclaration d'éthique et cela comporte souvent deux parties. La première est une déclaration des valeurs que l'organisation respecte et la deuxième est une déclaration du comportement qui est censé découler naturellement du respect de ces valeurs.*

2. Les parties du Code de conduite du HCR

*Le Code de conduite du HCR suit le même modèle: les valeurs clés et les principes directeurs énoncent ce à quoi nous croyons, en tant que personnel du système des Nations Unies, en tant que personnel du HCR, en tant que travailleurs humanitaires et en tant que membres de différentes organisations. Il consiste en cinq valeurs clés que nous respectons et partageons.*

*La deuxième partie du Code contient l'Engagement envers le Code de conduite du HCR. Il s'agit d'un engagement que nous prenons en tant qu'individus envers neuf principes directeurs qui définissent les types de comportement qui découlent des valeurs du HCR.*

*Il existe aussi une Introduction au Code de conduite d'une page ainsi que des Commentaires qui fournissent des*

détails et des exemples d'application du Code.

- |                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| 3. A qui le Code s'applique-t-il? | <i>Le Code s'applique à tous les collaborateurs du HCR. Les stagiaires, les consultants et les autres personnes coopérant avec le HCR devront également confirmer qu'ils s'engagent à respecter ses normes dans la mesure où elles s'appliquent à leur statut. Les collaborateurs signent l'Engagement comme une déclaration montrant que nous comprenons que l'on attend de nous que nous le respections.</i> |
| 4. Questions ou commentaires?     | Donnez la parole aux participants pour une discussion ou des précisions.   |

### **Examiner le Code**

---

#### **Objectifs:**

- Assimiler le Code de conduite
- Identifier et clarifier tout aspect confus du Code ou questions non résolues à propos du Code

**Durée:** Prévoyez une heure à une heure et 15 minutes pour l'activité complète. La durée la plus longue conviendrait à un groupe de participants plus important.

**Nombre de participants:** N'importe quel nombre, réparti en groupes de trois.

**Type de participants:** Tous types de participants, hormis ceux qui ont des difficultés pour lire l'anglais. Pour ce type de participants, voir l'activité suivante.

**Préparation:** Assurez-vous de bien comprendre **vous-même** les valeurs clés et les principes directeurs, l'Engagement envers le Code de conduite et les Commentaires sur le Code de conduite. Vous pourriez surligner ou souligner toutes les parties que vous pensez être particulièrement pertinentes ou préoccupantes pour votre groupe et que vous souhaiteriez aborder dans la discussion. Si vous n'êtes pas certain de la bonne compréhension de certains points du Code, vérifiez auprès du Bureau de la déontologie.

Les instructions relatives à cette activité sont un peu complexes. Il est important de les inscrire au tableau ou sur une feuille avant de commencer l'activité, pour que les

participants puissent s'y référer. Elles peuvent être rédigées de la manière suivante :

1. Répartissez-vous en groupes.
2. Lisez une partie à haute voix à tour de rôle.
3. Discutez de la signification; identifiez toute confusion ou doute.
4. Le cas échéant, écrivez la question sur une feuille prévue à cet effet sur le mur.
5. Si votre question y figure déjà, ajoutez juste un ✓ à côté.
6. Passez à la partie suivante.

**Documents:** 14 feuilles de papier ou feuilles de tableau accrochées aux murs et/ou disposées sur les tables autour de la salle. Chaque feuille devrait avoir un titre clair correspondant aux cinq valeurs clés ou aux neuf principes directeurs du Code de conduite. Mettez des markers à côté de chaque feuille de papier. Assurez-vous d'avoir des exemplaires supplémentaires du Code de conduite au cas où quelqu'un oublierait d'apporter le sien. Prévoyez une copie du Statut et du Règlement du Personnel à portée de main pour pouvoir vous y référer.

## Procédure

Notez que le texte en *italique* est une suggestion de ce que vous pourriez dire avec vos propres mots.

### 1. Introduction à l'activité

*Je suis certain que vous avez tous lu le Code avant cette session. Vous avez maintenant l'opportunité de le lire attentivement, ligne par ligne, afin que nous puissions dissiper toute confusion ou répondre à toute préoccupation et que nous soyons sûrs que tout le monde le comprend vraiment. Voici la procédure.*

[Montrez votre liste d'instructions sur le tableau ou sur la feuille].

*Nous allons tout d'abord former des groupes de trois personnes. Puis, au sein de votre petit groupe, vous lirez à tour de rôle une partie du Code, en commençant par les cinq valeurs clés et en poursuivant par les neuf principes. Après avoir lu les parties, parlez-en. Si vous continuez de ressentir une certaine confusion ou préoccupation, l'un d'entre vous devrait les noter sur la feuille correspondante. [Indiquez où se trouvent les papiers]. Si vous pensez que quelqu'un d'autre a déjà exprimé plus ou moins ce que vous alliez écrire, alors mettez simplement une croix à côté du commentaire pour montrer que vous partagez également cette préoccupation.*

[Puis passez à la partie suivante]. Notez que comme il y a cinq valeurs clés et neuf principes directeurs, il y a

*beaucoup de sujets à aborder. Il n'est pas nécessaire de discuter chacun d'entre eux en détail. Assurez-vous simplement de les comprendre et d'identifier toute préoccupation. Avez-vous des questions à ce stade ?*

2. Tâches des groupes

Répartissez les participants en groupes hétérogènes de trois personnes. Pour vous amuser, essayez de les aligner par ordre de distance entre leur lieu de naissance et le bureau, puis formez des groupes de trois en découpant la ligne. [Avec un très grand groupe vous pourriez faire des petits groupes de quatre].

3. Discussions en petits groupes

Pendant que les groupes travaillent, circulez entre eux pour les mettre sur la bonne voie. Ne répondez pas aux questions à ce stade mais faites-les travailler. Vous aurez à presser les groupes les plus lents pour que tout le monde finisse plus ou moins en même temps. Si vous entendez un groupe engagé dans une discussion, demandez-leur d'écrire leur question sur la feuille prévue à cet effet et de continuer. Prévenez les groupes quand il leur reste environ cinq minutes.

4. Discussion avec l'ensemble du groupe

Quand tous les petits groupes ou presque ont terminé, demandez à l'ensemble du groupe de se rassembler. Parcourez l'ensemble des grandes feuilles de papier dans l'ordre, en discutant et en clarifiant seulement les questions que les groupes ont soulevées. Faites particulièrement attention aux points avec des croix indiquant que plusieurs groupes ont soulevé la même question. Un grand nombre de clauses ne soulèvera probablement aucun doute ; d'autres peuvent constituer un sujet de préoccupation pour plusieurs personnes. La lecture attentive des Notes devrait vous préparer à cette discussion.

Résumé

S'il reste de la place sur les murs, laissez affichées les feuilles sur lesquelles des questions étaient soulevées. En poursuivant la session, vous pouvez vous référer aux questions affichées.

*Très bien, vous avez fait un bon travail en lisant attentivement le Code. Pendant le reste de la formation, je suis certain que beaucoup de questions que vous avez identifiées deviendront plus claires. Passons maintenant à ...*

## Examiner le Code dans la langue maternelle

---

### Objectifs:

--Assimiler le Code de conduite  
--Identifier et clarifier tout aspect confus du Code ou répondre aux questions non résolues sur le Code

**Durée:** Prévoyez une heure à une heure et 15 minutes pour l'activité complète. La durée la plus longue conviendrait à un groupe de participants plus grand.

**Nombre de participants:** N'importe.

**Type de participants:** Les participants pour qui la lecture de l'anglais ou du français est difficile ou serait très lente.

**Préparation:** Assurez-vous de comprendre parfaitement les valeurs clés et les principes directeurs, l'Engagement envers le Code de conduite et les Commentaires sur le Code de conduite. Vous pourriez surligner ou souligner toutes les parties qui vous semblent particulièrement pertinentes ou préoccupantes pour votre groupe. Si votre langue maternelle n'est pas la langue commune que vous allez employer avec le groupe, consultez une personne qui parle cette langue pour vous assurer que vous traduisez de manière adéquate les termes et les concepts figurant dans le Code.

**Documents:** Exemplaires supplémentaires du Code, au cas où quelqu'un oublierait d'apporter son exemplaire.

**Logique:** Bien que les participants doivent avoir lu le Code avant de venir à la formation, il se peut qu'ils n'aient pas complètement compris son contenu à cause de la langue. L'objectif de cet exercice initial est de leur donner l'opportunité de clarifier tout ce qui semblerait confus et de dissiper tout doute ou toute préoccupation.

### Procédure

Notez que le texte en *italique* est une suggestion de ce que vous pourriez dire avec vos propres mots.

#### 1. Introduction à l'activité

*Je suis certain que vous avez tous lu le Code avant cette session. Vous avez maintenant l'opportunité de le lire attentivement, ligne par ligne, afin que nous puissions clarifier toute confusion ou toute préoccupation et que nous soyons sûrs que tout le monde le comprend complètement.*

#### 2. Passer en revue

Commencez par les valeurs clés puis passez aux

chaque partie

principes. Pour chaque partie ou clause :

- Vous lisez la partie en anglais.
- Vous demandez à un volontaire de la reformuler dans la langue commune.
- Vous clarifiez, ajoutez ou modifiez l'interprétation si nécessaire.
- Vous demandez au groupe d'expliquer ce que cela signifie **et** de donner un exemple.
- Si des questions ou des préoccupations sont soulevées, notez-les au tableau ou sur une grande feuille sur le mur.

## Résumé

Laissez les préoccupations affichées. Au fur et à mesure que vous avancez dans le programme, vous pouvez vous référer aux questions affichées de façon à ce qu'à la fin de la session vous les ayez abordées de manière adéquate.

*Très bien, vous avez fait un bon travail en parcourant attentivement le Code. Pendant le reste de la formation, je suis certain que de nombreuses questions que vous avez identifiées deviendront plus claires. Passons maintenant à*

. . . .

## **Expliquer le Code à un enfant**

**Objectif:** Etre très clair sur la signification de chaque valeur et de chaque principe directeur du Code de conduite

**Durée:** Environ 20 minutes

**Nombre de participants:** N'importe. Répartissez-les en cinq groupes (un groupe pour chacune des valeurs clés) en les comptant cinq par cinq.

**Type de participants:** Cette activité convient à tous les niveaux de profession et de langue. L'idée est de **simplifier** les concepts, et non d'expliquer le Code à un journaliste ou à un autre professionnel.

**Documents:** Aucun, hormis les exemplaires du Code appartenant aux participants.

**Logique:** Les valeurs clés et les principes directeurs sont rédigés dans un anglais plutôt « officiel onusien ». Une façon de vérifier que les participants comprennent bien le Code est de voir s'ils sont capables d'expliquer les



concepts dans un langage simple de tous les jours.

## Procédure

Notez que le texte en *italique* est une suggestion de ce que vous pourriez dire avec vos propres mots.

### 1. Introduction à l'activité

*Prétendez que vous avez une fille ou une sœur de 8 ans à la maison. Ce soir au cours du dîner elle vous demande « Qu'as-tu fait au travail aujourd'hui ? » et vous lui dites que vous avez participé à une session de formation sur le Code de conduite du HCR. Elle vous demande « Qu'est-ce que ça veut dire ? »*

*Qui peut nous dire ce que vous pourriez répondre ?*

*Demandez à un volontaire. Il pourrait dire quelque chose comme : « Je pourrais lui dire que c'est une liste de choses en quoi nous croyons au HCR et de manières dont nous promettons d'agir à cause de ce en quoi nous croyons »*

*[Formez des groupes.] Je vais maintenant attribuer l'une des cinq valeurs clés et l'un des neuf principes directeurs à chaque groupe. Pensez à la façon dont vous l'expliqueriez à cet enfant de 8 ans. Vous avez environ cinq minutes, puis nous mettrons en commun ce qui nous est venu à l'esprit.*

### 2. Travail en petits groupes

Pendant que les participants travaillent, circulez entre eux pour répondre aux questions. Aidez tous les groupes qui rencontrent des difficultés.

### 3. Discussion avec l'ensemble du groupe

Quand les groupes semblent avoir terminé leur tâche, rassemblez-les. Demandez à une personne de chaque groupe de présenter leur déclaration à l'ensemble du groupe. Après chaque intervention, demandez aux participants s'ils pensent qu'une telle déclaration transmettrait l'idée de base à un enfant de 8 ans. S'ils ne sont pas d'accord, aidez-les à formuler une déclaration plus claire et plus simple.

## Résumé

*Très bien. On peut dire que vous êtes capable d'expliquer tout concept à un enfant si vous le comprenez vraiment vous-même et si vous simplifiez suffisamment les termes. Vous avez montré que vous compreniez suffisamment bien nos valeurs clés pour les expliquer simplement et brièvement. Certains d'entre vous ont-ils des enfants en âge d'aller à l'école élémentaire à la maison ? Essayez de leur expliquer nos valeurs clés et nos principes directeurs*

*ce soir.*

## **Dites-le en une phrase**

**Objectif:** Comprendre complètement la signification essentielle de chaque valeur et de chaque principe directeur du Code de conduite

**Durée:** Environ 20 minutes

**Nombre de participants:** N'importe. S'il y a plus de huit participants, demandez à certains de travailler en binômes. S'il y a plus de 16 participants, demandez à certains de se mettre en groupes de trois. (Il y a 9 principes et l'un d'entre eux sera utilisé comme exemple, ce qui en laisse 8 pour le travail de groupes).

**Type de participants:** Tous, hormis ceux ayant une maîtrise de la langue limitée.

**Logique:** Les principes sont rédigés dans des termes plutôt de style « onusien officiel ». L'une des façons de vérifier la compréhension des participants est de voir s'ils sont capables d'expliquer l'essence de chaque principe en une phrase simple.

**Suggestion:** C'est un bon exercice à utiliser comme introduction à l'activité suivante, **Constituez le Puzzle**. Cela facilitera la réalisation de cet exercice qui est un peu plus difficile.

## **Procédure**

Notez que le texte en *italique* est une suggestion de ce que vous pourriez dire avec vos propres mots. Utilisez une langue commune au groupe.

### **1. Introduction à l'activité**

*Examinons le principe N°3 « Accomplir mes devoirs officiels et conduire mes affaires privées d'une manière qui évite les conflits d'intérêts, préservant et renforçant ainsi la confiance du public dans le HCR ».*

*Si vous deviez résumer l'essence de ce principe en une seule phrase courte, que diriez-vous ?*

Demandez à un volontaire. Il/elle pourrait dire : « Eviter les conflits d'intérêts ». Ecrivez-le au tableau.

*Bien. Cette personne a résumé l'essence de ce principe en formulant une phrase simple de quatre mots. Je vais maintenant attribuer l'un des principes qui restent à chacun*

*d'entre vous [ou à chaque groupe]. Veuillez résumer son essence en quelques mots seulement. Vous disposez d'environ cinq minutes, puis nous mettrons en commun le fruit de notre travail.*

Attribuer l'un des huit principes directeurs restant à chaque personne ou groupe.

## 2. Travail en petits groupes

Pendant que les participants travaillent, circulez entre eux pour répondre à toute question. Aidez les groupes qui rencontrent des difficultés.

Quand les participants semblent avoir terminé leur tâche, rassemblez les groupes. Demandez à chaque personne ou à une personne de chaque groupe de présenter leur(s) déclaration(s) à l'ensemble du groupe **et inscrivez-les au tableau**. Laissez-les au tableau si vous faites l'activité du puzzle après.

## Résumé

*Bien. Le fait de vous rappeler ces phrases simples vous aidera à vous rappeler les neuf principes de l'Engagement envers le Code de conduite du HCR.*

## Variation sur cette activité

Si certains groupes finissent plus tôt que d'autres, demandez-leur d'essayer de créer un **proverbe** pour illustrer le principe qui leur est assigné. Exemple pour le principe N°5 : « Celui qui n'a pas un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée risque de perdre son épouse et ses enfants ». Exemple pour le principe N°4 : « Le respect, c'est comme un miroir : montrez-le et il vous sera renvoyé ».

## Constituer le puzzle

**Objectif:** Assimiler la signification profonde de chaque principe du Code de conduite

**Durée:** Environ 20-30 minutes

**Nombre de participants:** N'importe. Répartissez-les en binômes ou en groupes de trois. (Des groupes plus grands ne fonctionnent pas).

**Type de participants:** Tous, hormis ceux possédant un niveau limité de langue lue.

**Préparation:** Dupliquez, découpez et préparez les documents pour en avoir un lot pour chaque groupe. Les instructions figurent en haut de chaque page. (Préparez un

lot supplémentaire ou deux au cas où vous auriez plus de participants que prévu). Les documents se trouvent tout de suite après ces instructions.

Tous les membres de chaque groupe devront être capables de voir et de manipuler les pièces du puzzle sur une surface plane. Elles peuvent être autour d'une table, d'un bureau ou quelqu'un peut disposer les pièces sur le sol ou en haut d'un placard.

**Matériel:** Les pièces du puzzle (il y en a 25) séparées, mélangées et attachées ensemble ou mises dans une enveloppe, un jeu pour chaque groupe. La fiche sur les neuf principes, découpés sur les lignes pointillées et attachés ensemble ou mis dans une enveloppe avec les 25 pièces du puzzle, pour chaque groupe.

Si cela vous semble approprié pour votre groupe, vous pouvez apporter des récompenses simples pour l'équipe gagnante à partager avec l'ensemble du groupe. Un paquet de bonbons fait bien l'affaire.

**Logique:** Regrouper ou classer les informations est une façon de s'assurer qu'elles sont comprises. Dans cet exercice, les participants doivent comprendre chacun des paragraphes afin de saisir à quel principe chacun se rapporte.

**Suggestion:** Si vous avez effectué l'exercice précédent, au cours duquel les participants ont résumé chaque principe par une phrase inscrite au tableau, cela fournit une bonne introduction à cette activité. Suggérez aux groupes de jeter un œil à la liste inscrite au tableau comme référence simple pour regrouper leurs cartes.

## Procédure

Notez que le texte en *italique* est une suggestion de ce que vous pourriez dire avec vos propres mots. Utilisez une langue commune au groupe.

### 1. Introduction à l'activité

*Vous avez tous lu l'Engagement envers le Code de conduite du HCR avec attention mais pouvez-vous dire à quel paragraphe se rapporte quel principe? Organisons un concours pour voir qui peut constituer le puzzle du Code le plus rapidement. Tout d'abord, chacun éloigne son exemplaire du Code – on ne regarde pas !*

*Je vais distribuer à chaque équipe un jeu des neuf principes sur des morceaux de papier. Vous recevrez aussi un jeu de*

*cartes, chacune d'entre elles comportant un paragraphe des neuf principes. Il y en a 25 au total. Votre travail consiste à regrouper les paragraphes pour qu'ils aillent avec le principe concerné en les disposant sur la table. Notez que les paragraphes n'ont pas besoin d'être dans l'ordre pour chaque principe ; ils ont juste besoin d'être liés au principe concerné. Les morceaux de papier Neuf principes vous indiquent combien de paragraphes constituent chaque principe. Avez-vous des questions ? Etes-vous prêts ? Allez-y!*

2. Travail en petits groupes      Pendant que les petits groupes travaillent, circulez entre eux pour vous assurer qu'ils réalisent l'activité correctement et qu'ils ne trichent pas en regardant le texte du Code. Aidez les groupes qui rencontrent des difficultés.
  
3. Fin de l'activité      Dès qu'une équipe a terminé, notez l'heure et vérifiez les réponses en vous référant au Code. L'équipe qui associe tous les paragraphes au bon principe gagne le concours. Si ce n'est pas le cas, dites juste que ce n'est pas correct et continuez le jeu jusqu'à ce que cette équipe ou une autre gagne. Si vous avez le temps, vous pouvez accorder aux équipes restantes un peu plus de temps pour finir, même après avoir déclaré un vainqueur.  
*Bravo. Voici une récompense pour les gagnants.*

## PAGE 1 SUR 4 POUR L'ACTIVITE « CONSTITUER LE PUZZLE » IMPRIMEZ 1 JEU PAR EQUIPE

<p>Je m'efforcerai toujours de comprendre les expériences difficiles vécues par les réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR, ainsi que la position défavorable dans laquelle ils peuvent se trouver – en particulier du fait de leur sexe, de leur âge ou de leur handicap – face à ceux qui ont un pouvoir ou une influence sur certains aspects de leur vie.</p>	<p>Je chercherai toujours à satisfaire et à protéger les droits des enfants, et à agir de manière à ce que la considération primordiale soit leur intérêt supérieur.</p>	<p>Si ma tâche m'amène à travailler directement avec les réfugiés ou autres personnes relevant de la compétence du HCR, je les rencontrerai régulièrement, afin de comprendre pleinement leur vécu et leurs besoins, et de leur expliquer le rôle du HCR et la portée de son travail.</p>
<p>Je me tiendrai informé des politiques, objectifs et activités du HCR, ainsi que des préoccupations des réfugiés, et ferai de mon mieux pour soutenir le travail de protection et d'assistance de l'Organisation.</p>	<p>Je ferai preuve d'intégrité, de bonne foi, de dévouement et d'honnêteté dans mes actions. Je serai patient, respectueux et courtois envers toutes les personnes avec lesquelles je serai en contact à titre officiel, y compris les réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR, les représentants des partenaires opérationnels et d'exécution, les gouvernements et les donateurs.</p>	<p>Je respecterai les lois locales, remplirai toutes mes obligations financières et juridiques privées et ne chercherai pas à retirer un avantage personnel de tout privilège ou immunité qui m'a été conféré dans l'intérêt des Nations Unies. Je ferai le maximum pour que le comportement des membres de ma famille ne donne pas une image défavorable de l'intégrité du HCR.</p>

**PAGE 2 SUR 4 POUR L'ACTIVITE « CONSTITUER LE  
PUZZLE » IMPRIMEZ 1 JEU PAR EQUIPE**

<p>Mes actions seront exemptes de toute considération de profit personnel et je résisterai à toute pression politique abusive dans mes prises de décision. Je ne solliciterai ni n'accepterai aucune instruction concernant l'accomplissement de mes tâches d'aucun gouvernement, y compris des autorités de mon pays, ou de toute autre autorité extérieure aux Nations Unies.</p>	<p>Conformément au Statut et au Règlement du personnel, je n'accepterai aucun honneur, décoration, faveur, don ou rémunération d'aucun gouvernement ni d'aucune autre source extérieure aux Nations Unies sans autorisation préalable. Je n'exercerai aucune activité ou emploi extérieur sans autorisation préalable. Je n'accepterai aucun paiement supplémentaire ou subvention d'un gouvernement ou de toute autre source, ni ne participerai à certaines activités politiques telles que me présenter à un poste public ou en occuper un.</p>	<p>J'éviterai d'aider des personnes ou des entreprises privées dans leurs relations avec le HCR lorsque cette aide pourrait aboutir à un traitement préférentiel réel ou perçu comme tel. Je ne participerai jamais à des activités ayant trait à l'achat de biens ou de services ou liées aux ressources humaines lorsque cette participation pourrait faire naître un conflit d'intérêts.</p>
<p>Je témoignerai du respect à tous mes collègues, quel que soit leur statut ou leur position, et leur donnerai à tous la possibilité de faire entendre leur point de vue, et de faire profiter l'équipe de leurs connaissances et de leur expérience. Je communiquerai ouvertement et partagerai les informations pertinentes (sous réserve de confidentialité) avec les autres collègues, et je m'efforcerai de répondre aux demandes en temps voulu.</p>	<p>Je respecterai la vie privée de mes collègues et éviterai de faire circuler de fausses informations. Je chercherai à aplanir les différends et à résoudre les problèmes lorsqu'ils surgissent. Je contribuerai à construire un dialogue constructif, mû par le respect mutuel et une attitude ouverte et positive entre les cadres et les représentants du personnel.</p>	<p>En tant que cadre/personnel d'encadrement, je serai ouvert aux opinions de tous les membres de l'équipe. Je fournirai en temps voulu des informations en retour sur la performance professionnelle de chaque membre de l'équipe en les conseillant, en les motivant et en reconnaissant pleinement leurs mérites.</p>
<p>Je garderai présentes à l'esprit et respecterai toutes les instructions visant à protéger ma santé, ma sécurité et</p>	<p>En tant que cadre/personnel d'encadrement, je tâcherai de faire en sorte que la santé et le bien-être des</p>	<p>J'apporterai le soin voulu à toutes les affaires publiques et ne divulguerai aucune information confidentielle sur des réfugiés,</p>

<p>mon bien-être. Je tiendrai toujours compte de la sécurité du personnel dans les décisions opérationnelles. Si j'ai des doutes quant à une instruction qui selon moi menace ma sécurité ou celle d'autres personnes, j'en parlerai immédiatement à mon supérieur.</p>	<p>collaborateurs et de leur famille ne soient pas exposés à des risques inutiles. Je favoriserai un équilibre sain entre l'activité professionnelle et la vie privée du personnel et je respecterai leurs droits.</p>	<p>des collègues et autres questions liées au travail conformément au Statut et au Règlement du personnel et aux directives courantes.</p>
---	--	--



## PAGE 3 SUR 4 POUR L'ACTIVITE « CONSTITUER LE PUZZLE » IMPRIMEZ 1 JEU PAR EQUIPE

<p>Je protégerai, gèrerais et utiliserai les ressources matérielles, financières et humaines du HCR avec efficacité, en gardant présent à l'esprit que ces ressources ont été mises à la disposition du HCR pour le bénéfice des réfugiés et autres personnes relevant de sa compétence.</p>	<p>Je m'engage à ne pas abuser du pouvoir ou de l'influence dont je dispose en vertu de ma position sur la vie et le bien-être des réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR.</p>	<p>Jamais je ne demanderai aucun service ou aucune faveur à des réfugiés ou autres personnes relevant de la compétence du HCR en contrepartie de la protection ou de l'assistance. Jamais je n'instaurerai des relations d'exploitation – sexuelle, émotionnelle, financière ou liée à un emploi – avec des réfugiés ou autres personnes relevant de la compétence du HCR.</p>
<p>Si je me trouvais engagé avec un bénéficiaire dans une relation de cette nature que je considère comme consensuelle et ne relevant pas de l'exploitation, j'en parlerais à mon supérieur et solliciterais ses conseils, en sachant que la question sera traitée avec la discrétion voulue. Je sais que mon supérieur comme moi-même avons à notre disposition des mécanismes de consultation et de recours normaux sur ces questions.</p>	<p>J'agirai de manière responsable lorsque je recruterai ou que j'engagerai d'une autre manière des réfugiés ou autres personnes relevant de la compétence du HCR pour des services privés. Je ferai rapport par écrit de la nature et des conditions de cet emploi à mon supérieur.</p>	<p>Je ne soutiendrai ni ne participerai à aucune forme d'activité illégale, à caractère d'exploitation ou abusive, notamment au travail des enfants et au trafic d'êtres humains et de marchandises.</p>
<p>Comme le HCR s'engage à respecter les normes les plus exigeantes de protection et d'assistance en faveur des enfants, je sais que je ne dois avoir aucune activité sexuelle avec aucune personne de moins de 18 ans. (Vous trouverez des précisions dans les Commentaires sur le présent Code de conduite).</p>	<p>Je ne pratiquerai ni ne tolérerai aucune forme de harcèlement sur le lieu de travail, y compris de harcèlement sexuel ou d'abus de pouvoir.</p>	<p>En tant que cadre/personnel d'encadrement, je ne solliciterai aucune faveur, prêt ou don du personnel, ni n'accepterai de faveurs, prêts ou dons non sollicités ayant plus qu'une valeur symbolique.</p>

Je reconnais l'existence d'un conflit d'intérêts inhérent et d'un abus de pouvoir potentiel dans le fait d'avoir des relations sexuelles avec des collaborateurs placés sous ma supervision. Si je me trouvais dans un tel cas de figure, je résoudrais ce conflit d'intérêts sans tarder.

## **PAGE 4 SUR 4 POUR L'ACTIVITE « CONSTITUER LE PUZZLE » IMPRIMEZ 1 JEU PAR EQUIPE**



### **Les Neuf Principes**

**1. Traiter tous les réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR d'une manière équitable, et avec respect et dignité.**

**4 PARAGRAPHES**

**2. Préserver l'intégrité du HCR, en veillant à ce que ma conduite professionnelle et privée soit irréprochable, et soit perçue comme telle.**

**2 PARAGRAPHES**

**3. Accomplir mes devoirs officiels et conduire mes affaires privées d'une manière qui évite les conflits d'intérêts, préservant et renforçant ainsi la confiance du public dans le HCR.**

**3 PARAGRAPHES**

**4. Contribuer à construire un environnement de travail harmonieux, fondé sur l'esprit d'équipe, le respect mutuel et la compréhension.**

**3 PARAGRAPHES**

**5. Promouvoir la sécurité, la santé et le bien-être de tous les collaborateurs du HCR dans la mesure où il s'agit là d'une condition nécessaire à un travail efficace et cohérent.**

**2 PARAGRAPHES**

**6. Préserver et utiliser de manière responsable les informations et les ressources auxquelles j'ai accès du fait de mon emploi au HCR.**

**2 PARAGRAPHES**

**7. Empêcher, opposer et combattre toute exploitation ou tout abus à l'encontre de réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR.**

**4 PARAGRAPHES**

**8. M'abstenir de toute participation à des activités criminelles ou non éthiques, contraires aux droits de l'homme, ou qui compromettent l'image et les intérêts du HCR.**

**2 PARAGRAPHES**

**9. M'abstenir de toute forme de harcèlement, discrimination, abus physique ou verbal, intimidation ou favoritisme sur le lieu de travail.**

**3 PARAGRAPHES**

---

## **“A” comme dans Accepter les différences**

**Objectif:** Examiner l’essentiel du contenu du Code de conduite de manière amusante et stimulante

**Durée:** 20 minutes (deux minutes pour donner des instructions, exactement 12 minutes pour le jeu et six minutes pour vérifier et mettre en commun quelques réponses et désigner les gagnants)

**Nombre de participants:** N’importe, répartis en binômes.

**Type de participants:** Tous

**Préparation:** Photocopiez la fiche alphabet, en prévoyant un exemplaire par binôme. (Elle se trouve juste après ces instructions.)

Inscrivez au tableau: **T: Traiter** tous les réfugiés et les collègues de manière équitable.

**Matériel:** Un exemplaire de fiche alphabet par binôme. Un stylo ou crayon pour chaque binôme.

Si cela convient à vos participants, vous pouvez apporter une récompense pour le binôme gagnant, comme des bonbons.

### **Suggestion**

Cet exercice au rythme rapide peut être utilisé à quasiment n’importe quel moment au cours de la session de formation. Vous pouvez le garder en réserve pour l’utiliser quand vous trouvez que l’intérêt ou l’attention du groupe diminue après le déjeuner.

Vous pouvez aussi modifier les règles de l’exercice et l’utiliser comme stimulant. Demandez aux participants de se mettre debout en cercle et lancez une balle (une « balle » de papier froissé fera l’affaire). La personne qui reçoit la balle doit faire une phrase commençant par **A** puis lancer la balle à quelqu’un d’autre qui fera une phrase commençant par **B**, et ainsi que suite. Toutes les phrases doivent bien entendu avoir un rapport avec le Code de conduite. Toute personne incapable de formuler une phrase est éliminée jusqu’à ce qu’il reste un seul gagnant debout.

### **Procédure**

Notez que le texte en *italique* est une suggestion de ce que vous pourriez dire avec vos propres mots. Utilisez une langue commune au groupe.

1. Introduction à l'activité
 

*OK, répartissez-vous de nouveau en binômes. C'est un concours et nous allons donc voir qui est le plus rapide. Voici une feuille de papier pour chaque binôme. Notez que l'alphabet est imprimé sur le côté gauche de la page.*

*Votre tâche consiste à travailler ensemble pour rédiger une phrase courte commençant par chacune des lettres – autant de phrases que possible en 12 minutes. Chaque phrase doit avoir un lien avec le Code de conduite. Elles n'ont pas besoin d'être dans l'ordre – vous pouvez varier, par exemple en passant de A à R. Faites-en autant que vous pouvez. Voici un exemple au tableau pour vous aider à démarrer.*

*Avez-vous des questions ? Rappelez-vous que quand j'annonce que le temps est passé, vous devez poser votre crayon immédiatement.*
2. Travail en binôme
 

Dîtes "Partez" et regardez votre montre. Après exactement 12 minutes, annoncez que le temps est passé. Demandez aux binômes de compter le nombre de phrases inventées pour voir qui en a le plus. Vérifiez leurs phrases pour vous assurer qu'elles ont du sens et qu'elles ont un rapport avec le Code.
3. Mise en commun
 

Choisissez quelques lettres parmi les plus difficiles comme K, Q, Z, V et X et demandez aux binômes de mettre en commun leurs phrases avec l'ensemble du groupe.
4. Fin de l'activité
 

*Très bien. Voici une récompense pour les gagnants.*

---

---

## Fiche alphabet

A

P

B

Q

C

R

D

S

E

T

F

U

G

V

H

W

I

X

J

Y

K

Z

L

M

N

O

---

---

## Le Quiz: Un

### Objectifs:

- Examiner les parties les plus importantes du Code de conduite
- Tester sa connaissance du Code de conduite

**Durée:** 10-15 minutes

**Nombre de participants:** N'importe

**Type de participants:** Tous, hormis ceux ayant une maîtrise très limitée de l'anglais lu.

**Préparation:** Photocopiez le Quiz et les Réponses et les Notes pour chaque participant.

**Matériel:** Un exemplaire du Quiz et ces Réponses et Notes pour chaque participant. Ils se trouvent avec les autres documents et outils à la fin de cette Partie du Guide.

**Suggestions:** Bien que le Quiz lui-même soit assez facile, certaines personnes appréhendent tout ce qui leur rappelle des tests scolaires. Dans ce cas, choisissez une autre activité.

Le Quiz fait également partie du Guide d'auto-apprentissage pour nouveaux collaborateurs qui se trouve dans la [Section II Orienter le nouveau collaborateur](#) de ce Manuel.

## Procédure

Notez que le texte en *italique* est une suggestion de ce que vous pourriez dire avec vos propres mots. Utilisez une langue commune au groupe.

### 1. Introduisez le Quiz

*Voici un petit quiz pour voir ce que vous connaissez du Code de conduite. Entourez simplement la lettre de la réponse (a, b ou c) que vous pensez être la bonne par rapport à la question ou qui complète la déclaration. Gardez vos documents et nous passerons en revue les réponses ensemble quand tout le monde aura terminé. Vous serez les seuls à connaître votre score !*

### 2. Débriefez le Quiz

Distribuez le Quiz. Laissez du temps aux participants pour le remplir. Puis, en utilisant la page « Réponses et Notes », passez en revue leurs réponses. Ne perdez pas de temps sur les points auxquels tout le monde a répondu correctement. Concentrez-vous sur les réponses où il y a eu des désaccords. Donnez un exemplaire de la fiche de Réponses et Notes à tous les participants pour qu'ils



puissent s'y référer par la suite car toutes les réponses sont expliquées.

**Alternative:  
Quiz Deux**

Le Quiz Deux est beaucoup plus difficile que le Quiz Un. Vous pourriez utiliser le Quiz Deux avec un groupe plus averti. Vous pouvez aussi utiliser le Quiz Deux si votre groupe a déjà utilisé le Quiz Un dans un contexte différent, par exemple pendant l'année au cours de réunions d'équipe.

---

## Quiz Un

### Code de conduite du HCR

***Entourez la lettre qui figure devant l'expression qui complète correctement la phrase ou qui répond à la question.***

1. Le Code de conduite prétend servir de guide pour aider le personnel à prendre des décisions éthiques
  - a dans sa vie privée
  - b dans sa vie professionnelle
  - c dans sa vie professionnelle et parfois dans sa vie privée
2. Qu'est-ce que cela signifie ou implique lorsque vous signez le Code ?
  - a Cela confirme que vous avez lu le Code et compris qu'on attend de vous que vous respectiez ses normes de comportement.
  - b C'est un engagement solennel de votre part de respecter le Code dans votre vie professionnelle et privée.
  - c Cela montre que vous acceptez le Code comme apportant des suggestions pertinentes pour un comportement adéquat
3. La base juridique pour déterminer ce qui constitue une conduite inacceptable au sein du HCR est
  - a Le Code de conduite
  - b Le Statut et le Règlement du personnel
  - c La Charte des Nations Unies et le Statut et le Règlement du personnel
4. Une disposition essentielle du Code vise à prévenir, s'opposer et à combattre toute exploitation des réfugiés et autres personnes relevant de la compétence de l'organisation. L'"exploitation" signifie
  - a Utiliser notre pouvoir en tant qu'employés du HCR pour obtenir des biens et des services de la part des réfugiés pour notre bénéfice personnel
  - b Utiliser notre pouvoir en tant qu'employés du HCR dans une relation (sexuelle, sociale, politique, affective ou financière) avec un réfugié
  - c a et b à la fois
5. Pourquoi le Code de conduite insiste-t-il sur le fait de traiter les femmes et les enfants réfugiés, en particulier, avec respect et dignité ?
  - a Parce qu'il y en a moins que d'hommes et qu'ils ont donc tendance à être négligés
  - b Parce qu'ils sont typiquement désavantagés en termes de pouvoir et d'influence
  - c Parce qu'il serait inadéquat sur le plan culturel de ne pas leur accorder le respect auquel ils sont habitués

6. Il est vital de considérer les personnes que nous servons comme des êtres humains plutôt que comme de simples “cas individuels”, “populations” ou “groupes de bénéficiaires” parce que
  - a Les personnes relevant de notre compétence peuvent ne pas comprendre ces termes
  - b Ces termes génèrent une approche administrative
  - c Dans certaines langues, la traduction de ces termes est désobligeante
7. Le fait d'occuper un emploi à l'extérieur en plus du travail au HCR
  - a Est autorisé si c'est un travail non rémunéré, bénévole pour une bonne cause
  - b N'est jamais autorisé
  - c Doit être autorisé au préalable
8. La définition d'un “enfant” varie d'un pays à l'autre. Le Code de conduite est fondé sur des normes juridiques internationales qui définissent les enfants comme toute personne
  - a de moins de 18 ans
  - b de moins de 16 ans
  - c de moins de 21 ans
9. L'une des clauses du Code énonce que nous devons éviter les “conflits d'intérêts”. Cela signifie que nous
  - a Éviterons d'entrer en conflit avec d'autres, que ce soit des collègues, des partenaires d'exécution ou d'opération ou des réfugiés ou des personnes relevant de notre compétence
  - b Eviterons de nous retrouver dans une situation qui mette nos intérêts personnels, commerciaux ou nationaux avant nos responsabilités officielles
  - c Eviterons d'entrer en conflit ou en désaccord à propos des personnes relevant de notre compétence.
10. Toute préoccupation ou suspicion concernant un cas d'exploitation sexuelle ou de violence sexuelle de la part d'un employé humanitaire, du HCR ou d'une autre organisation, \_\_\_\_\_ être signalée par l'intermédiaire des mécanismes créés à cet effet. Quel est le terme qui convient le mieux pour compléter la phrase ?
  - a Doit
  - b Peut
  - c Devrait

# Réponses et Notes sur le Quiz 1

(Les pages font référence au document *Code de conduite et Commentaires sur le Code*, Juin 2004)

1. c *Le Code de conduite prétend servir de guide pour aider le personnel à prendre des décisions éthiques dans sa vie professionnelle et parfois dans sa vie privée.* Page 1
- Cette phrase est une citation issue de l'introduction du Code de conduite. De nombreuses décisions éthiques dans notre vie privée n'ont pas de lien avec le Code du HCR mais certaines en ont.
2. a *Qu'est-ce que le fait de signer le Code signifie ou implique ? Cela confirme que vous avez lu le Code et compris que l'on attend de vous que vous respectiez les normes comportementales décrites.* Page 16
- Le fait de signer le Code signifie plus que le simple fait d'accepter son contenu comme une suggestion. Il s'agit d'un engagement solennel de toujours respecter le Code. Il fournit des conseils éthiques qui ne sont pas juridiquement contraignants. Toutefois, votre signature signifie que vous reconnaissez que le HCR attend de vous que vous compreniez et respectiez le Code.
3. c *La base juridique pour déterminer ce qui constitue un comportement inacceptable au sein du HCR est la suivante : la Charte des Nations Unies et le Statut et le Règlement du personnel.* Pages 1 et 2
- Le Code de conduite est un code éthique qui n'a pas force de loi. Les membres de personnel sont cependant juridiquement liés par les documents des Nations Unies mentionnés ci-dessus sur lesquels le Code de conduite repose et par lesquels les valeurs et principes du Code de conduite sont mis en œuvre.
4. c *L'exploitation des réfugiés signifie utiliser notre pouvoir en tant qu'employés du HCR pour obtenir des biens ou des services de la part des réfugiés pour notre bénéfice personnel ou utiliser notre pouvoir dans une relation (sexuelle, sociale, politique, affective ou financière) avec un réfugié.* Page 42
- Le simple fait d'être employé par le HCR nous donne un

pouvoir qui peut malheureusement être utilisé de manière non éthique. Si nous abusons de ce pouvoir dans une relation avec une personne qui a moins de pouvoir, comme un réfugié dont nous sommes censés nous occuper, c'est de l'exploitation.

5. b *Pourquoi le Code de conduite insiste-t-il sur le fait de traiter les femmes et les enfants réfugiés en particulier avec respect et dignité ?* **Parce qu'ils sont typiquement désavantagés en termes de pouvoir et d'influence.** Page 18

Le HCR s'est engagé à respecter l'égalité des droits entre les femmes et les hommes et à s'occuper et à protéger les droits des enfants. C'est important parce que dans de très nombreuses situations de réfugiés, les femmes et les enfants souffrent davantage que les hommes.

6. b *Il est vital de considérer les personnes que nous servons comme des êtres humains plutôt que comme des "cas individuels", des "populations" ou des "groupes de bénéficiaires" parce que* **ces termes génèrent une approche administrative impersonnelle.** Page 19

Des conversations directes avec les personnes relevant de notre compétence peuvent nous aider à "donner un visage humain" à des problèmes complexes.

7. c Le fait d'avoir un emploi extérieur, en plus du travail au HCR, **doit être autorisé en avance.** Page 26

En fait, non seulement les *emplois* doivent être autorisés mais également certaines autres activités extérieures. Il est essentiel de veiller à ce qu'aucun conflit d'intérêt susceptible de porter gravement atteinte à nos opérations et à nos activités n'existe.

8. a *La définition d'un "enfant" varie d'un pays à l'autre. Le Code de conduite est fondé sur des normes juridiques internationales qui définissent un enfant comme toute* **personne âgée de moins de 18 ans.** Pages 2, 10, 34, 40, 42

Ceci est un exemple de norme qui diffère d'un pays à l'autre et dans ce cas, le HCR respecte les normes internationales. Comme autre exemple, on trouve le cas d'une activité, comme des mutilations génitales féminines, admise ou tolérée par un gouvernement mais considérée comme une violation des droits de l'homme par les Nations Unies.

9. b *L'une des clauses du Code énonce que nous éviterons les "conflits d'intérêts". Cela signifie que nous éviterons de nous retrouver dans une situation qui mettrait nos intérêts personnels, commerciaux ou nationaux avant nos responsabilités officielles.* Pages 6 and 7

En réalité, une partie de la troisième clause énonce que nous éviterons même un traitement préférentiel *perçu* comme tel de certaines personnes ou entreprises privées, comme des fournisseurs. Parmi les autres situations susceptibles de conduire à un conflit d'intérêt, on trouve le fait de solliciter des instructions de notre gouvernement national, d'accepter des cadeaux ou tout autre objet de valeur de personnes en relations d'affaires avec les Nations Unies ou de participer à certaines activités politiques telles que nous présenter à un poste public.

10. a *Toute préoccupation ou suspicion en matière d'exploitation ou de violence sexuelles par un collègue, que ce soit au sein du HCR ou non ----- être signalé par l'intermédiaire des mécanismes créés à cet effet.* Page 33  
*Quel est le terme qui convient le mieux pour compléter la phrase ?*  
**Doit**

Les membres du personnel n'ont pas la possibilité d'ignorer les situations d'exploitation sexuelle ou de violence sexuelle mais ont l'obligation de les signaler. Cela vaut que l'auteur fasse partie ou non du système des Nations Unies.

---

## Quiz 2

### Code de conduite du HCR

*Entourez la lettre qui figure devant l'expression qui complète correctement la phrase ou qui répond à la question. Il n'existe qu'une seule réponse correcte à l'exception des cas où il vous est spécifiquement demandé de sélectionner plus d'une réponse.*

1. Le HCR \_\_\_\_\_ ses partenaires d'exécution à respecter les principes directeurs du Code de conduite.
  - a. attend de
  - b. permet à
  - c. encourage
  - d. exige de
  
2. Le Principe directeur N°1 énonce qu'en tant que collaborateur du HCR, je m'engage à traiter tous les réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR :
  - a. d'une manière impartiale, et avec compassion et bienveillance
  - b. d'une manière équitable, et avec respect et dignité
  - c. d'une manière professionnelle, et avec honnêteté et ouverture
  - d. d'une manière compatissante, et avec transparence et responsabilité
  
3. L'une des clauses du Code énonce que nous éviterons les "conflits d'intérêts". Cela signifie que nous
  - a. éviterons d'entrer en conflit avec d'autres, que ce soit d'autres collaborateurs, des partenaires d'exécution ou des personnes relevant de notre compétence
  - b. éviterons d'entrer en conflit ou en désaccord à propos de personnes représentant un intérêt pour le HCR
  - c. éviterons de nous mettre dans une situation qui place nos intérêts personnels, commerciaux ou nationaux avant nos responsabilités officielles
  - d. éviterons les situations susceptibles de se transformer en conflits quels qu'ils soient
  
4. Dans le principe N°2 nous acceptons de « préserver l'intégrité du HCR, en veillant à ce que [notre] conduite professionnelle et privée soit irréprochable, et soit perçue comme telle ». Quel ensemble de mots définit le mieux le terme *intégrité* ?
  - a. Honnêteté, bonne foi et dévouement envers l'Office
  - b. Paix, transparence et consécration au dur labeur
  - c. Comportement honorable, professionnel et cohérent

- d. Responsabilité, tact et sens du consensus
5. Les collaborateurs du HCR ne peuvent pas briguer ou occuper un poste politique local ou national mais ils peuvent
- a. voter et solliciter des fonds à des fins politiques
  - b. voter et écrire des articles politiques dans la presse
  - c. voter et soutenir publiquement des candidats
  - d. voter et participer à des activités civiles locales
6. Les collaborateurs ont le droit de ne pas exécuter des instructions dans des circonstances exceptionnelles, y compris dans **deux** cas. Lesquels?  
(Choisissez-en deux)
- a. Lorsque l'instruction viole les politiques et règlements de sécurité du HCR et des Nations Unies
  - b. Lorsque l'instruction est donnée oralement et non par écrit
  - c. Lorsque le collaborateur reçoit un traitement différent et des instructions totalement différentes de celles données aux autres
  - d. Lorsque le collaborateur a des motifs raisonnables de penser que l'exécution d'instructions spécifiques peut l'exposer ou exposer les autres à des risques inutiles
  - e. Lorsque l'instruction exigerait du collaborateur qu'il renonce temporairement à un droit statutaire comme un repos et une récupération.
7. Parmi les déclarations suivantes, laquelle est correcte concernant l'utilisation de véhicules officiels du HCR à des fins privées ?
- a. Cette utilisation est interdite
  - b. Cette utilisation doit être autorisée
  - c. Cette utilisation est interdite sauf en cas de nécessité ou d'urgence, dûment justifié
  - d. Cette utilisation est acceptable
8. Selon le bulletin du Secrétaire général de 2003, les relations sexuelles avec des personnes relevant de notre compétence âgées de **plus** de 18 ans:
- a. Sont vivement découragées
  - b. Sont interdites dans tous les cas et justifient un licenciement immédiat
  - c. Sont acceptables à la seule condition que le supérieur de l'employé des Nations Unies soit informé et ait donné son accord
  - d. Sont acceptables si elles sont totalement consensuelles
9. Notre vie privée doit rester privée. Le HCR ne doit réglementer notre conduite privée que dans deux cas. Lesquels ? **Choisissez-en deux.**
- a. Lorsque la conduite porte préjudice à notre bien-être physique
  - b. Lorsque la conduite est illégale au regard du droit local



- c. Lorsque la conduite serait susceptible d'embarrasser le HCR aux yeux du gouvernement ou de la population locale
  - d. Lorsque la conduite a des répercussions négatives sur notre travail ou pour les personnes que nous servons
  - e. Lorsque la conduite provoque une gêne ou une controverse parmi les collègues
10. Le harcèlement, la discrimination, l'abus physique ou verbal, l'intimidation ou le favoritisme ne doivent pas se produire sur le lieu de travail au HCR. Parmi les déclarations suivantes, laquelle n'est **pas** correcte concernant le harcèlement ?
- a. Le harcèlement peut se produire au travail ou en dehors.
  - b. Le harcèlement peut prendre la forme de courriers électroniques offensants.
  - c. Les collaborateurs, seuls ou en groupes, peuvent être auteurs de harcèlement.
  - d. Le harcèlement est toujours le fait d'une personne qui se trouve en position de pouvoir ou d'autorité par rapport à la victime.
11. Quand vous avez rejoint les Nations Unies et signé le Serment de l'Office, vous vous êtes engagé à : (entourez toutes les réponses correctes)
- a. respecter les obligations qui vous incombent énoncées dans le Statut et le Règlement du personnel
  - b. ne pas solliciter ni accepter d'instructions d'aucun gouvernement ni d'aucune source extérieure aux Nations Unies
  - c. exercer en toute loyauté, discrétion et conscience les fonctions qui vous ont été confiées en qualité de fonctionnaire des Nations Unies
  - d. traiter toutes les personnes relevant de la compétence du HCR avec respect et dignité
  - e. vous abstenir de tout engagement dans des activités criminelles ou non éthiques, dans des activités contraires aux droits de l'homme ou dans des activités qui compromettent l'image ou les intérêts des Nations Unies
12. Le principe N°9 du Code de conduite décrit les activités dont nous devons nous abstenir afin de créer un environnement de travail favorable. Les activités décrites dans le principe N° 9 comprennent: (entourez toutes celles qui s'appliquent)
- a. toute forme de harcèlement
  - b. le mauvais traitement de personnes relevant de notre compétence
  - c. la discrimination
  - d. les irrégularités financières
  - e. l'abus physique ou verbal
  - f. l'intimidation ou le favoritisme

## Réponses et Notes sur le Quiz Deux

(Les pages font référence au document  
Code de conduite et Commentaires sur le Code, Juin 2004)

1. c      *Le HCR **encourage** ses partenaires d'exécution à respecter les Principes directeurs du Code de conduite.*      Page 2  
  
Les Commentaires énoncent que « tous les membres du personnel sont instamment invités à encourager les partenaires à respecter ces normes... ». Un grand nombre de nos partenaires ont déjà élaboré des codes similaires propres à leur organisation (parfois appelés Normes d'éthique).
  
2. b      Le principe directeur N°1 énonce qu'en tant que collaborateur du HCR, je m'engage à traiter tous les réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR **d'une manière équitable, et avec respect et dignité.**      Page 5  
  
Le paragraphe se poursuit en disant : « Je m'efforcerai toujours de comprendre les expériences difficiles vécues par [eux]... »
  
3. c      L'une des clauses du Code énonce que nous éviterons les "conflits d'intérêts". Cela signifie que nous **éviterons de nous retrouver dans une situation qui mettrait nos intérêts personnels, commerciaux ou nationaux avant nos responsabilités officielles.**      Pages 6 et 7  
  
En réalité, une partie de la troisième clause énonce que nous éviterons même un traitement préférentiel **perçu** comme tel de certaines personnes ou entreprises privées, comme des fournisseurs. Parmi les autres situations susceptibles de conduire à un conflit d'intérêt, on trouve le fait de solliciter des instructions de notre gouvernement national, d'accepter des cadeaux ou tout autre objet de valeur de personnes en relations d'affaires avec les Nations Unies ou de participer à certaines activités politiques telles que nous présenter à un poste public.
  
4. a      *Dans le principe N°2 nous acceptons de « préserver l'intégrité du HCR, en veillant à ce que [notre] conduite professionnelle et privée soit irréprochable, et soit perçue comme telle ». Quel ensemble de mots définit le mieux le terme intégrité ?*      Page 20

## Honnêteté, bonne foi et dévouement envers l'Office

Les autres termes sont d'excellentes caractéristiques pour décrire un bon collaborateur du HCR mais ils ne définissent pas le terme *intégrité*.

5. d *Les collaborateurs du HCR ne peuvent pas briguer ou occuper un poste politique local ou national mais ils peuvent voter et participer à des activités civiles locales.* Page 26

Les collaborateurs peuvent participer aux activités civiles ou communautaires locales, à condition que celles-ci ne contreviennent pas à la déclaration solennelle qu'ils font lorsqu'ils entrent au service des Nations Unies.

6. a et d *Les collaborateurs ont le droit de ne pas exécuter des instructions dans des circonstances exceptionnelles, y compris dans **deux** cas. Lesquels? (Choisissez-en deux)* Page 30  
**Lorsque l'instruction viole les politiques et règlements de sécurité du HCR et des Nations Unies (a) et**  
**Lorsque le collaborateur a des motifs raisonnables de penser que l'exécution d'instructions spécifiques peut l'exposer ou exposer les autres à des risques inutiles (d)**

Si un collaborateur pense qu'il lui est demandé d'exécuter une instruction déraisonnable ou dangereuse, il doit tout d'abord consulter son supérieur et, s'il le souhaite, un supérieur situé un échelon plus haut.

7. b *Parmi les déclarations suivantes, laquelle est correcte concernant l'utilisation de véhicules officiels du HCR à des fins privées ?* Page 33  
**Cette utilisation doit être autorisée au préalable**

Outre l'autorisation, les dépenses comme l'essence doivent être remboursées.

8. a *Selon le bulletin du Secrétaire général de 2003, les relations sexuelles avec des personnes relevant de notre compétence âgées de **plus** de 18 ans portent atteinte à la crédibilité et à l'intégrité des activités des Nations Unies et* Page 35  
**Sont vivement découragées**

En cas de doute, il est conseillé aux collaborateurs de

discuter de ces relations avec leur supérieur — lequel devra respecter la confidentialité.

9. b et d Notre vie privée doit rester privée. Le HCR ne doit réglementer notre conduite privée que dans deux cas. Page 38

Lesquels? **Choisissez-en deux.**

**Lorsque la conduite est illégale au regard du droit local (b) et**

**Lorsque la conduite a des répercussions négatives sur notre travail ou pour les personnes que nous servons (d)**

Les autres possibilités sont des cas dans lesquels les collaborateurs du HCR doivent faire preuve de jugement personnel et limiter leur conduite, même si l'organisation n'a pas le droit de la limiter.

10. d Le harcèlement, la discrimination, l'abus physique ou verbal, l'intimidation ou le favoritisme ne doivent pas se produire sur le lieu de travail au HCR. Parmi les déclarations suivantes, laquelle n'est **pas** correcte concernant le harcèlement ? Page 39

**Le harcèlement est toujours le fait d'une personne qui se trouve en position de pouvoir ou d'autorité par rapport à la victime.**

Il est vrai que le harcèlement est souvent le fait d'une personne qui se trouve en position d'autorité par rapport à la victime, mais il arrive également que des collaborateurs de rang subordonné ou identique harcèlent.

- 11 a, b, c Quand vous avez rejoint les Nations Unies et signé le Serment de l'Agence, vous vous êtes engagé à: (entourez toutes les réponses correctes) Non applicable

- a. respecter les obligations qui vous incombent énoncées dans le Statut et le Règlement du personnel
- b. ne pas solliciter ni accepter d'instructions d'aucun gouvernement ou d'aucune source extérieure aux Nations Unies
- c. exercer en toute loyauté, discrétion et conscience les fonctions qui vous ont été confiées en qualité de fonctionnaire des Nations Unies

Les deux autres options sont tirées du Code de conduite du HCR plutôt que du Serment de l'Agence, Principes 1 et 8.

- 12 a, c, Le principe N°9 du Code de conduite décrit les activités dont Principe 9,

e, f nous devons nous abstenir afin de créer un environnement de travail favorable. Les activités décrites dans le Principe 9 comprennent: (entourez toutes celles qui s'appliquent) page 39

- a. **toute forme de harcèlement**
- b. le mauvais traitement des personnes relevant de notre compétence
- c. **la discrimination**
- d. les irrégularités financières
- e. **l'abus physique ou verbal**
- f. **l'intimidation ou le favoritisme**

Si le b (mauvais traitement des personnes relevant de notre compétence) et le d (irrégularités financières) doivent aussi être évités, ce n'est pas essentiellement dans le but de maintenir un environnement de travail favorable. Ces deux comportements sont abordés dans d'autres parties du Code de conduite

## **Débat**

**Objectif:** Réfléchir de manière plus approfondie aux questions éthiques traitées dans le Code de conduite

**Durée:** De 45 minutes à une heure et 15 minutes, selon le nombre de déclarations dont débattront les participants. Vous aurez besoin de deux équipes de trois à quatre personnes pour chaque déclaration. (Avec 20 participants vous pourrez débattre de trois déclarations, en utilisant six équipes, quatre de trois membres et deux de quatre membres chacune.)

**Logique:** Débattre d'un aspect choisi d'une question (pas nécessairement ce que les participants pensent réellement) exige des participants qu'ils réfléchissent à la question avec attention et comprennent ce que ressentent les personnes partageant l'autre aspect de la question.

**Préparation:** Ecrivez les déclarations à débattre au tableau ou sur une feuille de papier, avant la session. Sous chaque déclaration, faites la liste des participants qui devront argumenter « pour » et de ceux qui devront argumenter « contre ».

Exemple:

« La plupart des abus commis envers les personnes relevant de notre compétence pourraient être éliminés en augmentant le volume d'aide humanitaire dont ces groupes bénéficient ».

Pour: Bill, Keesha, Lala

Contre: Pilar, Ben, Musa

Ecrivez la procédure au tableau, pour que les participants puissent s'y référer au cours du débat:

### **Suggestions de déclarations pour le débat:**

“Un Code de conduite constitue la manière la plus efficace de prévenir l'exploitation des réfugiés par les travailleurs humanitaires”

“La plupart des abus commis envers les populations vulnérables pourraient être éliminés en augmentant le volume d'aide humanitaire dont ces groupes bénéficient ».

“Le Code de conduite du HCR est en grande partie inefficace parce qu'il ne prévoit pas de sanctions significatives contre les auteurs »

“Le HCR devrait définir un “enfant” par rapport aux normes culturelles et juridiques locales et non par rapport à 18 ans ».

## Suggestion

Veillez à bien réfléchir aux tâches des équipes à l'avance. Essayez de trouver un équilibre entre les capacités et les compétences. Mettez aussi vos participants les plus forts dans les équipes qui doivent argumenter les positions les plus difficiles à défendre.

## Procédure

Notez que le texte en *italique* est une suggestion de ce que vous pourriez dire avec vos propres mots.

### 1. Introduction à l'activité

*Combien de fois avez-vous déjà débattu, peut-être à l'école? Aujourd'hui, nous allons avoir des débats sur des questions controversées relatives au Code de conduite. Ces débats ne suivront pas toutes les règles des débats formels mais ils seront structurés. Regardez la procédure que j'ai inscrite au tableau. [Passez en revue chacun des points.] Il se peut que vous soyez dans une équipe qui débattenne quelque chose que vous ne pensez pas réellement. Cela signifie que vous devez réfléchir attentivement à ce qu'une personne qui penserait cela dirait. Tout le monde doit participer à la préparation. Une personne ou tous les membres de l'équipe peuvent participer au vrai débat.*

[Expliquez la procédure.]

*Travaillez en équipes pour préparer vos arguments.*

*Préparez des contre arguments basés sur ce que vous pensez que vos adversaires vont dire.*

*Pendant le débat, les « pour » auront trois minutes pour parler.*

*Puis les « contre » auront trois minutes.*

*Les « pour » auront une minute pour résumer.*

*Les « contre » auront une minute pour résumer.*

*Le reste du groupe (auditeurs) voteront.*

### 2. Préparation en groupe

Indiquez à chaque équipe où elle doit se réunir pour se préparer. Assurez-vous que les équipes débattant de la même question ne puissent pas s'entendre.

Circulez entre les équipes pour être certain qu'elles comprennent leur tâche et se mettent immédiatement au travail. Elles devraient être en mesure d'avancer au moins trois arguments et quelques contre arguments.

Prévenez les groupes quand il ne leur reste que trois ou quatre minutes de préparation.

### 3. Débats

Rassemblez les participants en un seul groupe.

Indiquez quelle déclaration doit être débattue en premier et appelez le groupe « pour » pour qu'ils fassent leur présentation devant

l'ensemble du groupe.

Contrôlez bien la durée! (Les équipes ont tendance à être irritées si certains se voient allouer un peu plus de temps que d'autres).

Appelez le groupe « contre » puis demandez à chaque équipe de faire leur résumé comme indiqué sur le schéma de la procédure que vous avez affiché. Demandez à l'ensemble du groupe de voter pour savoir s'ils sont d'accord ou non avec la déclaration.

Suivez la même procédure avec les équipes qui restent.

#### 4. Résumé de l'activité

*Nous avons eu des débats animés. Gardons à l'esprit qu'il se peut que certaines personnes dans la salle aient défendu un aspect de la question qu'elles ne partageaient pas personnellement ; ne leur en voulez donc pas si vous n'êtes pas d'accord avec leurs arguments ! l'important dans cette activité a été de réfléchir attentivement à certaines questions importantes liées au Code.*

### **Affiches**

#### **Objectifs:**

- Utiliser un moyen visuel d'exprimer des sentiments sur le Code de conduite
- Réaliser un produit qui sera utilisé pour rappeler régulièrement le Code de conduite aux autres

**Durée:** De 15 minutes à une heure, selon la version de l'activité que vous utilisez. (Voir les instructions ci-dessous.)

**Logique:** Il est important que le Code de conduite ne soit pas perçu comme un événement ponctuel pour une formation. Les collaborateurs doivent avoir en tête le Code et son applicabilité dans la vie de tous les jours. Des affiches avec des thèmes ou des devises qu'ils ont eux-mêmes créés peuvent servir de pense-bête permanent. Cela constitue une activité agréable pour conclure; les participants l'apprécient; cela leur permet d'exprimer leur créativité et cela résulte dans un produit tangible qui peut être utilisé plus tard.

**Préparation:** Vous pouvez préparer un exemplaire d'affiche vous-même ou montrer aux participants les exemples qui figurent dans la [Section IV Intégrer le Code dans la pratique quotidienne](#).

Préparez aussi une liste avec les noms constituant les groupes. (Voir la suggestion de critères ci-dessous.)



**Matériel:** Pour la version courte de cette activité, vous avez juste besoin d'un paquet de feuilles de papier A-4 et de plusieurs markers ou crayons à pointe fine. Pour la version plus longue recommandée (et pour des affiches plus élaborées), apportez une feuille de tableau pour chaque groupe et différents accessoires décoratifs comme des ciseaux, des markers, des stylos, du ruban adhésif, de la colle, des papiers de couleur, du papier aluminium, des crayons, etc.

Il sera nécessaire de disposer de tables sur lesquelles les groupes peuvent travailler.

## Suggestion

Répartissez les participants en groupes de quatre à six personnes. Si c'est moins, ils auront tendance à être moins créatifs ; si c'est plus tout le monde ne participera pas. C'est une bonne occasion de mélanger les participants pour qu'ils interagissent avec les collaborateurs avec lesquels ils ne travailleraient pas habituellement. Les groupes seront plus créatifs s'il y a une diversité de niveaux, genres, origines ethniques, emplois, etc.

## Procédure

Notez que le texte en *italique* est une suggestion de ce que vous pourriez dire avec vos propres mots.

### 1. Introduction à l'activité

*Concluons cette partie de la session par une activité amusante qui nous aidera tous à garder le Code à l'esprit pendant les semaines qui viennent. Nous allons nous répartir en groupes. Chaque groupe va créer une affiche (ou plusieurs) avec une idée simple qui résume la signification et l'objectif du Code selon lui.*  
(Montrez des exemples que vous avez préparés ou copiés dans la [Section IV Intégrer le Code dans la pratique quotidienne](#) de ce Manuel).

*Imaginez tout d'abord un thème, une devise ou un proverbe et réfléchissez à la façon de l'illustrer. Avez-vous des questions?*

### 2. Organisation de l'activité

Lisez les instructions pour le groupe sur la liste que vous avez préparée à l'avance et indiquez à chaque groupe où ils doivent travailler. Distribuez le matériel décoratif ou disposez-le devant la salle où les participants peuvent prendre ce dont ils ont besoin, quand ils en ont besoin.

### 3. Travail en petits groupes

Passez d'un groupe à l'autre pour les mettre au travail. Certains appréhendent peut-être de commencer à « jouer » avec le matériel. Assurez-vous que chaque groupe définisse un thème, un proverbe ou une devise avant de commencer à travailler sur l'affiche. S'ils ont du mal à commencer, vous pouvez les aider à penser à un mot ou à une expression qui résume le Code selon eux : Respect ? Intégrité ? Compassion ?

- Pendant que vous circulez entre eux, rappelez aux groupes combien de temps il leur reste et encouragez les plus lents de façon à ce que tout le monde termine plus ou moins en même temps.
4. Présentations à l'ensemble du groupe  
Une fois que les groupes ont identifié leur thème et qu'ils l'ont écrit sur le papier (version courte) ou qu'ils ont créé une affiche artistique (version plus longue), rassemblez les groupes en un seul. Demandez à chaque groupe de tenir leur affiche pour que tout le monde puisse voir et de décrire pourquoi ils ont choisi ce thème en particulier.
  5. Résumé de l'activité  
Résumez en commentant la façon dont chacune des affiches reflète un aspect essentiel du Code. Le cas échéant, vous pouvez faire l'éloge du talent artistique du groupe! Vous pouvez demander au groupe de voter pour leur(s) affiche(s) favorite(s) à exposer tout de suite.
  6. Suivi  
Collectez les affiches et utilisez-les au cours des semaines ou mois suivants sur les murs et tableaux d'affichage au bureau. Pensez à les distribuer à d'autres bureaux ou à les échanger avec des groupes qui ont fait la même activité.

### ***Application à notre groupe de travail***

**Objectif:** Appliquer les apprentissages tirés du Code de conduite à des situations spécifiques communes au groupe ou à l'équipe de travail

**Durée:** 10-30 minutes

**Nombre de participants:** N'importe

**Type de participants:** Cette activité part de l'hypothèse que tous les participants viennent d'un seul groupe de travail ou bureau.

**Préparation:** Réfléchissez à l'avance à la question de l'application du Code au groupe de travail ou au bureau concerné de manière à avoir une ou deux idées à proposer s'ils trouvent difficile de se lancer.

### **Suggestion**

Si les participants y arrivent par eux-mêmes, ne leur proposez pas vos idées. Limitez-vous à poser des questions pour les orienter vers les domaines qui vous semblent importants pour le groupe de travail. Cette activité convient bien pour résumer à la fin de la session.

### **Procédure**

Notez que le texte en *italique* est une suggestion de ce que vous pourriez dire avec vos propres mots.

1. Introduction à l'activité
 

*Nous avons surtout parlé de la façon dont le Code de conduite s'applique au HCR dans son ensemble, à tous les collaborateurs, des chauffeurs aux représentants dans les pays. Nous allons maintenant prendre quelques minutes pour nous concentrer sur la façon dont il s'applique à notre groupe de travail [bureau] en particulier. Les décisions éthiques que **nous** devons prendre ne sont pas forcément les mêmes que celles d'une personne qui établit des contrats à Genève ou d'une personne qui travaille directement aux côtés des réfugiés sur le terrain.*
  
2. Discussion
 

Menez une discussion en vous aidant des questions qui suivent. Votre objectif est que les collaborateurs du groupe de travail ou du bureau identifient des situations spécifiques dont ils doivent avoir connaissance et les actions qu'ils doivent prendre pour respecter le Code. (Si plus d'un groupe de travail est présent, vous pouvez les faire travailler d'abord en groupes séparés puis vous les rassemblez pour qu'ils mettent en commun leurs conclusions).

Dans cette discussion, vous ne **devriez** pas hésiter à apporter vos propres exemples. Cela aidera le groupe de travail à vous considérer comme un collègue également confronté aux mêmes problèmes.

**Questions possibles:**

*Dans une situation au bureau, quand avez-vous pour la dernière fois eu à réfléchir à ce « qu'était la bonne chose à faire? » Décrivez-nous cette situation.*

*Quelles sont les parties du Code qui vous ont semblé aujourd'hui être particulièrement applicables à nous, ici même ? Comment ?*

*Quelles situations avez-vous connu dans ce groupe de travail [bureau] dans le passé pour lesquelles le Code vous aurait apporté des conseils?*

Pendant que le groupe discute, vous ou un rapporteur peut prendre des notes sur une feuille de tableau de conférence ou au tableau. Les participants trouveront utile de voir un résumé de leurs idées.
  
- Résumé de l'activité
 

Rappelez aux participants que le Code s'applique à **tous** les collaborateurs du HCR et qu'il s'applique de manière tangible à leur groupe de travail ou bureau. (Référez-vous aux notes inscrites sur la feuille/le tableau).



---

## Annexe A: Cas et Notes pour le Facilitateur

---



© UNHCR/E. Kanelstein



### Note sur les cas

Une page contenant des Notes pour le facilitateur suit chaque étude de cas pour vous aider à mener la discussion. La dernière partie de ces notes contient des indications pour savoir où s'adresser pour trouver des conseils supplémentaires si vous vous trouvez confronté à une situation similaire à celle décrite dans le cas. Nous souhaitons encourager tous les collaborateurs du HCR à consulter d'autres personnes *avant* de s'engager dans un comportement qui pourrait poser des problèmes éthiques. De la même manière, nous encourageons le personnel à signaler toute conduite d'autrui soupçonnée comme mauvaise.

ADRESSEZ-VOUS AU	POUR
Ombudsman	Une dispute entre employés, un conflit lié au travail, etc.
Service Social	Des problèmes personnels
Bureau de la déontologie	Une interprétation du Code de conduite, y compris les conflits d'intérêts, les normes de conduite, etc.
Conseil du Personnel	Des conseils et orientations pour une résolution informelle des plaintes
Bureau de l'Inspecteur Général	Une enquête formelle sur une mauvaise conduite
Section des Affaires Juridiques	Des conseils juridiques, par exemple sur la résidence, les taxes, les privilèges et immunités
Division des Ressources Humaines	Des conseils dans le domaine des ressources humaines, des questions d'évaluation de la performance, des préoccupations de santé, des politiques de ressources humaines, etc.

**NOTE:** Les contacts énumérés après chaque étude de cas ne sont que des suggestions. Face à des situations réelles, il faudrait envisager de contacter l'un des bureaux mentionnés ci-dessus le cas échéant.

## Informations sur les cas

Ces informations sont fournies pour que vous puissiez sélectionner les cas qui montrent l'application des différentes parties du Code de conduite ainsi que ceux qui abordent les questions pertinentes pour votre groupe en particulier. Ne sélectionnez que les cas hautement prioritaires car vous aurez seulement le temps d'examiner un petit nombre d'entre eux.

Note: Les cas se trouvent dans le Manuel dans l'ordre où ils sont présentés ci-dessous.

Ne photocopiez que les cas pour les participants et **pas** les Notes pour le facilitateur.

Nom du cas	Questions principales	Principe du Code de conduite	Valeur du Code de conduite	Année de rédaction
Le nouveau magasin de pièces automobiles	Manque de transparence dans le lancement d'une entreprise privée	3		2009
Une journée paisible à la plage	Préjudice non intentionnel à l'image du HCR	8		2009
La femme moderne	Choc entre la culture locale et la culture occidentale		5	2009
Le candidat "adéquat"	Conflit entre les valeurs et pratiques locales et les normes des Nations Unies	9	4	2009
Communication sur le lieu de travail	Harcèlement en milieu de travail ; discrimination sexiste ; mauvaise conduite financière	4, 5, 6, 8, 9	1, 4	2009
Site Internet pornographique	Harcèlement sexuel; abus possible de réfugiés	1, 2, 4, 5, 7, 8, 9	1, 2, 5	2009
Circulation de rumeurs	Discrimination basée sur l'orientation sexuelle, le statut de VIH, le sexe et le handicap	4, 9	1, 3, 4	2009
Les téléphones portables	Conflit d'intérêt et abus financier	2, 3, 6, 8	1	2009



Création d'entreprise pour l'avenir de la famille	Conflit d'intérêt; représailles contre les dénonciateurs	2, 3, 5, 8, 9	1	2009
Travail dur et amuse-toi bien	Intervention du HCR dans la vie privée du personnel, violation des normes culturelles, implication dans des activités de prostitution et autres activités criminelles	8, 6	5	2002
Sexe, pouvoir et réfugiés	Exploitation sexuelle de réfugiés, dénonciation de problème avec un partenaire d'exécution	7		2002
Mariage en Ruritanie	Relations sexuelles avec des personnes de moins de 18 ans	8		2002 Révisé en 2009
Liaison au bureau	Relations sexuelles entre un supérieur/employé, signaler une mauvaise conduite	9		2002
Les activités religieuses des partenaires d'exécution	Comportement non-contractuel inapproprié d'un partenaire d'exécution, violation des normes culturelles		5	2002 Révisé en 2009
Le chiot	Conflit d'intérêt possible / acceptation d'un cadeau	3		2002
Activités politiques en dehors du travail	Emploi extérieur, soutien apparent à un parti politique	3		2002
Le/la collaborateur/trice	Diversité au bureau, respect de la confidentialité, violation des normes culturelles	9	4, 5	2002
La maladie de Hansen	Respect de la confidentialité du personnel/ question médicale	4, 6	3	2002
L'employée de maison	Emploi domestique d'une réfugiée	7		2002
Contrats pour la famille	Conflit d'intérêt, gestion des ressources	3, 6		2002

Compassion ou autre chose?	Amitié avec des réfugiés, apparence de relations sexuelles	1		2002
Pièces automobiles mystérieuses	Signaler un vol possible; question de genre au bureau	4, 6	4	2002
Nouvelle entreprise	Conflit d'intérêt possible / affaires de la femme	2, 6		2002
Utilisation des biens	Utilisation du véhicule pour des affaires non officielles, signaler un abus au niveau supérieur	6		2002
Le/la traducteur/trice	Perception de favoritisme envers un certain réfugié	3, 7		2002
L'antiquité de famille	Exploitation financière possible de réfugiés, abus de pouvoir	7		2002
Urgence de nuit	Arbitrer entre la sécurité d'une partie du personnel et celle de l'autre	5		2002
Réunion pour la réinstallation des rapatriés	Participation des réfugiés à la prise de décision, questions de genre	1	2, 4	2002

### Etudes de cas pour les cours d'orientation ou de recyclage sur le Code de conduite

(Les cas suivent, dans l'ordre où ils sont énumérés dans la liste ci-dessus).

---

---

## **Etudes de cas pour les cours d'orientation ou de recyclage sur le Code de conduite**

---

---

---

## Le nouveau magasin de pièces automobiles

M. Lin a travaillé plusieurs années comme fournisseur assistant chargé de l'achat de pièces automobiles sur le marché local. Grâce à cette expérience, il a acquis une solide connaissance des pièces facilement disponibles et des moyens de trouver les pièces plus rares. Dernièrement, des discussions avec les membres de sa famille élargie ont convaincu M. Lin d'utiliser ses connaissances pour ouvrir un petit magasin.

Tout en continuant à remplir fidèlement ses obligations envers le HCR pendant la journée, M. Lin a commencé à consacrer de plus en plus de son temps libre à organiser sa nouvelle entreprise. En mars, il a ouvert un petit magasin de pièces automobiles d'occasion dans un bâtiment situé sur le terrain familial. Son cousin s'en occupe pendant la semaine et M. Lin sert les clients la fin de semaine. M. Lin n'a pas jugé utile d'en informer son supérieur hiérarchique.

Il est par ailleurs coutume depuis plusieurs années de permettre aux chauffeurs du HCR de garder les pièces trop usées. Réalisant qu'il pourrait vendre ces pièces dans son magasin, M. Lin contacte le chauffeur en chef et lui fait part de son intérêt pour acheter des pièces d'occasion aux chauffeurs. Il précise qu'il se réfère uniquement aux pièces dont le HCR se débarrasse et que les chauffeurs ont légitimement acquises.

1. Y a-t-il une partie du Code de conduite qui s'applique à cette situation?
2. M. Lin semble vouloir établir une séparation claire entre son travail au HCR et sa nouvelle entreprise familiale. Ses efforts sont-ils suffisants? Y a-t-il un conflit d'intérêts?
3. La politique informelle qui consiste à permettre aux chauffeurs de conserver les pièces automobiles dont le HCR se débarrasse vous semble-t-elle poser un problème? Si les chauffeurs ont le droit de conserver les pièces, peuvent-ils légitimement les vendre à M. Lin?
4. Si vous étiez le supérieur de M. Lin et que vous découvriez ses nouvelles activités, cela vous poserait-il un problème? Qu'en est-il de l'achat de pièces auprès des chauffeurs?

# **Le nouveau magasin de pièces automobiles**

## **Notes pour le facilitateur**

### **Application du Code de conduite et autres règles et politiques pertinentes**

Conformément au principe directeur N°3 tout collaborateur du HCR s'engage à « accomplir [ses] devoirs officiels et conduire [ses] affaires privées d'une manière qui évite les conflits d'intérêts, préservant et renforçant ainsi la confiance du public dans le HCR ». La question est de savoir si le cas présent illustre une situation de conflit d'intérêts.

L'article 1.2.7. du Manuel de gestion du personnel (SMM) énonce que « Les collaborateurs ne doivent pas utiliser leur situation officielle ou des informations dont ils ont eu connaissance du fait de leurs fonctions officielles dans leur intérêt personnel – financier ou autre – ou dans l'intérêt personnel de tiers quels qu'ils soient, y compris les membres de leur famille, leurs amis ou leurs protégés ».

Selon l'article 1.2.19, « les collaborateurs ne peuvent être associés activement à la direction d'une activité lucrative, sous forme d'entreprise ou autre, ni avoir des intérêts financiers dans une telle activité s'il doit en découler pour ceux-ci, ou l'activité considérée des avantages résultant de l'emploi qu'ils occupent dans l'Organisation ». Et de façon encore plus directe:

L'article 1.2.21 dispose que « les collaborateurs ne doivent pas s'engager dans des activités ou emplois en dehors de l'Organisation, rémunérés ou non, sans l'approbation du Haut Commissaire. » (Une liste des types d'emploi que le Haut Commissaire pourrait approuver est fournie.)

Statut du personnel des Nations Unies 1.2 (g) Intérêt financier personnel ou pour la famille

Règlement du personnel des Nations Unies 101.2 (o et p) Conflit d'intérêts et activité lucrative

Règlement du personnel des Nations Unies 1.2 (g) Utilisation du bureau à des fins privés

### **Discussion**

La question soulevée par le cas est moins l'ouverture du magasin de M. Lin que son manque de transparence à ce sujet. Il aurait dû dès le départ parler de ses projets à son supérieur hiérarchique. Si toutes les activités ont lieu en dehors des heures de travail et qu'il est clairement établi que l'entreprise de M. Lin ne bénéficie pas des contacts de M. Lin au HCR, il y a une chance pour cette activité soit approuvée. Mais il se peut aussi qu'elle ne le soit pas.

Il est essentiel d'éviter toute apparence de profit illicite à des fins personnelles. M. Lin et son supérieur hiérarchique doivent non seulement analyser attentivement les faits mais

aussi leur perception par le public. Sachant que M. Lin travaille pour le HCR, ses voisins vont-ils penser qu'il vend des pièces automobiles volées à l'organisation?

La proposition de M. Lin consistant à acheter les pièces que les chauffeurs avaient traditionnellement le droit de conserver soulève des difficultés. Avec un tel marché à disposition, n'y a-t-il pas un risque que des pièces qui jusqu'à présent n'étaient pas considérées comme suffisamment usées pour qu'on s'en débarrasse ne se retrouvent dans le magasin? Autrement dit, M. Lin est-il en fait tacitement en train d'encourager le vol?

### **Autres questions possibles**

- Avez-vous vu ou entendu parler d'entreprises privées gérées par des employés du HCR? L'Organisation était-elle officiellement au courant de leur existence?
- Si, au lieu d'ouvrir son propre magasin, M. Lin aidait simplement un ami à ouvrir son magasin, les implications seraient-elles différentes?
- Si vous étiez le supérieur hiérarchique de M. Lin et que vous veniez de découvrir son entreprise, quelle serait votre première démarche? Que feriez-vous ensuite ?

### **Où s'adresser pour des conseils supplémentaires**

Dans le cas présent, le supérieur hiérarchique de M. Lin peut demander conseil à la Section des Affaires Juridiques. Le Bureau de la déontologie fournit également des conseils sur les conflits d'intérêts.

#### **Bureau de la déontologie**

Tel: +41 22 739 8957  
+41 22 739 8794  
Fax: +41 22 739 7381  
Email: [ethicsoffice@unhcr.org](mailto:ethicsoffice@unhcr.org)

#### **Section des Affaires Juridiques**

Tel: +41 22 739 7831  
Fax: +41 22 739 7391  
Email: [hqle00@unhcr.org](mailto:hqle00@unhcr.org)

---

## Une journée paisible à la plage

Après une semaine particulièrement stressante, Miriam se réjouissait de la fin de semaine. Avec trois autres collègues du bureau, toutes fonctionnaires internationales, elles avaient prévu d'emprunter un véhicule du HCR pour la journée. Elles avaient rempli les papiers, obtenu l'autorisation, et planifiaient avec bonheur une sortie à la plage publique locale, à environ une heure de trajet. Une journée pour nager et se détendre au soleil avec des amies, loin du stress du bureau, était tout ce dont Miriam avait besoin, pensait-elle avec un sourire.

Le lendemain en milieu de matinée les quatre femmes arrivent à la plage. C'est Miriam qui conduit et comme à son habitude elle se gare sur le sable. Occupée par la visite avec ses amies, elle ne se rend pas compte qu'elle est garée sur une partie de sable particulièrement molle et profonde. Bientôt le véhicule s'ensable. Une foule de locaux se presse autour du véhicule en riant et en offrant ses conseils à Miriam frustrée et à ses amies qui improvisent des serviettes sous les roues pour essayer de sortir le véhicule. C'est alors que de façon inattendue un personnage qui semble officiel commence à prendre des photos du véhicule sur lequel apparaît clairement le logo du HCR.

Le lendemain, en troisième page du journal local se trouve une photo de quatre jolies étrangères en tenue de plage, essayant d'extraire un véhicule officiel du HCR. L'article fait plusieurs remarques ironiques sur la nécessité de se rendre à la plage pour réaliser le mandat du HCR.

1. Y a-t-il des parties du Code de conduite applicables à cette situation? Si oui, lesquelles ?
2. S'il s'agit d'une « zone ambiguë », quels sont les principes ou décisions qui s'appliquent?
3. L'embarras public provoqué par cet incident peut-il entraver la capacité du HCR d'accomplir sa mission?
4. Comment cette situation aurait-elle pu être évitée?

---

## Une journée paisible à la plage

### Notes pour le facilitateur

#### Application du Code de conduite et autres règles et politiques pertinentes

Miriam n'a pas violé le Code de conduite en ce qui concerne l'utilisation d'un véhicule officiel puisqu'elle a suivi scrupuleusement la procédure et a obtenu une autorisation. On pourrait cependant argumenter que Miriam s'est engagée dans des activités «...**qui compromettent l'image et les intérêts du HCR** » comme énoncé dans le principe N°8. Même si elle n'avait pas prévu que se rendre à la plage avec ses amies dans un véhicule du HCR pourrait la mettre dans une situation compromettant l'image du HCR, en fin de compte c'est ce qui s'est produit. Le principe N° 8 du Code établit que les conséquences des agissements du personnel en dehors du cadre officiel sur l'opinion publique sont un sujet légitime de préoccupation.

Statut du personnel des Nations Unies 1.2 (q et r) Utilisation des biens et avoirs de l'Organisation

Statut du personnel des Nations Unies 1.2 (q) Utilisation des biens uniquement à des fins officielles

Manuel de gestion du personnel 1.2.25 (SAMM) Utilisation des biens et avoirs de l'Organisation

#### Discussion

Ce cas est un exemple parfait de la nécessité d'aller au-delà des règles spécifiques pour réfléchir à la perception du public et des médias. Le respect et la promotion des « plus hauts standards » exigent que les collaborateurs aillent au-delà des règles et lignes directrices explicites du Code. Penser aux conséquences de ses actions et de ses décisions aux yeux de toutes les parties concernées, y compris le public, est une responsabilité professionnelle. Les cadres ont le devoir d'orienter et de conseiller les membres du personnel sous leur responsabilité pour leur permettre d'exercer leur capacité de jugement dans toute situation et éviter ainsi toute publicité négative qui pourrait entraver la mission du HCR.

#### Autres questions possibles

- Si vous étiez le supérieur hiérarchique de Miriam quels conseils ou remarques lui feriez-vous?
- Que faire pour réparer le dommage causé à l'image publique du HCR?
- Comment éviter des problèmes semblables à l'avenir?
- Avez-vous vécu ou entendu parler d'un incident similaire? Comment a-t-il été géré?

#### Où s'adresser pour des conseils supplémentaires

Miriam n'a probablement pas besoin de conseils, mais le Représentant du HCR dans le pays qui a établi la politique locale en matière d'utilisation des véhicules peut souhaiter revoir sa politique. Pour cela, il peut solliciter les conseils de la Division des Ressources Humaines et de la Section des Affaires Juridiques.

**Division des Ressources Humaines**  
Email: [hqpolicy@unhcr.org](mailto:hqpolicy@unhcr.org)

**Section des Affaires Juridiques**  
Tel: +41 22 739 7831  
Fax: +41 22 739 7391  
Email: [hqle00@unhcr.org](mailto:hqle00@unhcr.org)



---

## La femme moderne

Alima est assistante de programmes principale dans un Bureau du HCR. C'est une des collaboratrices locales avec le plus d'ancienneté et elle est très respectée par ses collègues. Alima vient d'une famille locale très puissante et très traditionnelle et elle est fière de sa culture. Elle endosse souvent le rôle de médiatrice lorsqu'il y a des problèmes entre collègues du Bureau et elle offre volontiers ses conseils de nature aussi bien professionnelle que personnelle.

Fatima a été récemment recrutée par le HCR comme assistante du département des finances. Ses collègues ont remarqué qu'elle s'habille à l'européenne et qu'elle a un style de communication abrupt et direct.

Karim, le chauffeur principal, a raconté à ses collègues qu'il avait récemment entendu dire que Fatima avait refusé de marier sa fille au Ministre adjoint des Affaires étrangères et ce malgré plusieurs demandes de sa famille. Ses collègues sont furieux de l'attitude de Fatima et pensent qu'elle agit de façon prétentieuse et irrespectueuse envers sa communauté.

Alima décide de parler à Fatima après avoir remarqué que certains collègues commencent à l'éviter et dire du mal d'elle dans son dos. Fatima est reconnaissante de la sollicitude d'Alima parce qu'elle se sent harcelée par les hommes du Bureau. Alima dit à Fatima qu'elle devrait revoir sa façon de s'habiller et essayer de se comporter d'une manière plus conforme au comportement des femmes du pays. Elle lui dit également qu'elle se doit de respecter la tradition et d'autoriser sa fille à se marier comme le veut la coutume. Alima avertit Fatima qu'elle devrait éviter de donner une image négative du HCR auprès des autorités du pays.

1. Quels sont les valeurs et/ou Principes directeurs du Code de conduite applicables à ce cas?
2. Quels conseils donneriez-vous à Alima? Comment peut-elle aider Fatima de son mieux?
3. Quels conseils donneriez-vous à Fatima?

---

## La femme moderne

### Notes pour le facilitateur

#### Application du Code de conduite et autres règles et politiques pertinentes

La cinquième valeur clé du Code de conduite se lit comme suit : « Nous [les collaborateurs du HCR] respecterons les cultures, coutumes et traditions de tous les peuples et éviterons d'adopter des comportements qui sont inacceptables dans un contexte culturel particulier. Toutefois, lorsque la tradition ou la pratique sera considérée par l'organe compétent des Nations Unies comme directement contraire à un instrument ou à une norme du droit humanitaire international nous suivrons l'instrument ou la norme des droits de l'homme qui s'applique ».

Statut du personnel des Nations Unies 1.2 (a) Respect de toutes les cultures

Manuel de gestion du personnel (SAMM), valeurs fondamentales 1.2.1 Respect de toutes les cultures

#### Discussion

Les rumeurs sur la vie privée d'un collaborateur du HCR et/ou de sa famille doivent être évitées. Le mariage de la fille de Fatima ne regarde ni Alima ni les autres collaborateurs. Alima pourrait aider Fatima en lui accordant amitié et soutien et **non** en lui disant comment elle devrait s'habiller et se comporter. En tant que chef non officiel au bureau, Alima a sans doute une influence sur ses collègues et elle pourrait leur demander plus de compréhension et de tolérance à l'égard des « manières non traditionnelles » de Fatima.

Il se peut que Fatima ignore la façon dont elle est perçue par ses collègues du bureau. Alima pourrait lui faire part de ses impressions sans jugement. Cela permettrait à Fatima de faire ses propres choix en connaissance de cause et de modifier ou non son comportement de façon à être plus en conformité avec les normes du bureau.

Notez que le Code de conduite ne dit pas que les collaborateurs doivent adopter tous les éléments de la culture et coutume locales, Il y aura souvent des aspects de la culture locale que nous ne pouvons pas adopter sans renoncer à nos propres valeurs. L'important est d'être conscient de ces normes et de faire ses choix sur les aspects que l'on peut suivre — sachant quelles sont les concessions nécessaires.

Le sentiment que Fatima exprime sur le harcèlement au bureau doit être exploré. Il peut s'agir de l'aspect du cas qui implique réellement une conduite contraire au Code mais nous ne disposons pas d'assez d'informations pour l'établir.

#### Autres questions possibles

- Fatima doit-elle se couvrir si toutes les autres femmes du Bureau sont couvertes?
- Que peut faire Fatima pour obtenir plus d'approbation et d'acceptation de la part de ses collègues sans renier ses propres valeurs?

- Y a-t-il des aspects de la culture locale de votre Bureau qui gênent certains collaborateurs ou qui sont même contraires à leurs propres valeurs? Lesquels? Comment les collaborateurs gèrent-ils ces aspects de la culture?
- Quels comportements spécifiques de la part des hommes peuvent constituer du « harcèlement » au regard des normes établies par le HCR ? Quelle est la meilleure manière de les gérer ?

### Où s'adresser pour des conseils supplémentaires

Il pourrait être utile pour Fatima et Alima de parler à une personne du Bureau de la déontologie et/ou à l'Ombudsman du HCR.

#### Bureau de l'Ombudsman du HCR

Fax confidentiel: +41 22 739 7340  
 Tel: +41 22 739 7770  
 Email: [Ombuds@unhcr.org](mailto:Ombuds@unhcr.org)  
 Intranet: Personnel/Médiateur

#### Bureau de la déontologie

Tel: +41 22 739 8957  
 +41 22 739 8794  
 Fax: +41 22 739 7381  
 Email: [ethicsoffice@unhcr.org](mailto:ethicsoffice@unhcr.org)

---

---

## Le candidat « adéquat »

Un bureau local du HCR a récemment publié une offre d'emploi pour un poste de secrétaire principal auprès du Représentant. Après avoir examiné les dossiers, M. Davies, chef de l'administration, a choisi trois candidats d'un niveau de qualification égal, ayant de bonnes références et de l'expérience.

M. Davies a organisé un panel pour interviewer les candidats. Les trois candidats ont fait bonne impression lors de l'entretien, mettant M. Davies face à un choix difficile.

Après mûre réflexion, il a choisi M. Sangai et M. Lamb comme finalistes plutôt que Mme Tolpen. En effet, celle-ci ayant un enfant de 14 mois, il a pensé que ses obligations domestiques pourraient éventuellement la distraire de son travail. De plus, un secrétaire de sexe masculin aurait plus d'autorité dans les négociations avec ses homologues du gouvernement.

Entre les deux candidats restants, il a finalement choisi M. Sangai au lieu de M. Lamb parce que ce dernier appartient à un groupe ethnique minoritaire. M. Davies justifie sa décision ainsi : « En tant que secrétaire principal du Représentant, le candidat devra rencontrer les cadres du gouvernement et travailler avec eux. Le statut social de M. Lamb pourrait devenir un obstacle à de bonnes relations entre le Représentant et le gouvernement du pays d'accueil, aussi bien au niveau formel qu'informel. Il est dans l'intérêt de l'organisation de recruter pour ce poste une personne qui ait un statut adéquat pour établir de bonnes relations avec les fonctionnaires gouvernementaux ».

1. Quelles sont les valeurs clés du Code de conduite qui sont en jeu dans le choix de recrutement de M. Davies ? M. Davies a-t-il violé le Code de Conduite ? Si oui, comment ?
2. M. Davies a-t-il agi de façon contraire au Statut du personnel de l'ONU ?
3. Si vous étiez à la place de M. Davies, comment auriez-vous géré la situation ?

## Le candidat « adéquat » Notes pour le facilitateur

### Application du Code de conduite et autres règles et politiques pertinentes

La quatrième valeur clé du Code exige des membres du personnel qu'ils témoignent un respect identique à toutes les personnes sans distinction aucune liée au sexe, à l'origine ethnique, au statut matrimonial et au statut socio-économique (entre autres) et qu'ils œuvrent pour supprimer tous les obstacles à l'égalité.

Le principe directeur N°9 du Code inclut la norme consistant à s'abstenir de toute forme de discrimination ou de favoritisme sur le lieu de travail.

Le Chapitre 1 du Manuel de gestion du personnel (SMM), 1.2 Droits et obligations du personnel, Valeurs fondamentales, 1.2 stipule: « En conséquence, les collaborateurs doivent respecter toutes les cultures. **Ils ne doivent pratiquer de discrimination à l'égard d'aucun individu ou groupe d'individus** ou abuser du pouvoir et de l'autorité qui leur ont été confiés de quelque manière que ce soit ». (Caractères gras ajoutés)

Charte des Nations Unies, Article 8 Accès des hommes et des femmes dans des conditions égales à toutes les fonctions

Statut du personnel des Nations Unies 1.2 (a) Egalité des droits des hommes et des femmes

Statut du personnel des Nations Unies Article 4 Non-discrimination dans la sélection

Charte des Nations Unies Paragraphe 2 Egalité de droits des hommes et des femmes et Article 55.3 Respect universel des droits de l'homme et des libertés fondamentales pour tous

### Discussion

Le point principal de ce scénario est que le candidat le plus adéquat aurait dû être sélectionné uniquement sur la base de ses compétences au lieu de l'être sur la base du statut matrimonial, de l'origine ethnique ou du statut socio-économique. Vous devriez reconnaître que même si ceci peut s'avérer difficile il est dans l'intérêt du HCR à long terme de donner un exemple d'impartialité et d'égalité dans le recrutement même si ce n'est pas la norme au niveau local.

Les participants peuvent argumenter qu'il existe un conflit entre « montrer du respect pour toutes les cultures » et « ne pas « discriminer » certains groupes lorsque la discrimination de ces groupes est ancrée dans la culture locale. Dans ces cas, la position contre la discrimination prend le dessus. (Vous pourriez faire un parallèle avec la question de la mutilation génitale féminine. Le fait que cette pratique soit culturellement acceptée dans certains pays ne la rend pas acceptable pour les Nations Unies.) Vous pouvez discuter de la discrimination envers les groupes minoritaires dans toutes les cultures, et de la question de savoir si le fait de recruter une personne d'un groupe minoritaire est une bonne chose si cela peut compromettre l'efficacité du bureau dans ses relations avec le public et/ou le gouvernement.

### Autres questions possibles

- La position éthique de M. Davies est plutôt acceptable dans la culture locale. Comment lui expliqueriez-vous la nécessité pour les Nations Unies de suivre d'autres normes ?
- Le statut socio-économique joue-t-il un rôle aussi important dans votre pays? D'autres éléments distinctifs comme le sexe, le statut matrimonial, la race ou l'origine ethnique influencent-ils les décisions de recrutement dans votre culture locale? Ces normes locales influencent-elles les décisions de recrutement local du HCR?
- Le raisonnement de M. Davies était-il valable lorsqu'il a exclu le recrutement d'une femme avec un enfant en bas âge au motif que ses responsabilités domestiques la distrairaient probablement de son travail? Que se serait-il passé s'il avait découvert qu'un autre candidat s'occupait de sa mère invalide? Les décisions de recrutement devraient-elles *jamais* prendre en considération les responsabilités des candidats en dehors du cadre de travail?

### Où s'adresser pour des conseils supplémentaires

Pour obtenir des conseils sur les questions éthiques liées au recrutement, contactez:

**Division des Ressources Humaines**  
Email: [hqpolicy@unhcr.org](mailto:hqpolicy@unhcr.org)

**Bureau de la déontologie**  
Tel: +41 22 739 8957  
+41 22 739 8794  
Fax: +41 22 739 7381  
Email: [ethicsoffice@unhcr.org](mailto:ethicsoffice@unhcr.org)

---

## Communication sur le lieu de travail

Charlie est un chargé de rapatriement qui travaille sur le terrain. Grâce à l'amélioration de la situation dans le pays d'origine, le HCR a démarré un programme de rapatriement à grande échelle de l'autre côté de la frontière pour aider tous les réfugiés qui souhaitent rentrer chez eux. Après 20 années d'exil pour les réfugiés, tous les regards sont tournés vers le rôle essentiel que peut jouer le HCR. Charlie a été envoyé sur le terrain des opérations comme quelqu'un « qui peut faire le travail », veillant à ce que personne ne soit forcé de rentrer contre sa volonté mais garantissant aussi un retour rapide pour ceux qui souhaitent rentrer.

Charlie en a assez de Yasmine. Elle est responsable de l'équipe qui conduit les entretiens et enregistre les réfugiés en vue du retour. Chaque jour la file d'attente des réfugiés qui tentent de s'enregistrer augmente tandis que le nombre de cas traités diminue et la tension commence à monter parmi les réfugiés. Ils veulent rentrer rapidement pour recevoir les colis d'aide et bénéficier des distributions de terres que le gouvernement offre probablement pour quelque temps seulement. Il y a des sit-in, des manifestations et des rumeurs d'émeutes et les réfugiés font appel aux médias locaux et internationaux pour montrer à quel point le HCR manque à son devoir.

Charlie fait part de son sentiment. Il dit au personnel du bureau qu'à son avis Yasmine ne sait pas ce qu'elle fait. Ses messages électroniques à Yasmine sont courts, laconiques et témoignent de son impatience. Il ne la salue jamais et ne reconnaît pas son travail. Quand il la convoque pour lui demander les raisons du retard, il ne lui donne pas l'occasion de s'exprimer mais la menace de couper son poste si la situation ne s'améliore pas. Yasmine se sent rabaissée et attaquée. Elle pense qu'elle fait de son mieux dans une situation impossible. Elle a participé à d'autres opérations et n'a jamais rencontré ce problème auparavant. Elle pense que Charlie est incapable de travailler avec une femme, surtout une femme d'une culture différente de la sienne. Yasmine essaie à plusieurs reprises de joindre la Représentante du HCR et lui envoie des messages pour solliciter son aide mais elle ne reçoit pas de réponse. La Représentante n'envoie un message qu'à Charlie en lui demandant d'arranger les choses. Charlie est très fâché que Yasmine soit passée par-dessus lui en s'adressant directement à la Représentante.

Yasmine provoque une escalade du conflit en envoyant des messages électroniques aux membres de son équipe dans lesquels elle se plaint de discrimination à son égard liée à son statut de femme du Moyen-Orient. Dans ces messages, elle accuse également Charlie d'utiliser les ressources du Bureau à des fins personnelles et fait des allusions à un

détournement des fonds du Bureau. Finalement, l'un des messages est envoyé aux médias. Subitement, l'attention des médias n'est plus concentrée sur l'opportunité pour les réfugiés de rentrer chez eux mais sur la crédibilité du HCR. Sous la pression des ONG, certains Etats qui finançaient l'opération retirent leur soutien.

1. Si vous étiez le coach de Charlie quels conseils lui donneriez-vous par rapport à sa façon de s'adresser à Yasmine? Indiquez au moins deux choses qu'il devrait faire.
2. Pensez-vous qu'il s'agit d'un cas de discrimination liée au genre ou à l'origine ethnique?
3. La Représentant a sûrement pensé qu'elle devait s'adresser d'abord aux personnes qui sont directement sous sa responsabilité comme Charlie, plutôt que de répondre à Yasmine. Pensez-vous que sa décision est correcte ?
4. Qu'aurait pu faire Yasmine pour gérer la situation avec Charlie, son supérieur, au lieu de dire à son équipe qu'elle était victime de discrimination et d'accuser Charlie de mauvaise conduite financière? Disposait-elle d'autres moyens? Qu'auriez-vous fait à sa place?



## **Communication sur le lieu de travail**

### **Notes pour le facilitateur**

#### **Application du Code de conduite et autres règles et politiques pertinentes**

Si Charlie est coupable de discrimination sexuelle ou religieuse, les règles suivantes s'appliquent:

La quatrième valeur clé du Code de conduite exige des membres du personnel qu'ils respectent toutes les personnes de façon identique et œuvrent à supprimer tous les obstacles à l'égalité sans distinction aucune liée au sexe, à l'origine ethnique au statut matrimonial ou au statut socio-économique (entre autres éléments distinctifs).

Le principe directeur N°9 du Code inclut la norme consistant à s'abstenir de toute forme de discrimination ou de favoritisme sur le lieu de travail.

Le Chapitre 1 du Manuel de gestion du personnel (SAMM), 1.2 Droits et obligations du personnel Valeurs fondamentales, 1.2 stipule: « En conséquence, les collaborateurs doivent respecter toutes les cultures. Ils ne doivent pratiquer de discrimination à l'égard d'aucun individu ou groupe d'individus... »

Charte des Nations Unies Article 8: Egalité des genres

Statut du personnel des Nations Unies 1.2 (a): Egalité des droits des hommes et des femmes

Statut du personnel des Nations Unies Article 4: Non-discrimination dans la sélection

Charte des Nations Unies Paragraphe 2: Egalité de droits des hommes et des femmes.

Le préjudice à l'image publique du HCR est mentionné dans le Manuel de gestion du personnel (SAMM) au Chapitre 10 article 5.2.2. Les conduites contraires au Code qui sont passibles de sanctions disciplinaires incluent mais ne sont pas limitées aux: « Actes ou comportements qui discréditent les Nations Unies » et SAMM Chapitre 10 article 5.7.1. « Tout manager à qui est signalé une mauvaise conduite éventuelle doit en informer le Bureau de l'Inspecteur Général sans tarder (soumis à l'article 5.4.2 ci-dessus) et y joindre une évaluation initiale de l'impact de la mauvaise conduite alléguée sur la crédibilité, l'intégrité ou l'image de l'Organisation... ».

Les accusations de Yasmine contre Charlie sont couvertes par:

Manuel de gestion du personnel (SAMM) 10 5.4.3. « Les collaborateurs doivent signaler toute mauvaise conduite éventuelle directement au Bureau de l'Inspecteur Général ou au Directeur, Représentant ou Chef de Mission (ci-après désigné sous le terme de "Manager"), qui doit alors informer le Bureau de l'Inspecteur Général sans tarder ».

Manuel de gestion du personnel (SAMM) 10 5.4.2. : « Tous les collaborateurs ont le devoir de signaler toute mauvaise conduite et de transmettre toute information relative à une mauvaise conduite dont ils ont été témoins... Les rapports qui seront considérés par la suite comme infondés ne donneront lieu à aucune action contre le collaborateur ayant signalé le comportement sauf si le rapport a été fait de mauvaise foi. Utiliser la procédure d'enquête de manière fallacieuse ou fournir des informations dont on sait

qu'elles sont fausses ou sans égard pour leur véracité peuvent constituer une mauvaise conduite et donner lieu à une enquête séparée pour établir si la mauvaise conduite est avérée."

## **Discussion**

Le comportement de Charlie illustre un cas typique de mauvaise gestion d'une situation difficile. Il devrait rencontrer Yasmine dans un environnement non menaçant et lui donner le temps dont elle a besoin pour expliquer ce qui se passe et pourquoi. (D'après la description du cas, nous ne savons pas si Yasmine gère vraiment mal l'opération de retour des réfugiés ou s'il y a d'autres facteurs comme par exemple le manque de personnel qui retardent l'enregistrement des réfugiés.) Après cette première rencontre, il doit s'assurer que la communication ultérieure a lieu essentiellement en direct et non par courrier électronique et qu'elle se fait de manière respectueuse.

Nous ne savons pas s'il s'agit d'un cas de discrimination. Il se pourrait que Charlie n'apporte pas le soutien qu'il devrait apporter à Yasmine en raison de préjugés contre les femmes du Moyen-Orient. Mais il se peut également que Yasmine ne soit simplement pas capable de gérer ce travail difficile et qu'elle utilise l'accusation de discrimination pour détourner les critiques face à son incompetence. Il est important de ne pas considérer qu'il y a discrimination ou incapacité ou de faire quelque hypothèse que ce soit sans connaître les faits.

La Représentante est dans une situation difficile. D'un côté elle doit soutenir et guider les personnes dont elle est la supérieure et elle sait qu'elle pourrait les indisposer si elle passe par-dessus eux en s'adressant directement aux membres de leurs équipes. De l'autre côté, les accusations de Yasmine contre Charlie sont graves et la Représentante ne doit pas les ignorer. Dans ce cas, elle doit parler directement avec Yasmine.

Les réactions de Yasmine sont compréhensibles dans le sens où elles sont sans aucun doute liées à sa frustration par rapport à la situation. Cependant elles ont été toutes les deux erronées et inefficaces. Si elle trouve que Charlie a des préjugés, elle devrait le mettre face à ces informations. Si elle dispose d'informations solides sur des malversations financières elle devrait s'adresser au Bureau de l'Inspecteur Général. Lancer des rumeurs n'est pas la bonne solution.

Ce qui avait commencé comme un problème de communication au travail et de manque de respect a finalement eu pour conséquence de ternir la réputation du HCR et même de diminuer les fonds disponibles. Ce cas n'est pas irréaliste. Les médias sont à l'affût de problèmes avec les Nations Unies et bien moins enclins à raconter le succès des opérations de rapatriement. Il est donc d'autant plus important de prendre des décisions éthiques et de maintenir une communication respectueuse.

Ce cas souligne quelques uns des problèmes qui peuvent surgir de la mauvaise utilisation des courriers électroniques. Nous pouvons difficilement travailler sans, mais les conflits peuvent être parfois facilement exacerbés. Une communication respectueuse au travail signifie que le respect existe aussi bien par courrier électronique que face à face. En quoi Charlie a-t-il fait un mauvais usage du courrier électronique ? Qu'aurait-il pu faire de mieux à la place ?

### Autres questions possibles

- Avez-vous déjà été témoin d'un problème de communication ayant dégénéré au point de créer un préjudice pour l'organisation? Décrivez-le.
- Avez-vous été témoin d'un comportement professionnel défaillant de la part d'une personne appartenant à un groupe qui est parfois victime de discrimination? Le supérieur a-t-il su gérer ce comportement sans parti pris? A-t-il été empêché de dénoncer le comportement par peur d'être accusé de discrimination?
- Avez-vous connu ou entendu parler d'un supérieur au HCR manifestant des préjugés contre une personne de race, ethnique, genre, orientation sexuelle ou capacité physique différentes ?

### Où s'adresser pour des conseils supplémentaires

Charlie doit améliorer ses compétences de gestion d'équipe. Il peut recevoir des conseils de son Représentant qui pourra l'orienter vers une formation en management à travers le Centre d'apprentissage global ou les programmes de formation en ligne sur le management proposé par le HCR.

Le Bureau de l'Inspecteur Général devrait se charger de déterminer si les accusations de Yasmine sur les irrégularités financières sont avérées.

Si Charlie refuse de rencontrer Yasmine et de lui permettre de s'exprimer, elle devrait essayer de nouveau de parler avec la Représentante. Elle pourrait également contacter le Bureau de l'Ombudsman pour des conseils sur la marche à suivre.

#### Bureau de l'Inspecteur Général

Fax confidentiel +41 22 739 7380  
Tel Hotline: +41 22 739 8844  
Confidentiel email:  
[inspector@unhcr.org](mailto:inspector@unhcr.org)  
Intranet: Bureau exécutif/Bureau de  
l'Inspecteur général  
Internet: [www.HCR.org/contact.html](http://www.HCR.org/contact.html)

#### Bureau de l'Ombudsman

Fax confidentiel: +41 22 739 7340  
Tel: +41 22 739 7770  
Email: [Ombuds@unhcr.org](mailto:Ombuds@unhcr.org)  
Intranet: Staff  
Resources/Ombudsman

#### Centre d'apprentissage global

GLC – Global Learning Centre  
Email: [hqtr00@unhcr.org](mailto:hqtr00@unhcr.org)

---

## Site Internet pornographique

Errol est un Représentant du HCR qui a tout vu et qui a survécu à plusieurs incidents au cours desquels sa vie et celle des membres de son équipe ont été menacées. Il s'est aperçu qu'il était important pour lui de garder l'esprit léger, d'utiliser l'humour de temps en temps et de s'assurer que les besoins professionnels et personnels de son équipe étaient satisfaits. Errol est souvent particulièrement attentif aux besoins des femmes de son équipe. Il sait combien il peut être difficile pour les femmes d'avancer dans leur carrière au HCR, et il n'a jamais pratiqué de discrimination dans le recrutement ou l'avancement afin d'aider le Bureau à remplir son objectif de représentation égale des sexes. Errol invite aussi bien les hommes que les femmes à boire un café pour des conversations privées, une façon de construire des relations personnelles fortes avec tous les membres de son équipe.

Osborne, l'assistant national pour les finances travaille au Bureau du HCR depuis plus de 20 ans. Il dispose d'un petit bureau où quasiment personne ne lui rend jamais visite parce qu'il est situé au bout d'un couloir et que les demandes au sujet du programme et des finances sont plutôt gérées par son supérieur, John. Osborne s'ennuie souvent parce qu'il fait le même travail depuis des années et qu'il a déjà atteint le niveau maximum en tant que personnel recruté localement. Il passe des heures à « surfer sur le net ». De temps en temps il regarde un ou deux sites pornographiques, sachant que personne ne risque de le voir et pensant qu'il ne fait aucun mal. John est au courant mais ne dit rien parce qu'il sait qu'il va bientôt quitter son poste pour une nouvelle affectation et pense que comme Osborne fait bien son travail il n'est pas nécessaire de soulever une question qui risque de créer des complications.

Un jour, Anoushka va voir Osborne de façon inattendue parce que John est absent. Elle voit qu'Osborne est sur un site pornographique et s'en trouve profondément choquée et offensée. Elle quitte le bureau en courant mais est trop gênée pour en parler à Errol parce que c'est un homme. Au lieu de cela elle va voir directement Deirdre, la Représentante adjointe qui est également le point de contact pour l'exploitation et les abus sexuels. Anoushka est très perturbée et laisse échapper qu'elle pense que tous les hommes de cette opération font la même chose, qu'ils sont tous méprisants envers les femmes, qu'elle se sent mal à l'aise de déjeuner quand tous les hommes sont en train de rire ensemble et qu'elle se sent intimidée lorsque le Représentant l'invite à boire un café seule. Elle explique à Deirdre qu'elle a déjà eu du mal à convaincre son mari et sa famille de la laisser travailler dans un environnement comme celui des Nations Unies et à présent elle pense elle aussi qu'elle ne peut pas gérer le comportement sexiste et la conduite dont elle est témoin au bureau.

Deirdre parle avec Errol. Il appelle Osborne pour en parler avec lui. Osborne est fâché et sur la défensive. Il dit qu'il sait que plusieurs employés du HCR sur place échangent des biens, de la nourriture et un traitement spécial contre des faveurs sexuelles de la part de jeunes femmes et fillettes réfugiées. Il ajoute que certains de ces employés organisent même les services sexuels de ces réfugiées pour les représentants du gouvernement. Les réfugiées, dit-il, sont toutes satisfaites de cet arrangement parce que cela améliore grandement leur situation. Certaines ont même obtenu des permis de travail. Osborne estime qu'il existe deux poids, deux mesures. Il n'a fait que regarder quelques photos en privé dans son bureau et sur son ordinateur et n'a jamais rien imposé à personne. De plus, Anoushka aurait dû frapper à la porte avant d'entrer.

1. Quel aspect de ce cas illustre le harcèlement sexuel? Lequel illustre l'exploitation sexuelle? Lequel illustre l'abus sexuel?
2. Si vous étiez Deirdre, quels conseils donneriez-vous à Errol pour établir des relations fortes et solidaires à l'égard des femmes dont il est le supérieur—en particulier Anoushka?
3. Etes-vous d'accord avec la façon dont Errol a géré la situation avec Osborne? Si vous étiez Errol, comment répondriez-vous aux accusations d'Osborne contre le personnel du terrain?
4. Si vous deviez conseiller Anoushka, que lui diriez-vous?

## **Site Internet pornographique Notes pour le facilitateur**

### **Application du Code de conduite et autres règles et politiques pertinentes**

Ce cas complexe illustre des violations de plusieurs clauses du Code de conduite ainsi que des règles des instruments juridiques internationaux. D'après le principe directeur N° 7 nous nous engageons à « empêcher, opposer et combattre toute exploitation ou abus à l'encontre de réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR ».

Le principe directeur N° 8 s'applique aux accusations faites contre le personnel du terrain, lequel est tenu de : « [S'] abstenir de toute participation à des activités criminelles ou non éthiques, contraires aux droits de l'homme, ou qui compromettent l'image et les intérêts du HCR ».

Le principe directeur N° 9 s'applique au fait qu'Osborne regarde des sites pornographiques au bureau puisqu'il doit : « [S'] abstenir de toute forme de harcèlement, discrimination, abus physique ou verbal, intimidation ou favoritisme sur le lieu de travail ».

Ce cas comporte également des violations de la Circulaire du Secrétaire Général sur les dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et la violence sexuelles, en particulier les sections 3.2 (c, d, e, et f).

### **Discussion**

Le fait qu'Osborne regarde des sites pornographiques au bureau constitue du harcèlement sexuel parce que cela crée un environnement de travail oppressant pour les femmes. L'objection selon laquelle Anoushka aurait dû frapper avant d'entrer est irrecevable.

Si les accusations d'Osborne sont vraies, le personnel de terrain et les représentants du gouvernement se livrent à des abus sexuels, parce qu'il y a « ... contact de nature sexuelle...sous la contrainte ou à la faveur d'un rapport inégal » tel que défini dans la Circulaire du Secrétaire Général sur les dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et la violence sexuelles.

Si les accusations d'Osborne sont avérées, il y a également exploitation sexuelle parce le personnel de terrain et les représentants du gouvernement seraient coupables d'« abuser ou de tenter d'abuser d'une situation de vulnérabilité, d'une position d'autorité ou de rapports de confiance à des fins sexuelles ... » tel que défini dans la Circulaire du Secrétaire Général sur les dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et la violence sexuelles.

Errol semble disposé à soutenir les femmes de son équipe mais certains des moyens qu'il emploie créent de la gêne. Au lieu d'inviter Anoushka à boire un café seule avec lui que pourrait-il faire pour construire une relation de travail professionnelle solidaire avec elle ?

Le fait qu'Osborne regarde des sites pornographiques au bureau est inacceptable. Dans quelle mesure est-ce de sa faute et dans quelle mesure est-ce de la faute de John qui ne lui en a pas parlé avant?

Avez-vous été témoin de supérieurs hiérarchiques qui ne se penchaient pas sur des comportements non professionnels parce qu'ils étaient sur le départ et ne voulaient pas avoir à en assumer les conséquences?

Anoushka a une opinion très forte sur les relations hommes/femmes au bureau, qu'elle soit basée sur des faits réels ou non. Que peut faire Deirdre pour répondre à ses préoccupations ? Que peut faire Errol?

Comment Errol peut-il vérifier le bien fondé des accusations d'Osborne sur l'exploitation et les abus sexuels dans le camp? Quelles sont ses obligations à cet égard ? Doit-il mener sa propre enquête ou contacter le Bureau de l'Inspecteur Général ?

Que devrait dire ou faire Errol par rapport à l'argument d'Osborne sur les deux poids, deux mesures et le fait que regarder de la pornographie est un « crime sans victimes » comparé à ce qui se passe dans le camp?

Que devrait-il dire ou faire par rapport à la position d'Osborne sur le fait qu'il a regardé les sites dans *son* bureau et sur *son* ordinateur?

### Autres questions possibles

- Avez-vous été victime ou témoin de harcèlement sexuel dans un bureau du HCR?
- Quels éléments peuvent contribuer à créer un « environnement de travail intimidant, hostile ou offensif » pour les femmes? Qu'en est-il des minorités religieuses? Des minorités ethniques ou raciales? Des personnes souffrant d'un handicap? Des personnes perçues comme ayant le VIH?

### Où s'adresser pour des conseils supplémentaires

Tous les personnages de ce cas pourraient s'adresser au Bureau de la déontologie. Errol devrait informer le Bureau de l'Inspecteur Général des accusations d'exploitation sexuelle et demander qu'une enquête complète soit menée. Anoushka pourrait consulter le Service social du personnel pour obtenir conseils et soutien.

#### Bureau de l'Inspecteur Général

Fax confidentiel +41 22 739 7380  
Tel Hotline: +41 22 739 8844  
Email confidentiel: [inspector@unhcr.org](mailto:inspector@unhcr.org)  
Intranet: Bureau Exécutif/Bureau de l'Inspecteur Général  
Internet: [www.HCR.org/contact.html](http://www.HCR.org/contact.html)

#### Bureau de la déontologie

Tel: +41 22 739 8957  
+41 22 739 8794  
Fax: +41 22 739 7381  
Email: [ethicsoffice@unhcr.org](mailto:ethicsoffice@unhcr.org)

#### Service Social du personnel

Fax confidentiel: +41 22 739 7370  
Tel: +41 22 739 8001  
Portable (urgence) +41 (0)79 202 2417  
Email: [Suzic@unhcr.org](mailto:Suzic@unhcr.org)

[HQSW00@unhcr.org](mailto:HQSW00@unhcr.org)

Intranet: Personnel/Service social

---

## Circulation de rumeurs

Depuis 13 ans, Ziva est passée d'un lieu d'affectation à un autre dans des régions reculées. Elle a traversé de nombreuses épreuves, relevé des défis et rencontré des difficultés personnelles en tant que femme. Elle est maintenant chargée principale de la protection régionale et couvre cinq pays dans une région confrontée à l'un des plus grands mouvements de réfugiés que le HCR ait jamais connu. Elle est déterminée à montrer sa capacité à diriger et à bien faire son travail dans l'espoir que cela lui ouvrira la voie pour une nouvelle promotion. Ziva est heureuse de pouvoir enfin vivre avec sa compagne Oxana qui travaille pour une grande ONG dans le même lieu d'affectation. Leur relation ayant souffert de la séparation dans différents lieux d'affectation classés difficiles, elles sont très heureuses d'avoir finalement une chance de s'installer ensemble.

Pour la première fois de sa carrière au HCR Ziva trouve que ses collègues du bureau sont plutôt froids à son égard. Les personnes quittent la pièce ou arrêtent de parler quand elle entre dans une pièce ; ses collègues refusent ses invitations à boire un café sous prétexte qu'ils sont occupés, mais 5 minutes après ils sont à la cafétéria avec quelqu'un d'autre; des groupes de personnes parlent à voix basse et se taisent quand elle s'approche. Ziva et Oxana ne sont jamais invitées chez leurs collègues ou à l'extérieur lorsqu'il y a des fêtes et Ziva est exclue de tout contact personnel au bureau. Un jour Ziva trouve une note anonyme sur son bureau. La note dit que les personnes "comme elle" sont une cause d'embarras pour le HCR et que si elle est vraiment concernée par le sort des réfugiés elle devrait démissionner. Des rumeurs circulent selon lesquelles Ziva serait porteuse du VIH et exposerait d'autres personnes au risque de contamination par le VIH/SIDA. Ziva est tellement choquée et désespérée qu'elle sollicite une aide médicale. Elle connaît l'identité d'au moins une personne qui fait circuler ces rumeurs et réfléchit à ce qu'elle pourrait faire.

Ahmed a vu une offre d'emploi dans le bureau où travaille Ziva. Ahmed travaille dans la finance depuis des années et a une bonne réputation dans ce domaine. Il appelle pour prendre rendez-vous pour un entretien qui est fixé à la semaine suivante. Ahmed mentionne qu'il souffre d'un handicap physique et s'informe des possibilités d'accès au bâtiment. Il reçoit la garantie que le HCR remplit pleinement les standards dans ce domaine et que cela ne pose pas de problème. Lorsque Ahmed arrive pour son entretien, il s'aperçoit que le bâtiment a trois étages. Il peut accéder au rez-de-chaussée en fauteuil roulant mais il n'y a pas d'ascenseur ou de rampe pour se rendre dans la salle prévue pour l'entretien qui est située au troisième étage. Ahmed demande si l'entretien peut avoir lieu au rez-de-chaussée. Frank, le responsable de l'équipe qui doit conduire l'entretien est contrarié parce que tous les



documents nécessaires sont au troisième étage. Frank laisse échapper “S’il ne peut même pas accéder à la salle de l’entretien, comment va-t-il s’acquitter du travail pour lequel il est candidat? Est-ce que nous sommes supposés nous adapter à lui tous les jours? D’abord Ziva, et maintenant ça!”

1. Quel est le meilleur moyen de gérer des rumeurs malveillantes? Que peut faire Ziva pour contrecarrer les ragots et les fausses rumeurs qui circulent sur elle?
2. Le supérieur hiérarchique de Ziva n’est jamais mentionné dans le cas. A-t-il une responsabilité particulière dans la situation décrite?
3. Quelles sont les responsabilités du HCR par rapport au recrutement d’une personne souffrant d’un handicap?
4. Y a-t-il un problème général dans ce bureau par rapport à l’acceptation de la diversité? Si c’est le cas, comment y remédier?

## **Circulation de rumeurs Notes pour le facilitateur**

### **Application du Code de conduite et autres règles et politiques pertinentes**

La quatrième valeur clé du Code établit clairement : « Nous témoignerons un respect identique à toutes les personnes, sans distinction aucune liée à...l'orientation sexuelle...ou tout autre élément distinctif ». L'orientation sexuelle de Ziva n'est donc pas un sujet de discrimination légitime.

Le principe directeur N°9 de l'Engagement envers le Code de conduite du HCR énonce également : « Je ne pratiquerai ni ne tolérerai aucune forme de harcèlement sur le lieu de travail y compris de harcèlement sexuel ». La circulation de rumeurs dans ce cas est une forme de harcèlement.

Manuel de gestion du personnel (SAMM) 1.2.29: « Tout le personnel du HCR est responsable du maintien d'un cadre de travail harmonieux. Conformément aux normes de conduite des fonctionnaires internationaux, cela implique que le personnel se conduise de façon à garantir qu'il n'y ait ni intimidation, ni hostilité, ni offenses sur le lieu de travail y compris aucune forme de harcèlement sexuel ».

Statut du personnel des Nations Unies 1.2 (a) Non-discrimination

Manuel de gestion du personnel (SAMM) 1 Les collaborateurs « ne doivent pratiquer de discrimination à l'égard d'aucun individu ou groupe d'individus ».

Manuel de gestion du personnel (SAMM) 10 5.2.2: Les mauvaises conduites qui sont passibles de sanctions disciplinaires incluent mais ne sont pas limitées au: « *harcèlement ou menaces contre d'autres collaborateurs* »

### **Discussion**

Combattre des rumeurs malveillantes peut être frustrant. Il est souvent difficile d'identifier qui est à l'origine de ces rumeurs, et toute personne interrogée niera probablement être à l'origine des rumeurs ou les avoir fait circuler. Cependant, les rumeurs peuvent produire des dommages importants sur le lieu de travail et doivent être combattues. Certaines actions peuvent aider:

Le chef du Bureau doit prendre une position claire de tolérance zéro à l'égard des ragots et des rumeurs. Il peut le faire par écrit, mais doit également assurer un suivi en direct par exemple au travers d'annonces lors des réunions du personnel.

Si Ziva connaît la personne impliquée elle peut la confronter de manière directe et ferme sans être sur la défensive en expliquant clairement que la rumeur est infondée et qu'elle souhaite que les rumeurs cessent de circuler.

D'autres collègues peuvent refuser de faire circuler les rumeurs et exposer clairement à la (aux) personne(s) responsable(s) qu'elles ne souhaitent pas participer à ce comportement destructeur.

Face à cette situation regrettable Ziva a besoin du soutien de son supérieur hiérarchique. Le supérieur doit indiquer clairement à tous les membres du personnel que Ziva doit être acceptée totalement dans l'équipe. Des rappels réguliers que toute discrimination est inacceptable sont également nécessaires.

Le HCR ne pratique pas de discrimination sur la base du handicap pourvu que la personne soit capable de remplir les responsabilités de son travail avec une « adaptation raisonnable ». Cette expression se traduit habituellement par des ajustements comme l'attribution d'un espace de travail situé au rez-de-chaussée pour une personne à mobilité réduite lorsque le bureau ne dispose pas d'ascenseur ou la fourniture d'un ordinateur doté d'un logiciel spécial pour une personne ayant des problèmes de vue. Ces ajustements ne requièrent pas nécessairement l'installation d'un ascenseur ou d'autres aménagements coûteux.

Il semble exister dans ce bureau un problème général d'acceptation de la diversité. S'il s'agissait seulement de Frank, le problème pourrait être traité en tête à tête. Mais le fait que plusieurs collaborateurs soient mêlés aux rumeurs impose le recours à une gestion d'ensemble.

Dans de nombreux bureaux du HCR l'orientation sexuelle ne pose aucun problème. Les collaborateurs s'acceptent pleinement et socialisent librement. Cependant dans certains bureaux cela peut s'avérer un problème — même si habituellement ce n'est pas de façon aussi évidente que dans ce cas. Plutôt que par une note anonyme, cela se manifeste le plus souvent par un manque de sympathie et une réticence à interagir. Comme pour la discrimination raciale ou ethnique et les autres types de discrimination, ceci est contraire au Code et peut sérieusement entraver la capacité du HCR à mener sa fonction au mieux.

La rumeur selon laquelle Ziva aurait le VIH doit être gérée par le bureau à travers une formation spécifique. La santé d'une personne est en principe une question privée. De nombreuses ressources sont disponibles pour des discussions et sessions formelles sur le VIH dans l'environnement de travail des Nations Unies. Les collaborateurs savent que le fait de travailler avec des collègues qui ont le VIH ne les menace pas et que ces collègues ont besoin de toute l'acceptation et compassion qu'ils accorderaient à un autre collègue souffrant d'une maladie chronique.

Frank est dans ce cas la personne qui pose le plus problème en raison de ses préjugés à l'égard de toute personne différente. Son supérieur devrait lui porter conseil.

### **Autres questions possibles**

- Avez-vous participé à des entretiens pour un poste pour lequel l'un des candidats présentait un handicap? Comme cela a-t-il été géré?
- Les personnes d'orientation sexuelle/affective différente sont-elles pleinement acceptées dans votre bureau? Une personne transsexuelle serait-elle acceptée?

- Avez-vous déjà été victime de rumeurs? Qu'avez-vous fait pour les combattre? Était-ce efficace?
- Avez-vous contribué à arrêter une rumeur? Comment avez-vous fait?

### Où s'adresser pour des conseils supplémentaires

Ziva doit d'abord demander conseil à son supérieur ou au Représentant. Si cela n'est pas possible, elle peut consulter le Bureau de l'Ombudsman. Si elle pense qu'elle a été discriminée en termes de promotion, elle peut consulter la Division des Ressources Humaines.

#### Division des Ressources Humaines

Recours et appels

APPB: [hqpe90@unhcr.org](mailto:hqpe90@unhcr.org)

APPC: [hqpe91@unhcr.org](mailto:hqpe91@unhcr.org)

#### Ombudsman du HCR

Fax confidentiel: +41 22 739 7340

Tel: +41 22 739 7770

Email: [Ombuds@unhcr.org](mailto:Ombuds@unhcr.org)

#### Section des Affaires Juridiques

Fax: +41 22 739 7391

Tel: +41 22 739 7831

Email: [hqle00@unhcr.org](mailto:hqle00@unhcr.org)

---

## Les téléphones portables

Benjamin est responsable des achats de matériel IT dans sa région. Il est souvent en contact avec des grandes entreprises, y compris celles qui fournissent des téléphones, des ordinateurs et d'autres types de matériel électronique. Il voyage régulièrement pour discuter avec ces entreprises, négocier les contrats d'achat, et se maintenir au courant des progrès techniques qui pourraient être utiles pour les opérations du HCR sur le terrain.

Benjamin voyage souvent dans des endroits agréables, des capitales et des foires d'exposition. A présent il connaît très bien certains représentants des ventes de ces entreprises qui lui offrent parfois de payer son billet et d'autres services pour encourager l'augmentation des ventes. Benjamin accepte souvent ces avantages en nature et bénéfices en se disant que cela réduit les dépenses du HCR. Il a décidé de participer à une conférence et à une foire à Tokyo où il n'est jamais allé. Il propose à la compagnie de télécommunications avec qui il est en contact qu'elle paie son billet et laisse entendre que le HCR songe à acheter un grand nombre de téléphones portables. L'entreprise accepte de payer son billet et lui offre même d'en prolonger les dates pour qu'il puisse visiter le pays une fois la foire terminée. Pendant la foire, la compagnie offre à Benjamin trois téléphones portables afin que ses collègues du HCR puissent d'abord essayer le produit.

Quand Benjamin revient au bureau, il montre deux téléphones portables à son chef Jun et lui raconte qu'il a négocié de très bons prix si une commande est effectuée en quantité suffisante. Il indique également qu'il aimerait rencontrer une dernière fois une autre compagnie avant de prendre une décision. Du fait qu'il n'a pas payé le vol pour Tokyo, il ajoute qu'il a de l'argent en plus dans son budget et qu'il souhaiterait l'utiliser pour voyager en classe affaires, un vol de quatre heures. Jun sait que les vols en classe affaires sont uniquement approuvés pour des longues distances, bien plus longues que quatre heures, mais Benjamin obtient vraiment de bons prix et après tout c'est de son budget qu'il s'agit. Jun signe pour le billet en classe affaires et après avoir montré les deux téléphones portables aux experts techniques de son équipe pour avoir leur avis il les donne à deux membres de l'équipe.

La semaine suivante, la Directrice du Bureau voyage dans la région et mène des activités de recherche de fonds auprès du secteur privé. Elle va voir le Directeur exécutif de la compagnie qui a payé le billet de Benjamin pour Tokyo. Il la reçoit chaleureusement et laisse entendre que la compagnie est prête à faire une contribution généreuse au HCR—particulièrement en vue du fait que le HCR va probablement lui acheter

des téléphones. Il offre à la Directrice un téléphone portable, notant qu'il espère que les experts techniques du HCR ont apprécié les trois téléphones offerts comme étant de la dernière technologie, très durables et adaptés aux terrains reculés. Il remercie le HCR pour sa promptitude à accepter les dons de ce type alors que plusieurs ONG, agences de l'ONU ou autres n'acceptent pas les cadeaux. Son chargé des relations extérieures l'accompagne et prend une photo lorsqu'il remet le téléphone à la Directrice.

1. Combien de mauvaises conduites *Benjamin* a-t-il commis?
2. Combien de mauvaises conduites *Jun* a-t-il commis?
3. Quelles sont les conséquences éventuelles de leurs mauvaises conduites?

## Les téléphones portables

### Notes pour le facilitateur

#### Application du Code de conduite et autres règles et politiques pertinentes

Le dernier paragraphe du principe N°3 énonce qu'en tant que personnel du HCR « J'éviterai d'aider des personnes ou des entreprises privées dans leurs relations avec le HCR lorsque cette aide pourrait aboutir à un traitement préférentiel réel ou perçu comme tel. Je ne participerai jamais à des activités ayant trait à l'achat de biens ou de services ou liées aux ressources humaines lorsque cette participation pourrait faire naître un conflit d'intérêts ».

D'un autre côté, le principe N°6 se lit comme suit : « Je protégerai, gèrerai et utiliserai les ressources...financières...du HCR...avec efficacité ». Le défi est de trouver un équilibre déontologique transparent entre ces deux principes.

Règlement du personnel des Nations Unies 101.2 (o et p) conflits d'intérêts

Statut du personnel des Nations Unies 1.2 (l) « cadeaux d'une source non gouvernementale »

Règlement du personnel des Nations Unies 1.2 (l) permission d'accepter un cadeau d'une source non gouvernementale

Règlement du personnel des Nations unies 1.2 (i) acceptation des cadeaux des tiers

Manuel de gestion du personnel (SMM) Chapitre 1, 1.2.7 et 19 et 21 interdiction des profits privés

#### Discussion

Ce cas comporte plusieurs exemples de mauvaises conduites:

Benjamin--

- Il a accepté des marchandises, des services et des avantages de la part des fournisseurs.
- Il a sollicité des faveurs financières auprès des fournisseurs (en demandant à la compagnie de payer son billet d'avion pour participer à la foire d'exposition).
- Il a manœuvré pour voyager en classe affaires aux frais du HCR alors que la règle est de voyager en classe économique.
- Il a terni l'image du HCR en acceptant des cadeaux, impliquant d'importants conflits d'intérêts.

Jun--

- N'a pas supervisé adéquatement le travail de Benjamin; soit il n'est pas au courant de ses fautes professionnelles soit il les ignore.
- Accepte des cadeaux inappropriés sous la forme de marchandises de valeur (les téléphones) sans poser de questions.
- A approuvé un vol en classe affaires contre le règlement.

Un autre aspect du cas qui devrait être discuté est le *quid pro quo* présent dans l'offre de la compagnie d'apporter une contribution généreuse « en vue de l'achat probable du HCR ». Un appel d'offres équitable et transparent ne peut avoir lieu s'il y a des accords cachés ou des cadeaux impliqués.

Quelles sont les conséquences possibles de la photo du Directeur exécutif de la compagnie et de la Directrice du Bureau? Le fait qu'il lui remette un téléphone portable est-il important ?

Le HCR doit examiner des échantillons de marchandises avant de passer des commandes en grandes quantités. Que devrait-on faire avec ces échantillons? Que fait-on de ces échantillons?

Dans quelle mesure le budget de Benjamin est-il réellement le sien et peut-il le dépenser à sa guise? Est-ce que le fait qu'il ait économisé les dépenses d'un vol en le mettant à la charge d'un fournisseur, signifie qu'il économise "son" budget? Les responsables des achats du HCR devraient-ils accepter que les fournisseurs paient des dépenses?

Quelles règles définissent quand les employés du HCR peuvent accepter des dépenses payées par un fournisseur? Est-il du ressort de Benjamin de décider si la compagnie doit payer son vol ?

Benjamin a-t-il eu tort de demander une autorisation pour un billet en classe affaire pour un vol aussi court ou est-ce Jun qui a eu tort d'accepter ? Ou sont-ils tous les deux en tort ?

A votre avis, pourquoi Jun accepte-t-il les conflits d'intérêts évidents de Benjamin ?

### **Autres questions possibles**

- Ce cas est-il réaliste? Des comportements comme celui de Benjamin sont-ils fréquents au HCR? Avez-vous vécu ou entendu parler de situations comparables?
- Etes-vous au courant de liens entre la recherche de fonds auprès du secteur privé et les achats du HCR? Qu'en est-il des pays donateurs qui apportent leur soutien sous condition que les biens et services soient achetés dans leur pays? Y a-t-il un conflit dans ce cas?

### **Où s'adresser pour des conseils supplémentaires**

Le Bureau de la déontologie donne des conseils sur la déclaration de situation financière et les conflits d'intérêts.

#### **Bureau de la déontologie**

Tel: +41 22 739 8957

+41 22 739 8794

Fax: +41 22 739 7381

Email: [ethicsoffice@unhcr.org](mailto:ethicsoffice@unhcr.org)



---

## Création d'entreprise pour l'avenir de la famille

César est enchanté. Après des années de rotation sur le terrain, il vient d'obtenir un poste dans la capitale de son pays d'origine. Il peut maintenant enfin vivre avec sa femme et ses enfants, être proche de sa famille élargie, établir des racines pour l'avenir et continuer à travailler pour les réfugiés — un travail qui lui apporte satisfaction. Cela fait des années qu'il n'a pas pu aider ses parents désormais âgés et qu'il n'a pas vu ses enfants tous les jours. Il doit maintenant se concentrer sur l'avenir de sa famille.

César est un excellent collaborateur. Il a travaillé au service de l'administration et des programmes et il est à présent Administrateur principal de l'administration et des programmes pour les opérations pays. Ses collègues et les réfugiés l'apprécient et il s'entend bien avec tout le monde. Il a toujours donné la priorité aux intérêts des réfugiés et du HCR et on a souvent recours à lui pour des conseils sur les normes de conduite et les procédures au sein du HCR. Dans tous ses postes, c'est toujours lui qui a facilité les sessions sur le Code de conduite.

Un jour César reçoit un appel complètement inattendu du Bureau de l'Inspecteur Général à Genève. L'Unité des enquêtes l'informe qu'il est l'objet d'une enquête pour « activités extérieures » inappropriées et non autorisées. Il est interrogé pendant plus de deux heures sur sa conduite et son comportement, y compris dans ses postes précédents. César est choqué, gêné et effrayé.

Après tant d'années à se battre pour joindre les deux bouts, le retour au pays était l'occasion d'établir des fondations solides et d'assurer le bien être économique de sa famille. Il a ouvert une petite entreprise familiale sous son nom pour mettre sa famille à l'abri du besoin quoi qu'il lui arrive. Comme son entreprise achetait et vendait du matériel de bureau au niveau local, il a pensé que cela n'intéressait pas les Nations Unies et n'a pas jugé utile d'en informer le HCR ou de solliciter une autorisation.

Maintenant il s'avère que le fournisseur avec lequel il travaille est parfois sollicité pour des opérations du HCR dans son pays. César qui est membre suppléant du Comité des contrats locaux (CCL) est accusé d'avoir profité de sa position au HCR et au CCL pour demander un rabais au fournisseur. César ne sait pas quoi faire pour protéger sa réputation et son travail et pour expliquer ses intentions.

Lorsqu'il apprend que c'est sa secrétaire qui l'a dénoncé auprès de l'Inspecteur Général, César entreprend des démarches pour la renvoyer.

Il la considère comme déloyale, et il n'a pas l'impression qu'elle soit dévouée aux priorités du Bureau.

1. César a-t-il enfreint le Code de conduite ou tout autre instrument juridiquement contraignant en créant une petite entreprise familiale?
2. Est-il juste d'enquêter sur César alors qu'il a été un collaborateur aussi exemplaire pendant des années?
3. La décision de César de supprimer le poste de sa secrétaire est-elle acceptable? De quels recours dispose-t-elle?

# Création d'entreprise pour l'avenir de la famille

## Notes pour le facilitateur

### Application du Code de conduite et autres règles et politiques pertinentes

Conformément au principe N°3, tous les collaborateurs du HCR s'engagent à « accomplir [leurs] devoirs officiels et conduire [leurs] affaires privées d'une manière qui évite les conflits d'intérêts, préservant et renforçant ainsi la confiance du public dans le HCR ». Cet engagement inclut le fait de n'exercer « aucune activité ou emploi extérieur sans autorisation préalable ».

Le Manuel de gestion du personnel (SMM) du HCR stipule à l'article 1.2.7 que « Les collaborateurs ne doivent pas utiliser leur situation officielle ou des informations dont ils ont eu connaissance du fait de leurs fonctions officielles dans leur intérêt personnel – financier ou autre – ou dans l'intérêt personnel de tiers quels qu'ils soient, y compris les membres de leur famille, leurs amis ou leurs protégés ».

Article 1.2.19 « Les collaborateurs ne peuvent être associés activement à la direction d'une activité lucrative, sous forme d'entreprise ou autre, ni avoir des intérêts financiers dans une telle activité s'il doit en découler pour ceux-ci, ou l'activité considérée des avantages résultant de l'emploi qu'ils occupent à l'Organisation ». Et plus directement:

« 1.2.21 Les collaborateurs ne doivent pas s'engager dans des activités ou emplois en dehors de l'organisation, rémunérés ou non, sans l'approbation du Haut Commissaire.”  
(Une liste des types d'emploi que le Haut Commissaire pourrait approuver est fournie.)

Si une enquête a lieu, César bénéficie également d'une protection légale. Le Manuel de gestion du personnel (SMM) 10:5.12.7 prévoit que « La confidentialité de la procédure d'enquête a pour but, *inter alia*, de protéger les intérêts d'un collaborateur faisant l'objet d'une enquête préliminaire ».

10.1.2 Conformément au chapitre 10 du Statut du personnel, un collaborateur qui fait l'objet de mesures disciplinaires a droit à un procès équitable. Cela signifie que le collaborateur a le droit de: « a. connaître les charges qui pèsent contre lui; b. voir ou entendre les preuves contre lui; c. rejeter les charges; d. présenter des contre preuves et toute circonstance atténuante.

### Discussion

La question est clairement le manque de transparence de César sur la création de l'entreprise et le fait qu'il n'ait pas demandé d'autorisation. Il aurait dû dès le début faire part de ses projets à son supérieur. Si toutes les activités ont lieu en dehors des heures de travail et qu'il est clairement établi que l'entreprise de César ne bénéficie pas de ses contacts au HCR, il y a une chance que la poursuite des activités soit approuvée. Mais il se peut aussi qu'elle ne le soit pas. En tout état de cause elle doit être approuvée au préalable.

Il est essentiel d'éviter toute apparence de profit illicite à des fins personnelles. César et son supérieur hiérarchique auraient dû étudier attentivement non seulement l'exigence d'autorisation préalable mais également la perception par le public. Sachant que César

travaille pour le HCR (et siège même dans le CCL) ses voisins vont-ils penser qu'il profite de son rôle dans l'organisation? Quel type d'impact cela peut-il avoir?

De plus la tentative de la part de César de se venger de sa secrétaire est une question très grave. Son comportement est-il éthique? Quelles règles et procédures s'appliquent? Que peut-elle faire pour se protéger?

### **Autres questions possibles**

- Que feriez-vous si vous étiez dans la situation de la secrétaire?
- Avez-vous vécu ou été témoin d'une situation similaire?

### **Où s'adresser pour des conseils supplémentaires**

César peut consulter la Section des Affaires Juridiques. Son supérieur pourrait aussi bénéficier de conseils de cette Section pour examiner si César a fait quelque chose d'inacceptable. Sa secrétaire devrait contacter le Bureau de la déontologie pour obtenir information et soutien en tant que dénonciatrice. Il était de sa responsabilité de dénoncer une mauvaise conduite et si elle souffre de représailles en raison de son action, il y a de nouveau un cas de mauvaise conduite supposée et elle peut avoir besoin de protection.

#### **Section des Affaires Juridiques**

Fax: +41 22 739 7391  
Tel: +41 22 739 7831  
Email: [hqle00@unhcr.org](mailto:hqle00@unhcr.org)

#### **Bureau de la déontologie**

Tel: +41 22 739 8957  
+41 22 739 8794  
Fax: +41 22 739 7381  
Email: [ethicsoffice@unhcr.org](mailto:ethicsoffice@unhcr.org)

---

## « Travail dur et amuse-toi bien »

Jim est un jeune fonctionnaire international dans un petit bureau sur le terrain. Il est réputé pour sa grande énergie et travaille dur. Il est également connu au bureau pour les fêtes folles qu'il organise de temps en temps avec ses amis. Samuel, un employé local, aimait bien Jim mais s'inquiétait du fait que sa vie sociale en dehors du bureau lui fasse perdre le respect d'autres collègues du bureau. Samuel a entendu dire que l'alcool et les prostituées étaient monnaie courante dans ces fêtes. On racontait également que des drogues illégales y circulaient. Samuel s'inquiétait aussi du fait que les activités de Jim puissent avoir un impact négatif sur l'image du HCR et sur l'ensemble du personnel.

Après avoir mûrement réfléchi, Samuel a décidé de parler à Jim. Il pensait que du fait qu'il était plus âgé et plus mûr que Jim et qu'il appartenait à la culture locale, Jim serait probablement ouvert à ses conseils. Il a donc organisé une rencontre privée d'homme à homme.

Après avoir entendu les inquiétudes de Samuel, Jim rit et dit "Ma devise est travaille dur et amuse toi bien! J'ai besoin de décompresser de temps en temps sinon je vais craquer ou devenir fou. En plus nos fêtes ont lieu à plus de 45 kilomètres du bureau et nous n'invitons personne susceptible d'être offensé". Samuel répond que la population locale est très traditionnelle et conservatrice et qu'ils sont inquiets des mauvaises influences étrangères sur leurs jeunes hommes et jeunes femmes. « C'est pourquoi je vais aussi loin pour m'amuser » répond Jim. « Cela pose un autre problème. Lorsque tu utilises un véhicule du HCR les gens savent que tu travailles ici », rétorque Samuel. Jim hausse les épaules et répond « Tu sais bien que je ne suis pas le seul à utiliser occasionnellement les véhicules du HCR pour des raisons non officielles ».

1. Quelles sont les questions soulevées dans ce cas ? (Citez-en au moins trois)

2. Que devrait faire Samuel ?

- a. Laisser une personne avec plus d'autorité gérer le problème. Après tout, il a fait son possible pour conseiller Jim.
- b. Faire part de ses préoccupations au chef du bureau sur le terrain.
- c. Donner un exemplaire du Code de conduite à Jim en surlignant les parties pertinentes.
- d. Conseiller à Jim d'utiliser les transports publics pour se rendre à ses fêtes.
- e. Essayer de suggérer des moyens culturellement plus acceptables pour permettre à Jim d'évacuer son stress.

## **« Travail dur et amuse-toi bien »**

### **Notes pour le facilitateur**

#### **Application du Code de conduite et autres règles et politiques pertinentes**

D'après le troisième paragraphe de l'introduction du Code, celui-ci « ...prétend servir de guide pratique pour aider le personnel à prendre des décisions éthiques dans sa vie professionnelle, et parfois dans sa vie privée ... ». Les activités privées de Jim sont donc légitimement du ressort du HCR.

Conformément à la cinquième valeur clé « Nous respecterons les cultures, coutumes et traditions de tous les peuples et éviterons d'adopter des comportements qui sont inacceptables dans un contexte culturel particulier.... ». Les fêtes de Jim peuvent créer un conflit dans la culture locale.

Le principe N°8 de l'Engagement envers le Code de conduite invite tout le personnel à , « [S]'abstenir de toute participation à des activités criminelles ou non éthiques ... ».

Conformément au principe 8 point 5 de la Circulaire du Secrétaire général sur les dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et la violence sexuelles d'octobre 2003 « ...l'échange d'argent, d'emploi, de biens ou de services contre des faveurs sexuelles ou tout autre comportement humiliant, dégradant ou relevant de l'exploitation est interdit. Cela inclut la prostitution ».

Le principe N°6 de l'Engagement envers le Code de conduite demande à tous les collaborateurs de « Préserver et utiliser de manière responsable les...ressources auxquelles j'ai accès du fait de mon emploi au HCR... ». Ceci s'applique au véhicule assigné à Jim.

Charte des Nations Unies, Article 101 paragraphe 3

Statut du personnel des Nations Unies 1.2 (q) "utiliser les biens et avoirs à des fins officielles"

Statut du personnel des Nations Unies 1.2 (b) "maintenir les plus hauts standards"

Manuel de gestion du personnel (SAMM) 1.2.33 "abus de drogues"

#### **Discussion**

En tant que collègue de Jim, Samuel a essayé de le conseiller. Plutôt que de s'adresser directement au supérieur de Jim, son attitude était certainement admirable. Mais à ce stade, Samuel ne peut plus faire grand chose. Les réponses un et deux sont les plus adéquates: faire part de ses préoccupations au chef du Bureau sur le terrain.

Il y a deux questions principales en jeu dans ce scénario. La première est la mesure dans laquelle le HCR en tant qu'organisation a le droit d'interférer dans la vie personnelle d'un collaborateur. Il est vrai qu'étant donné le stress engendré par un poste sur le terrain le personnel a besoin d'avoir des possibilités de « décompression ». En tant que facilitateur, concentrez la discussion sur la question de savoir si le supérieur doit interférer dans les choix personnels de Jim pour se détendre.

La deuxième question principale au regard de la Circulaire du Secrétaire général d'Octobre 2003 est le fait que le recours à des prostituées par le personnel du HCR est interdit. Cela est vrai même dans les pays où la prostitution est légale.

---

D'autres questions peuvent également être discutées:

- L'utilisation par Jim du véhicule pour une activité non officielle risque de ternir l'image du HCR
- L'utilisation de drogues illégales par Jim
- Le type d'aide dont Jim a besoin et comment l'obtenir
- L'effet des fêtes sur l'image du HCR auprès de la communauté locale.

### Autres questions possibles

- L'utilisation personnelle des véhicules officiels est-elle parfois autorisée? Quand? Quels sont les critères et qui prend la décision?
- Vous êtes-vous déjà retrouvé sur le terrain dans une situation où le comportement privé de vos collègues offensait ou risquait d'offenser la population locale? Racontez-nous sans préciser les noms des personnes.
- Dans quelle mesure la nature du travail ainsi que les conditions de travail dans un lieu d'affectation comme celui de Jim provoquent-elles un stress profond et des comportements problématiques?

### Où s'adresser pour des conseils supplémentaires

Le Service social du personnel pourrait conseiller Jim. Le chef du Bureau peut consulter le Bureau de la déontologie ou même le Bureau de l'Inspecteur Général pour avis et le Service social du personnel pour demander s'ils pensent que Jim est en danger en raison de son comportement.

#### Service social du personnel

Fax confidentiel: +41 22 739 7370  
Tel: +41 22 739 8001  
Portable (urgence) +41 (0)79 202 2417  
Email: [Suzic@unhcr.org](mailto:Suzic@unhcr.org)  
[HQSW00@unhcr.org](mailto:HQSW00@unhcr.org)  
Intranet: Staff Resources/Staff Welfare

#### Bureau de la déontologie

Tel: +41 22 739 8957  
+41 22 739 8794  
Fax: +41 22 739 7381  
Email: [ethicsoffice@unhcr.org](mailto:ethicsoffice@unhcr.org)

#### Bureau de l'Inspecteur Général

Fax confidentiel +41 22 739 7380  
Tel Hotline: +41 22 739 8844  
Confidentiel email: [inspector@unhcr.org](mailto:inspector@unhcr.org)  
Intranet: Bureau exécutif/Bureau de l'Inspecteur Général  
Internet: [www.unhcr.org/contact](http://www.unhcr.org/contact)

---

## Sexe, Pouvoir et Réfugiés

Cyril est chauffeur. Il transporte le personnel du HCR entre le camp de réfugiés et la capitale. Comme il doit souvent rester pour la nuit dans le camp, il passe du temps avec les chauffeurs employés par les partenaires responsables de différents services du camp. A présent qu'il les connaît mieux, il a entendu certains chauffeurs se vanter de leurs exploits sexuels.

Adid, un ancien soldat, est particulièrement disert sur le fait qu'il ne peut pas vivre sans sexe. La semaine dernière il a expliqué qu'il était avec une jeune réfugiée, mère célibataire de deux enfants en bas âge, même si elle n'a que 17 ans. D'après Adid, elle a été plus qu'heureuse de le « satisfaire » en échange de chaussures et de vêtements qu'il apporte pour elle et les enfants quand il se rend au marché de la ville voisine.

Cyril est peu disposé à critiquer Adid ou même à parler du sujet. Comme Adid n'est pas employé du HCR, Cyril considère que ce que font les autres chauffeurs ne le regarde pas. De plus, Adid est membre d'un groupe ethnique dominant en conflit avec le groupe ethnique de Cyril depuis longtemps et il ne veut pas risquer des représailles. Dans tous les cas, il pense que le chauffeur ignorerait simplement ses conseils et se moquerait de lui. Il est toutefois troublé par ce qui se passe.

1. Quels conseils donneriez-vous à Cyril? Il devrait:

- a. Avertir Adid que son comportement est inadéquat et qu'il pourrait rencontrer de sérieux problèmes s'il continue.
- b. Décrire la situation à son supérieur hiérarchique.
- c. Ignorer la situation puisqu'il n'est pas responsable du comportement d'un employé d'un partenaire du HCR.
- d. Ecrire une lettre anonyme à un cadre haut placé de l'organisation dans laquelle travaille Adid.
- e. Avez-vous d'autres suggestions?

Est ce réellement de l' « exploitation » si la femme est satisfaite de l'échange? L'âge de la femme a-t-il une importance?



# Sexe, Pouvoir et Réfugiés

## Notes pour le facilitateur

### Application du Code de conduite et autres règles et politiques pertinentes

Le principe N°7 de l'Engagement envers le Code de conduite demande à tous les collaborateurs d' « empêcher, opposer et combattre toute exploitation ou abus à l'encontre de réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR ». De plus, les collaborateurs s'engagent à ne jamais instaurer « des relations d'exploitation – sexuelle, émotionnelle, financière ou liée à un emploi – avec des réfugiés ou autres personnes relevant de la compétence du HCR ».

Le dernier paragraphe de l'Introduction du Code se lit comme suit : « Tout le personnel du HCR est tenu d'encourager, de défendre et de promouvoir la diffusion du Code de conduite... Il a aussi un rôle à jouer dans l'application et le suivi de ces normes ». Il est important de noter que tous les partenaires du HCR auront signé l'accord selon lequel « (3) L'échange d'argent, d'emploi, de marchandises ou de services contre des faveurs sexuelles ou tout autre forme d'humiliation sont interdits. Cela inclut tout échange d'assistance due aux bénéficiaires de cette assistance. (4) Les relations sexuelles entre des collaborateurs de projets ou sous projets financés par le HCR et des bénéficiaires portent atteinte à la crédibilité et à l'intégrité des activités des Nations Unies et du HCR en particulier et sont vivement découragées parce qu'elles sont basées sur des inégalités de pouvoir ».

Le Code, basé sur la Convention internationale des droits de l'enfant et les Lignes directrices du HCR sur la protection et la prise en charge des enfants réfugiés interdit les relations sexuelles des collaborateurs avec des personnes âgées de moins de 18 ans.

La section 3.2 (e) de la Circulaire du Secrétaire général sur les dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et la violence sexuelles d'Octobre 2003 engage tout fonctionnaire des Nations Unies qui soupçonne un collègue, employé ou non par le même organisme et travaillant ou non pour un organisme des Nations Unies, de se livrer à une exploitation ou à des violences sexuelles à « en référer à qui de droit par l'intermédiaire des mécanismes créés à cet effet ».

Manuel de gestion du personnel (SAMM) 1.2.28-32 "harcèlement sexuel"

Manuel de gestion du personnel (SAMM) 3.6 "exploitation sexuelle et abus"

Règlement du personnel des Nations Unies 101.2 (d) "harcèlement sexuel"

Statut du personnel des Nations Unies 10.1 b "faute grave" et "exploitation sexuelle"

### Discussion

Les questions soulevées par ce cas sont comment encourager tout le personnel à ne jamais tolérer ou ignorer l'exploitation sexuelle des réfugiés par qui que ce soit et comment leur permettre de signaler ces abus sans peur de représailles. S'il est vrai que le Code de conduite ne s'applique pas aux partenaires, notre engagement est de les « encourager » à adhérer à ces normes. Il est particulièrement important que le contenu du Code soit discuté avec les partenaires.

La section 3.2 (e) de la Circulaire du Secrétaire général sur les dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et la violence sexuelles d'Octobre 2003 engage tout fonctionnaire des Nations Unies qui soupçonne un collègue, employé ou non par le même organisme et travaillant ou non pour un organisme des Nations Unies à « en référer à qui de droit par l'intermédiaire des mécanismes créés à cet effet ».

Les suggestions un et deux sont les plus appropriées. Cyril devrait parler directement avec Adid s'il pense pouvoir le faire sans représailles. Il devrait également décrire la

situation à son propre supérieur, qui est au moins éthiquement tenu d'agir, par exemple en informant le personnel d'encadrement du partenaire. Il devrait également en référer au point de contact pour l'exploitation et les abus sexuels (Circulaire du Secrétaire général sur les dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et la violence sexuelles d'Octobre 2003).

Il serait utile que les équipes discutent et se mettent d'accord sur une procédure à suivre au bureau pour transmettre les informations dans le cas où une telle situation se produirait. Sinon, si l'information est ignorée le comportement pourrait devenir quasiment acceptable.

### **Autres questions possibles**

- Que peut faire le HCR dans la pratique pour encourager les partenaires à respecter le Code de conduite?
- Vos conseils auraient-ils été différents si Adid était un chauffeur du HCR au lieu de celui d'un partenaire? Est-il irréaliste de penser que des collègues puissent se dénoncer mutuellement lorsque l'abus sexuel de réfugiés est en jeu?

### **Où s'adresser pour des conseils supplémentaires**

Cyril peut contacter le Bureau de la déontologie pour obtenir des conseils. Comme il est légalement tenu de signaler les abus « par l'intermédiaire des mécanismes créés à cet effet », il doit s'informer sur ces mécanismes. Le Bureau local des ressources humaines peut éventuellement lui fournir cette information.

#### **Bureau de la déontologie**

Tel: +41 22 739 8957  
+41 22 739 8794  
Fax: +41 22 739 7381  
Email: [ethicsoffice@unhcr.org](mailto:ethicsoffice@unhcr.org)

#### **Bureau de l'Inspecteur Général**

Fax confidentiel +41 22 739 7380  
Tel Hotline: +41 22 739 8844  
Confidentiel email:  
[inspector@unhcr.org](mailto:inspector@unhcr.org)  
Intranet: Bureau exécutif/Bureau de  
l'Inspecteur Général  
Internet: [www.unhcr.org/contact](http://www.unhcr.org/contact)

---

## Mariage en Ruritanie\*

Alexander est le Représentant du HCR en Ruritanie. Son interprète, un jeune Ruritanien (GL-4), est excellent. Il est intelligent, travailleur, honnête, consciencieux et d'une telle valeur pour le bureau qu'Alexander lui a attribué une note exceptionnellement haute pour son PAR.

Lors d'une réunion de l'ensemble du bureau, le jeune homme a demandé à Alexander s'il pourrait se libérer le samedi suivant pour assister à une fête. Alexander, peut-être sans réfléchir, a confirmé en présence de témoins qu'il serait enchanté d'accepter son invitation pour ce jour là. Le jeune homme annonce alors fièrement qu'il s'agit de son mariage avec sa fiancée de 17 ans qu'il connaît depuis l'enfance. (L'âge du consentement légal en Ruritanie est 16 ans et le mariage précoce est une norme culturelle pour les filles du pays).

Alexander regarde la belle invitation de mariage brocardée que le jeune homme vient de lui remettre et réalise avec horreur que le père de la mariée est le Juge en chef de la Cour Suprême de Ruritanie et que sa femme est l'éditeur en chef du *Quotidien de Ruritanie*. Comme le HCR travaille avec le système judiciaire et avec les médias, Alexander ne veut pas compliquer les relations en offensant deux contacts-clé.

Devrait-il:

1. Assister à la cérémonie de mariage? (Et ainsi risquer d'être considéré comme approuvant un mariage avec une personne de moins de 18 ans, la norme reconnue par les Nations Unies même si cela est légal dans le contexte local.)
2. Proposer à l'interprète d'attendre jusqu'à ce que la jeune fille ait 18 ans pour ne pas être en désaccord avec les normes des Nations Unies? (Son service a été jusqu'à présent exemplaire; il n'a commis aucun délit par rapport à la loi ruritanienne et il est protégé par le droit du travail ruritanien.)

# Mariage en Ruritanie

## Notes pour le facilitateur

### Application du Code de conduite et autres règles et politiques pertinentes

La dernière partie du principe N°8 est sans aucun doute l'une des parties les plus souvent discutées du Code de conduite. Elle énonce que « comme le HCR s'engage à respecter les normes les plus exigeantes de protection et d'assistance en faveur des enfants, je sais que je ne dois avoir aucune activité sexuelle avec aucune personne de moins de 18 ans ».

Les Commentaires sur le Code donnent une orientation supplémentaire en indiquant que ce principe « n'est pas applicable lorsqu'un fonctionnaire est légalement marié à une personne de moins de 18 ans mais ayant dépassé l'âge de la majorité ou du consentement dans le pays de nationalité ».

Dans l'intérêt supérieur de l'enfant, le Code de conduite du HCR interdit les relations sexuelles entre les collaborateurs et les personnes âgées de moins de 18 ans.

### Discussion

Le but du dernier paragraphe du principe N°8 est d'attirer l'attention sur l'importance d'éviter les abus des personnes que les normes internationales définissent comme des « enfants ». Dans de nombreux pays les personnes âgées de 16 ou 17 ans sont cependant considérées comme des adultes et peuvent dès lors se marier. Le HCR s'engage également à respecter les cultures et coutumes locales. Il est dès lors important de connaître et de comprendre les lois locales et les pratiques culturelles.

Le Représentant en Ruritanie est confronté à une décision qui nécessite diplomatie et réflexion plutôt que le suivi à la lettre des choses à faire ou à ne pas faire. Si le mariage ne semble pas être un mariage forcé il peut choisir de se rendre à la cérémonie. Une autre option serait de discuter du paragraphe concerné du Code de conduite avec son interprète (qui l'a probablement signé) et d'expliquer qu'en raison de sa position, Alexander est gêné d'assister à la cérémonie mais qu'il ne prendra aucune mesure contre lui et qu'il lui souhaite beaucoup de bonheur.

### Autres questions possibles

- Est-il réaliste ou approprié de penser que le Représentant pays serait capable de déterminer si la jeune femme de 17 ans se marie de son plein gré ou sous la contrainte? Et si c'était la décision de la famille comme le veut la pratique locale?
- Y a-t-il pour vous une différence entre un membre du personnel ayant « des relations sexuelles avec toute personne âgée de moins de 18 ans » marié et ce même membre du personnel non marié ?
- Y aurait-il une différence si l'homme qui se mariait avec la jeune fille de 17 ans avait 58 ans?
- Y aurait-il une différence si c'était une collaboratrice de 20 ans qui se mariait avec un homme de 17 ans?
- Alexander pourrait-il discrètement marquer son respect pour le couple en leur envoyant un cadeau ou en les invitant à dîner?

### Où s'adresser pour des conseils supplémentaires

Le Représentant pays peut contacter le Bureau de la déontologie s'il n'est pas sûr de la décision à prendre par rapport à sa participation à la cérémonie de mariage.

#### Bureau de la déontologie

Tel: +41 22 739 8957  
+41 22 739 8794  
Fax: +41 22 739 7381  
Email: [ethicsoffice@unhcr.org](mailto:ethicsoffice@unhcr.org)

---

## Liaison au bureau

Burt était un fonctionnaire international de 53 ans dans un petit bureau sur le terrain. Il sortait avec Suann, une secrétaire employée locale de 21 ans dont il est le supérieur hiérarchique. Ruby, une des amies de Suann qui travaillait aussi au bureau pensait que Suann devait être avertie qu'elle pourrait avoir des problèmes parce que ce type de liaison constituait une violation du Code de conduite du HCR. Elle se sentait suffisamment proche de Suann pour amener le sujet sans l'embarrasser.

La première réaction de Suann a été une réaction de défense. Elle a dit indignée, « Nous sortons seulement ensemble! Et en plus tu sais bien qu'il y a eu d'autres couples au bureau et qu'il ne leur est rien arrivé ». Ruby a décidé d'insister un peu pour le bien de Suann. Elle a dit, « Tu pourrais en souffrir et même perdre ton travail. En plus, il t'utilise. Pense à votre différence d'âge ». Suann répond : « Cela fait plus de trois ans qu'il est divorcé et il se sent très seul. Ce n'est pas une amourette! Nous nous aimons et pensons sérieusement à nous marier ». Il est évident qu'elle n'est pas ouverte aux conseils de Ruby.

Que devrait faire Ruby?

- a. Ignorer la question.
- b. Continuer à essayer de persuader Suann de laisser tomber cette relation pour maintenir sa réputation et son travail.
- c. Informer discrètement Burt qu'elle est au courant de la relation et qu'elle ne l'approuve pas.
- d. Signaler le cas à son supérieur qui est un collègue de Burt.
- e. Envoyer une note anonyme au Chef du Bureau suggérant que des formations sur les relations sexuelles entre supérieurs hiérarchiques et personnes sous leur responsabilité soient organisées.
- f. Avez-vous d'autres suggestions?

## **Liaison au bureau Notes pour le facilitateur**

### **Application du Code de conduite et autres règles et politiques pertinentes**

Conformément au principe N°9 du Code de conduite, les collaborateurs prennent l'engagement suivant : « Je reconnais l'existence d'un conflit d'intérêts inhérent et d'un abus de pouvoir potentiel dans le fait d'avoir des relations sexuelles avec des collaborateurs placés sous ma supervision. Si je me trouvais dans un tel cas de figure, je résoudrais ce conflit d'intérêts sans tarder ».

Conformément au sixième paragraphe de l'introduction du Code de conduite « Tout le personnel du HCR... a [aussi] un rôle à jouer dans l'application et le suivi de ces normes ».

Règlement du personnel des Nations Unies 101.2 (d) harcèlement sexuel  
Statut du personnel des Nations Unies 10.2 harcèlement sexuel et fautes graves

### **Discussion**

La question principale de la discussion devrait être le fait que Burt, en tant que supérieur de Suann a la responsabilité principale d'éviter tout abus de pouvoir. En tant que facilitateur, vous devriez vous concentrer sur les moyens pratiques de garantir que les politiques sur les relations sexuelles entre supérieurs et les personnes sous leur responsabilité soient respectées. Que pourrait faire Burt s'il souhaite réellement s'engager dans une relation sérieuse avec Suann? (Suann pourrait changer de travail de sorte à ne plus avoir Burt comme supérieur.) La question de comment les collaborateurs peuvent signaler des comportements contraires au Code sans peur de représailles ou autres répercussions négatives devrait également être discutée. Envoyer un message anonyme n'est jamais approprié ou efficace et peut contribuer à alimenter les rumeurs.

Les meilleures réponses sont probablement les réponses deux et quatre. Si Ruby décide d'en référer au Chef du Bureau, cela ne devrait pas être fait de manière anonyme comme le suggère l'option cinq.

### **Autres questions possibles**

- Les implications d'une liaison entre collègues et entre un supérieur hiérarchique et une personne sous sa supervision sont-elles différentes?
- La différence d'âge entre Suann et Burt est-elle pertinente? Qu'en serait-il si c'était Suann qui était plus âgée?
- Le fait que Burt soit le supérieur de Suann est-il important? Et si c'était le contraire, c'est-à-dire une femme en tant que supérieur?
- Et si la liaison avait lieu entre deux hommes ou deux femmes?
- Quelles seraient les questions soulevées s'il n'y avait pas de liaison amoureuse mais une grande amitié entre un supérieur et un subalterne ?
- Dans ce scénario, Suann était manifestement consentante. Et si elle sortait avec Burt seulement parce qu'elle craignait de perdre son travail? Que recommanderiez-vous à Ruby? A Suann?

### **Où s'adresser pour des conseils supplémentaires**

Pour ce type de situation, la Division des Ressources Humaines peut être utile. Suann peut suggérer à Ruby de demander des conseils à cette division à propos de cette relation.

#### **Service social du personnel**

Fax confidentiel: +41 22 739 7370  
Tel: +41 22 739 8001  
Portable (urgence) +41 0)79 202 2417  
Email: [Suzic@unhcr.org](mailto:Suzic@unhcr.org)  
[Hqsw00@unhcr.org](mailto:Hqsw00@unhcr.org)

#### **Division des Ressources Humaines**

Politique de RH: Fax: + 41 22 739 7313  
Email: [hqpolicy@unhcr.org](mailto:hqpolicy@unhcr.org)

---

## Les activités religieuses d'un partenaire d'exécution

Marlene était chargée de programmes. Elle supervisait l'administration par un partenaire d'exécution d'un contrat de distribution de tentes et de protections en plastique pour l'abri temporaire des réfugiés. Elle s'est aperçue qu'Andrew, un employé du partenaire d'exécution, dirigeait un groupe chrétien d'étude de la Bible dans ce pays d'accueil musulman. Après une petite enquête, elle a appris qu'il s'agissait d'un représentant de l'organisation du partenaire d'exécution au siège et qu'il n'était pas impliqué dans le projet couvert par le contrat avec le HCR.

Cependant, elle a estimé que ses activités religieuses pourraient facilement être la cause d'un scandale public dans la presse locale et constituer un outrage envers le gouvernement du pays d'accueil. Elle était également inquiète que ses activités soient attribuées au HCR et qu'elles puissent mettre en danger les collaborateurs travaillant sur le projet en cas de réaction violente de la population locale.

Elle a eu un entretien informel avec Andrew pour essayer d'éviter ce type de problème. Reconnaissant qu'il dirigeait un groupe chrétien d'étude de la Bible, Andrew a insisté sur le fait que le groupe était en majeure partie composé d'étrangers et de locaux convertis au christianisme. D'autres locaux intéressés assistaient parfois aux réunions du groupe mais sa foi l'empêchait de s'opposer à leur présence. Il affirma être conscient du danger potentiel et promit que ces réunions resteraient "très discrètes". Pour conclure il déclara être sûr que Marlene, en tant que chrétienne, comprendrait et soutiendrait sa position. Elle le quitta en étant totalement insatisfaite de l'entretien et en se demandant que faire.

Que devrait faire Marlene?

1. Accepter les garanties d'Andrew sur le fait qu'il resterait discret mais suivre la situation de près pour détecter rapidement tout problème éventuel.
2. Insister pour qu'il arrête immédiatement le groupe d'étude et le menacer d'envoyer une plainte formelle au bureau de son pays s'il refuse.
3. Parler avec le Représentant du HCR dans le pays pour obtenir une décision à un plus haut niveau.
4. Assister à une des réunions d'étude de la Bible pour évaluer elle-même la situation.
5. Envoyer à Andrew le Code de conduite en surlignant les sections pertinentes.
6. Avez-vous d'autres conseils à lui donner?

## **Les activités religieuses d'un partenaire d'exécution**

### **Notes pour le facilitateur**

#### **Application du Code de conduite et autres règles et politiques pertinentes**

La cinquième valeur clé établit clairement, « Nous respecterons les cultures, coutumes et traditions de tous les peuples et éviterons d'adopter des comportements qui sont inacceptables dans un contexte culturel particulier ».

D'après la dernière phrase de l'introduction du Code de conduite, « ...tous les membres du personnel sont instamment invités à encourager les partenaires à respecter ces normes et à se joindre à eux pour les faire respecter ».

Manuel de gestion du personnel (SAMM) 1.21 "respect de toutes les cultures"

#### **Discussion**

La discussion devrait porter sur les mesures pratiques qui peuvent être prises pour garantir que les partenaires d'exécution soutiennent le Code de conduite dans ce type de situation. Dans certains cas, les activités religieuses des partenaires d'exécution ont provoqué une réaction très négative de la communauté, au détriment de l'image du HCR.

Vous pouvez également discuter du point de savoir si la situation serait différente si Andrew était un collaborateur du HCR plutôt qu'un partenaire d'exécution. De nombreux collaborateurs du HCR pratiquent assidûment leur religion. Le HCR a-t-il le droit d'interférer dans la pratique religieuse d'un collaborateur? Que se passerait-il si un collaborateur essayait d'en convertir d'autres?

Notez qu'il y a une différence significative entre pratiquer sa religion et faire du prosélytisme (recrutement) pour cette religion.

La réponse trois est probablement la meilleure. Marlene devrait parler avec le Représentant et si des préoccupations subsistent, elle peut demander des conseils confidentiels au Service social du personnel, au Bureau de la déontologie ou au Médiateur du HCR.

Le HCR ne peut pas contrôler le comportement de tous les employés des partenaires d'exécution surtout quand ils ne travaillent pas directement sur un projet du HCR. Nous pouvons toutefois réfléchir à la question de savoir si nous souhaitons poursuivre la collaboration avec ce partenaire d'exécution.

#### **Autres questions possibles**

- Etes-vous au courant de situations dans lesquelles les pratiques religieuses d'un collaborateur du HCR ou d'un employé d'un partenaire d'exécution les ont menés à se "comporter de façon inacceptable dans un contexte culturel particulier"?
- Dans quelle mesure un chargé de programmes qui supervise l'administration d'un contrat avec un partenaire d'exécution a-t-il l'obligation ou le droit de remettre en question ou d'interférer dans les activités non contractuelles du partenaire?



## Où s'adresser pour des conseils supplémentaires

Marlene peut contacter le Bureau de la déontologie.

**Bureau de la déontologie**

Tel: +41 22 739 8957

+41 22 739 8794

Fax: +41 22 739 7381

Email: [ethicsoffice@unhcr.org](mailto:ethicsoffice@unhcr.org)

---

## Le chiot

Patricia arrive bientôt à la fin de son mandat comme chargée de programmes dans un pays du Sud Est asiatique. Il y a deux semaines son domicile a été cambriolé alors qu'elle se trouvait chez elle. Indemne mais un peu secouée par l'événement, elle a raconté ce qui lui était arrivé à ses amis du bureau et informellement à quelques locaux avec qui elle est en contact régulier. En parlant du cambriolage, elle a mentionné que cela ne serait probablement pas arrivé si elle avait un chien de garde comme tous ses voisins.

Suite à l'incident et alors qu'elle part dans un mois pour un nouveau poste dans une autre partie du monde, l'un des partenaires d'exécution locaux avec qui elle a eu des relations particulièrement cordiales lui offre un berger allemand.

Quels conseils donneriez-vous à Patricia? Doit-elle accepter le chiot? Pourquoi ?
--

## Le chiot

### Notes pour le facilitateur

#### Application du Code de conduite et autres règles et politiques pertinentes

Le deuxième paragraphe du principe N°3 s'applique : « Conformément au Statut et au Règlement du personnel, je n'accepterai aucun honneur, décoration, faveur, don ou rémunération d'aucun gouvernement ni d'aucune autre source extérieure aux Nations Unies sans autorisation préalable ». Cependant le Statut du personnel, qui est la base légale pour déterminer les conduites acceptables et inacceptables, permet de recevoir des cadeaux très symboliques ou des cadeaux souvenir comme des certificats d'appréciation.

Statut du personnel des Nations Unies 1.2 (l) "cadeaux d'une source non gouvernementale"

Règlement du personnel des Nations Unies 1.2 (l) autorisation d'accepter un cadeau d'une source non gouvernementale

Règlement du personnel des Nations Unies 1.2 (i) acceptation de cadeaux de tiers

Règlement du personnel des Nations Unies 1.2 (k et l) acceptation des cadeaux de faible valeur

#### Discussion

Il s'agit d'un cas réel, avec quelques changements mineurs. Après la discussion de groupe sur la situation et l'échange d'opinions sur ce que Patricia devrait faire, lisez à haute voix les mots de la personne concernée et demandez au groupe de réagir.

*Qu'avez-vous fait?*

« J'ai gardé le chiot. Au début je ne savais pas qui l'avait amené. Mon employé de maison m'a simplement dit qu'un homme l'avait amené pour moi. J'ai découvert par la suite que c'était un cadeau du chef d'un partenaire d'exécution qui fournissait et livrait de la nourriture aux réfugiés. Je travaillais avec l'organisation et avec lui depuis quelques années. Je sais que nous ne sommes pas sensés accepter de cadeaux mais dans ce cas précis trois raisons m'ont poussée à accepter.

D'abord, je parlais bientôt du pays et je n'aurais donc aucun moyen d'influencer la relation future entre le HCR et l'organisation.

Deuxièmement, tel qu'il me l'a expliqué, il était clair que le cadeau était un cadeau d'adieu de sa part à titre personnel, en signe de reconnaissance pour notre relation passée et sans chercher à influencer une relation future.

Troisièmement, il est déjà difficile de rendre ou de donner un objet inanimé; comment rendre un chien?!

« Je n'ai pas caché le fait que j'avais accepté le chiot. Tout le monde au bureau le savait. Dans le passé lorsque des fournisseurs offraient des cadeaux aux collaborateurs, nous les donnions aux œuvres caritatives locales. Cependant, aucune de ces œuvres n'aurait été intéressée par un chiot. Notre famille a gardé le chien pendant 11 ans. Les enfants le chérissaient tout particulièrement ».

*Auriez-vous accepté le chiot s'il vous avait été offert plus tôt dans votre contrat comme chargé de programmes?*

« Non, cela n'aurait pas été approprié. Je ne suis pas sûr de ce que j'en aurais fait mais je n'aurais pas pu le garder ».

#### Autres questions possibles

Et si le cadeau d'adieu était:

- Un chien pure race très cher?
- Une boîte de chocolats?
- Un porte-documents d'une valeur de 100 dollars américains?

- Deux billets pour un concert?
- Un grand bouquet de fleurs?

Quels sont les critères que vous utilisez pour décider s'il convient ou non d'accepter?

### **Où s'adresser pour des conseils supplémentaires**

Patricia peut contacter le Bureau de la déontologie pour un conseil sur la question de savoir si elle doit garder le chiot ou pas.

#### **Section des Affaires**

##### **Juridiques**

Fax: +41 22 739 7391  
 Tel: +41 22 739 7831  
 Email: [hqle00@unhcr.org](mailto:hqle00@unhcr.org)

#### **Bureau de la déontologie**

Tel: +41 22 739 8957  
 +41 22 739 8794  
 Fax: +41 22 739 7381  
 Email: [ethicsoffice@unhcr.org](mailto:ethicsoffice@unhcr.org)

---

## Activités politiques en dehors du travail

Solomon était employé local dans une délégation du HCR dans la capitale. Sa supérieure, Mary, qui est fonctionnaire internationale, le considérait comme un bon employé. Mary a appris qu'un soir un autre employé avait vu Solomon portant son t-shirt du HCR distribuer des tracts en faveur du parti au pouvoir. Mary était au courant que l'oncle de Solomon était membre de longue date du parti et qu'il était maintenant candidat à des élections.

En rendant visite à Solomon dans son bureau, Mary a remarqué un calendrier du parti affiché au mur. Lorsqu'elle a interrogé Solomon sur ses activités politiques en dehors du travail, Solomon lui a expliqué qu'il ne s'agissait que d'un travail temporaire pendant la campagne que son oncle lui avait demandé de faire et que cela n'affectait pas son travail. Il a ajouté qu'il avait le droit en tant que citoyen du pays d'accueil de s'engager dans des activités politiques. La réalité était plutôt que dans la culture locale il était pratiquement impossible pour un neveu de dire « non » à son oncle.

Que devrait faire Mary?

1. Expliquer le problème à Solomon et lui demander de quitter ce travail extérieur.
2. Le laisser continuer ce travail mais lui demander de ne porter aucun vêtement ou signe pouvant l'identifier comme employé du HCR.
3. Demander à Solomon d'enlever le calendrier de son bureau.
4. Envoyer une lettre à l'oncle de Solomon lui expliquant pourquoi il ne peut pas distribuer de tracts politiques.
5. Renvoyer le problème au supérieur de Mary.
6. Avez-vous d'autres solutions?

---

## Activités politiques en dehors du travail

### Notes pour le facilitateur

#### Application du Code de conduite et autres règles et politiques pertinentes

Conformément au principe N°3, tout le personnel du HCR s'engage à « accomplir [s]es devoirs officiels et conduire [s]es affaires privées d'une manière qui évite les conflits d'intérêts, préservant et renforçant ainsi la confiance du public dans le HCR ». Cet engagement inclut le fait de n'exercer « aucune activité ou emploi extérieur sans autorisation préalable » et de n'accepter « aucun paiement supplémentaire ou subvention d'un gouvernement ou de toute autre source, ni ne [participer] à certaines activités politiques... »

Statut du personnel des Nations Unies 1.2 (o et p) emploi et activités en dehors de l'organisation

Statut du personnel des Nations Unies 1.2 (h) activités politiques admises

Règlement du personnel des Nations Unies 1.2 (o et p) activités politiques

Règlement du personnel des Nations Unies 101.2 (r et s) activités politiques

Règlement du personnel des Nations Unies 1.2 (h) limites aux activités politiques

Manuel de gestion du personnel (SAMM) Valeur fondamentale 1.2.6 et 23 conflits d'activités politiques

Manuel de gestion du personnel (SAMM) 1.28 et 1.2.27 inscriptions, posters et tracts

#### Discussion

Le débat devrait se concentrer sur la question de savoir comment éviter l'exploitation de l'image du HCR pour obtenir un avantage politique. Solomon doit comprendre l'impact négatif de son conflit d'intérêts et l'éviter à l'avenir. Le Code de Conduite pourrait en fait être utile à Solomon dans sa confrontation possible avec son oncle. (Le fait que les attentes du HCR y sont clairement écrites devrait aider son oncle à comprendre le problème.)

La première réponse qui consiste à demander à Solomon de renoncer à ce travail politique après lui avoir expliqué en quoi il était contraire au Code de conduite est préférable.

#### Autres questions possibles

- Pourquoi la supérieure de Solomon est-elle concernée par le fait qu'il porte un T-shirt du HCR?
- Est-il important d'établir si la distribution de tracts politiques est une activité rémunérée ou si Solomon rend simplement service à son oncle?
- La supérieure de Solomon a-t-elle le droit de lui demander d'enlever le calendrier politique du mur de son bureau? Qu'en est-il des biens personnels comme des photos de famille?
- Quelqu'un devrait-il parler à l'oncle de Solomon? Si oui, qui?

#### Où s'adresser pour des conseils supplémentaires

La Section des Affaires Juridiques pourrait apporter des conseils à Solomon et/ou sa supérieure.

##### Section des affaires juridiques

Fax: +41 22 739 7391

Tel: +41 22 739 7831

Email: [hqle00@unhcr.org](mailto:hqle00@unhcr.org)

##### Bureau de la déontologie

Tel: +41 22 739 8957

+41 22 739 8794

Fax: +41 22 739 7381

Email: [ethicsoffice@unhcr.org](mailto:ethicsoffice@unhcr.org)

**Bureau de l'Inspecteur Général**

Fax confidentiel +41 22 739 7380

Tel Hotline: +41 22 739 8844

Email confidentiel: [inspector@unhcr.org](mailto:inspector@unhcr.org)

Intranet: Bureau exécutif/Bureau de l'Inspecteur  
Général

Internet: [www.unhcr.org/contact](http://www.unhcr.org/contact)

---

## “Le/la” collaborateur/trice

Phil, un fonctionnaire chargé de la protection, s'habille toujours avec des couleurs vives. Sa démarche est plutôt féminine et il a tendance à avoir des gestes de femme. Tout le monde au bureau pense qu'il est homosexuel mais Phil n'a jamais confirmé cette information. Un autre employé qui est un compatriote de Phil a expliqué que dans leur pays on l'appellerait 'M./Mme' et que son comportement serait considéré comme inhabituel mais serait accepté.

Cependant, l'homosexualité est interdite par la religion locale et n'est pas tolérée par la population dans le pays où il est en poste. En fait, les personnes accusées d'homosexualité sont bannies, verbalement agressées, et parfois même victimes de violence physique.

Max, le supérieur de Phil, est une personne tolérante mais il s'inquiète pour la sécurité de Phil dans la rue. Il s'inquiète également de la situation embarrassante dans laquelle se trouverait le HCR si Phil venait à être publiquement accusé d'homosexualité. Finalement, les commérages au bureau sont tels qu'ils semblent affecter l'efficacité du personnel. Max sent qu'il doit intervenir.

Max étudie plusieurs options:

1. Parler en privé avec Phil et discuter avec lui des sensibilités locales et des conséquences des actions personnelles et professionnelles aussi bien sur le travail du HCR que pour lui, y compris des questions de sécurité personnelle.
2. Essayer de transférer Phil vers un poste dans un pays où l'homosexualité n'est pas un problème pour la population locale.
3. Parler avec les collègues de Phil et le personnel du Bureau et expliquer qu'aucun employé ne doit être discriminé ou faire l'objet de rumeurs et commérages.
4. Ignorer la situation parce qu'en parler risquerait d'attirer encore plus l'attention sur Phil et porterait atteinte à sa vie privée.
5. Quelle action recommandez-vous à Max?



## **“Le/la” collaborateur/trice Notes pour le facilitateur**

### **Application du Code de conduite et autres règles et politiques pertinentes**

D’après la quatrième valeur clé, « Nous témoignerons un respect identique à toutes les personnes sans distinction aucune liée...à l’orientation sexuelle...ou à tout autre élément distinctif ». L’orientation sexuelle de Phil n’est donc pas en question.

Rappelez-vous que l’introduction au Code de conduite indique qu’il prétend servir de guide pratique pour aider le personnel à prendre des décisions éthiques dans sa vie professionnelle, et « parfois dans sa vie privée ».

Le principe N°9 de l’Engagement envers le Code de conduite indique : « Je ne pratiquerai ni ne tolérerai aucune forme de harcèlement sur le lieu de travail, y compris de harcèlement sexuel... ».

Cependant d’après la cinquième valeur clé “Nous respecterons les cultures, coutumes et traditions de tous les peuples et éviterons d’adopter des comportements qui sont inacceptables dans un contexte culturel particulier ».

Charte des Nations Unies, Article 8 Egalité homme/femme

Règlement du personnel des Nations Unies 1.2 (a) Egalité des droits des hommes et des femmes

### **Discussion**

Il est essentiel qu’en tant que facilitateur vous ne laissiez pas la discussion provoquer un débat sur l’homosexualité en tant que telle. Les questions soulevées sont celles de savoir si le comportement de Phil est conforme au Code, si la réaction des collaborateurs envers Phil est conforme au Code, et comment Max peut remplir au mieux ses obligations en tant que supérieur.

Max, le supérieur de Phil, devrait rencontrer Phil et discuter avec lui des questions relatives aux conséquences aussi bien sur l’opération du HCR, qu’au plan personnel. Qu’il soit ou non homosexuel n’est pas la question. Max doit plutôt indiquer quels sont les comportements visibles qui peuvent causer des problèmes à Phil dans la culture locale. Les Bureaux doivent proposer un briefing et un cours d’orientation pour tous les nouveaux arrivants pour les aider à se situer et à comprendre le contexte.

L’inquiétude de Max sur « l’embarras pour le HCR » si Phil est publiquement accusé d’homosexualité est une projection personnelle et n’est pas le problème du HCR. Une de nos valeurs fondamentales est le respect de la diversité. Il peut dès lors s’avérer nécessaire pour le HCR d’expliquer ce que la diversité signifie pour l’organisation, mais en aucun cas notre respect de la diversité ne peut être considéré comme embarrassant.

Si Max est sûr qu’il y a des ragots sur Phil, il doit faire quelque chose. Un des moyens serait de renforcer l’engagement du personnel du Bureau envers le respect de la diversité de façon plus générale.

La combinaison des réponses un et trois semble l’option la plus indiquée.

### **Autres questions possibles**

- Y a-t-il dans votre bureau des différences qui provoquent des discriminations?
- Qu’en est-il de l’appartenance ethnique? De la langue maternelle? Du personnel local par rapport aux fonctionnaires internationaux? Des grades? De la fonction ou du domaine dans lequel on travaille? De l’âge? De la couleur de peau? De la taille? Du statut civil? De l’apparence physique?

- Vous êtes-vous déjà senti discriminé ou objet de rumeurs? Pour quelle raison? Quel impact cela a-t-il produit sur vous? Cela a-t-il eu des conséquences sur votre travail? Comment avez-vous réglé ce problème?

### Où s'adresser pour des conseils supplémentaires

Si Max, le supérieur de Phil, a des questions sur ce qu'il doit dire à Phil, il peut contacter le Bureau de la déontologie. Le Bureau de l'Ombudsman peut aider à faciliter le dialogue.

#### Bureau de l'Ombudsman

Fax confidentiel: +41 22 739 7340  
 Tel: +41 22 739 7770  
 Email: [Ombuds@unhcr.org](mailto:Ombuds@unhcr.org)  
 Intranet: Staff Resources/Ombudsman

#### Bureau de la déontologie

Tel: +41 22 739 8957  
 +41 22 739 8794  
 Fax: +41 22 739 7381  
 Email: [ethicsoffice@unhcr.org](mailto:ethicsoffice@unhcr.org)

---

## La maladie de Hansen

Nadia a remarqué que depuis un mois, Manu, un des employés qu'elle supervise, semble déprimé. Il était habituellement l'un des collaborateurs les plus gais et drôles du bureau. Dernièrement il a l'air triste et s'absente assez souvent du travail. Elle décide de le prendre à part pour savoir ce qui ne va pas. Elle l'invite à boire un café près du bureau. Après un temps d'hésitation, il accepte son invitation.

Après avoir essayé de le détendre pour qu'il se confie et ne recevant que des réponses brèves et sans enthousiasme elle lui demande directement : "Manu quel est le problème? Tu n'es plus toi-même dernièrement". Il a l'air gêné et inquiet mais se confie après qu'elle a de nouveau exprimé son inquiétude.

Manu explique sur un ton découragé qu'on lui a diagnostiqué la maladie de Hansen. Ce n'est pas mortel, lui assure-t-il, mais c'est grave et 'honteux'. Nadia essaie de le consoler et lui offre son soutien. Tout de suite après leur entretien, elle consulte le dictionnaire médical pour trouver la définition de la maladie de Hansen et apprend que c'est le nom scientifique de la lèpre. Elle est choquée et très triste. Elle a entendu dire que grâce aux progrès de la médecine la lèpre n'est plus contagieuse mais elle pense que les autres collaborateurs du bureau risquent d'être inquiets et de fuir Manu s'ils l'apprennent.

Quelles sont les responsabilités de Nadia vis-à-vis de Manu et des autres collaborateurs? Que devrait-elle faire?

1. Traiter l'information comme confidentielle et ne rien dire à personne.
2. Parler avec le docteur de Manu pour savoir comment elle peut l'aider.
3. Prévoir une stratégie pour calmer les peurs des autres collaborateurs au cas où ils apprendraient la maladie de Manu.
4. Recommander que Manu soit placé en congé maladie de longue durée.
5. Informer son supérieur sous couvert de la confidentialité et lui demander conseil.
6. Avez-vous d'autres suggestions pour Nadia?

## La maladie de Hansen

### Notes pour le facilitateur

#### Application du Code de conduite et autres règles et politiques pertinentes

Conformément à la troisième valeur clé, « Nous respecterons la dignité et la valeur de chaque individu, encouragerons et pratiquerons la compréhension, le respect, la compassion et la tolérance, nous ferons preuve de discrétion et maintiendrons la confidentialité en cas de besoin... ».

Le principe N°4 de l'Engagement envers le Code de conduite du HCR demande à tout le personnel de respecter « ...la vie privée de [s]es collègues ». Le principe N°6 demande de ne divulguer « ... aucune information confidentielle sur des ...collègues ».

Règlement du personnel des Nations Unies 104.

Règlement du personnel des Nations Unies 106.2 (h) notification au supérieur d'une maladie contagieuse

Règlement du personnel des Nations Unies 104.16 examen médical pour montrer qu'un état de santé n'a pas d'impact sur la santé des autres.

#### Discussion

Manu a clairement le droit de garder la confidentialité sur sa situation médicale. Votre discussion avec le groupe devrait se concentrer sur le fait de savoir comment Nadia peut respecter la vie privée de Manu et comment gérer efficacement les réactions des autres collègues s'ils apprennent par inadvertance la maladie de Manu. Les réponses un et trois sont correctes.

Si Nadia demeure gênée par la situation, elle peut demander à Manu s'il serait d'accord pour qu'elle en parle à son supérieur (réponse cinq).

#### Autres questions possibles

- Avez-vous vous-même ou d'autres collègues été victime de la divulgation d'informations confidentielles ou « divulgué » de telles informations? Comment est-ce arrivé? Comment cela aurait-il pu être évité?
- Et si la maladie de Manu était contagieuse? Les responsabilités de Nadia seraient-elles différentes?
- Que peut faire Nadia si elle s'aperçoit que des collègues parlent dans le dos de Manu, devinant que quelque chose ne va pas même s'ils ne savent pas de quelle maladie il s'agit?
- Quelles autres maladies ou problèmes de santé peuvent entraîner la peur des collègues ou une réaction de stigmatisation? (VIH/SIDA, tuberculose, etc.)

#### Où s'adresser pour des conseils supplémentaires

Nadia peut contacter le Service Médical pour se renseigner sur la maladie de Hansen et demander conseil. Le Service social peut également être utile.

##### Service médical, DHRM

Soutien médical:

Fax: + 41 22 739 7334

Email: [hqms00@unhcr.org](mailto:hqms00@unhcr.org)  
[Baduraux@unhcr.org](mailto:Baduraux@unhcr.org)  
[Achard@unhcr.org](mailto:Achard@unhcr.org)

##### Service social du personnel

Fax confidentiel: +41 22 739 7370

Tel: +41 22 739 8001

Portable (urgence) +41 (0)79 202 2417

Email: [Suzic@unhcr.org](mailto:Suzic@unhcr.org)  
[HQSW00@unhcr.org](mailto:HQSW00@unhcr.org)

Intranet: Staff Resources/Staff Welfare

---

## L'employée de maison

Marije a récemment été nommée à un poste dans un pays en développement et travaille beaucoup. Etant donné sa charge de travail, elle se rend compte qu'il lui est impossible de faire les courses, de cuisiner et de faire le ménage dans son appartement. Un jour, une jeune réfugiée lui demande si elle a besoin d'aide pour entretenir sa maison. Elle mentionne qu'elle est recommandée par une des collègues de Marije. La femme est jeune, semble sérieuse et, ce qui est le plus important, elle est disposée à travailler. Marije lui dit qu'elle peut commencer dès la semaine suivante.

Le lendemain une femme aborde Marije dans la rue et lui demande si elle cherche une employée de maison. Marije se trouve face à un dilemme. Elle sait que le Code de conduite encourage le personnel à ne pas employer de réfugiés pour éviter toute possibilité d'exploitation. Cependant, elle prévoit de payer un salaire très convenable. En tout état de cause, comment pourrait-elle à présent faire marche arrière et dire à la jeune réfugiée qu'elle a changé d'avis?

Quels conseils donneriez-vous à Marije?

1. Elle devrait dire non à la femme rencontrée dans la rue et engager la réfugiée.
2. Elle devrait en parler à son supérieur.
3. Elle devrait engager la femme rencontrée dans la rue et expliquer à la jeune réfugiée que le HCR n'approuve pas le fait que des réfugiés travaillent pour des collaborateurs.
4. Avez-vous d'autres suggestions à faire à Marije?

## **L'employée de maison Notes pour le facilitateur**

### **Application du Code de conduite et autres règles et politiques pertinentes**

Conformément au principe N°7 tout collaborateur du HCR fait le serment suivant : « J'agirai de manière responsable lorsque je recruterai ou que j'engagerai d'une autre manière des réfugiés ou autres personnes relevant de la compétence du HCR pour des services privés. Je ferai rapport par écrit de la nature et des conditions de cet emploi à mon supérieur ».

La législation locale s'applique. Si le travailleur ne dispose pas d'un permis de travail légal, il enfreint le droit local et c'est en principe une violation des règles des Nations Unies.

### **Discussion**

En principe, les réfugiés ne doivent pas travailler pour les collaborateurs afin de garantir qu'ils ne sont pas exploités. L'apparence de l'exploitation peut aussi avoir un effet négatif sur la mission du HCR. Il y a également un risque que ces employés soient sous-payés, victimes d'abus sexuels ou d'autres types d'exploitation. De l'autre côté, l'offre de services tels que la cuisine, le ménage, la garde d'enfants et le jardinage sont souvent les seules opportunités d'emploi qui se présentent aux réfugiés, en particulier aux femmes.

Dans certaines situations, quasiment toutes les personnes en mesure de travailler sont des réfugiés ou des rapatriés, mais cela ne semble pas être le cas présent. La réponse 2 est la plus appropriée. Marije doit en parler avec son supérieur. Il se peut que de nombreux collaborateurs emploient des réfugiés et que Marije puisse écrire une simple déclaration sur la base du Principe N°7 que le supérieur gardera dans son dossier. La déclaration inclura la déclaration et les termes du contrat (salaire, congés, avantages, etc.).

Une autre question qui se pose est celle de l'âge de la « jeune réfugiée ». Même si dans de nombreux pays il est normal que des jeunes filles de 10 ou 12 ans soient employées de maison, le HCR doit se conformer à la Convention internationale relative aux droits de l'enfant et ne pas engager de personnes de moins de 18 ans. Le droit du travail local peut également réglementer l'âge des travailleurs domestiques.

### **Autres questions possibles**

- Avez-vous déjà engagé un réfugié? Les termes du contrat étaient-ils équivalents ou supérieurs à ceux que vous auriez accordés à un travailleur local pour le même travail? Des travailleurs locaux étaient-ils disponibles?
- Avez-vous déjà été témoin d'une relation réfugié/employeur relevant de l'exploitation? A votre avis quels sont les facteurs qui y ont contribué?
- Quels autres types d'emploi se prêtent à l'exploitation possible des réfugiés? Comment l'éviter?

### **Où s'adresser pour des conseils supplémentaires**

Marije peut probablement résoudre son dilemme en parlant avec son supérieur. Si elle a besoin de conseils supplémentaires, elle peut s'adresser au Bureau de la déontologie.

#### **Bureau de la déontologie**

Tel: +41 22 739 8957  
+41 22 739 8794  
Fax: +41 22 739 7381  
Email: [ethicsoffice@unhcr.org](mailto:ethicsoffice@unhcr.org)

---

## Contrats pour la famille

Solon est le point de contact pour la passation des marchés dans une délégation du HCR. L'activité principale de ce bureau est la réhabilitation des maisons détruites par la récente guerre civile, afin que les rapatriés puissent y habiter. Son beau-frère est le directeur d'une grande entreprise de construction dans la région. Cette entreprise s'est acquittée avec succès de ses obligations lors de contrats précédents avec le HCR attribués par appel d'offres, avant que Solon ne commence à travailler pour le HCR. L'unité des programmes vient de lui demander de lancer un appel d'offres pour la réhabilitation de 500 maisons. C'est l'un des appels d'offres les plus importants lancés par le Bureau.

1. Solon devrait-il inviter l'entreprise de son beau-frère à soumettre une offre?  
(S'il ne le fait pas, le HCR pourrait se voir obligé d'engager une entreprise plus chère ou moins qualifiée.)
2. Comment peut-il éviter l'apparence d'un conflit d'intérêts?

## **Contrats pour la famille Notes pour le facilitateur**

### **Application du Code de conduite et autres règles et politiques pertinentes**

Conformément à la dernière partie du principe N°3, tout collaborateur du HCR fait le serment suivant : « J'éviterai d'aider des personnes ou des entreprises privées dans leurs relations avec le HCR lorsque cette aide pourrait aboutir à un traitement préférentiel réel ou perçu comme tel. Je ne participerai jamais à des activités ayant trait à l'achat de biens ou de services ou liées aux ressources humaines lorsque cette participation pourrait faire naître un conflit d'intérêts. »

D'autre part selon le principe N°6 « Je protégerai, gérerai et utiliserai les ressources...financières...du HCR avec efficacité ». Le dilemme est de trouver un équilibre entre ces deux principes.

Règlement du personnel des Nations Unies 101.2 (o et p) Conflits d'intérêts

Règlement du personnel des Nations Unies 1.2 (g) utilisation du bureau pour un gain privé

Manuel de gestion du personnel (SAMM) Chapitre 1, 1.2.7 et 19 et 21 Interdiction des gains privés

### **Discussion**

Il se peut que l'entreprise de construction soit l'une des plus compétitives de la région puisqu'elle a remporté des appels d'offres dans le passé. L'exclure simplement de l'appel d'offres pourrait donc être contraire aux intérêts financiers du HCR. Cependant d'autres considérations sont également en jeu.

La relation n'est pas « impropre » d'après les règles de l'ONU parce que Solon n'est pas activement associé à la direction de l'entreprise et n'a aucun intérêt financier. Cependant, il y a un risque élevé qu'il profite indirectement du fait que ce soit son beau-frère qui remporte le contrat. Il est quasiment certain que les autres concurrents seront au courant de la relation et soupçonneront Solon d'accorder un traitement de faveur à son beau-frère s'il le laisse soumettre une offre. Il se peut qu'il soit également difficile pour lui de garder son impartialité et la confidentialité lorsque la famille est concernée. Le principe N°3 du Code de conduite du HCR traite directement de cette situation.

Solon devrait expliquer la situation à son supérieur. Si le supérieur souhaite que l'entreprise de son beau-frère soumette une offre, il écartera Solon de l'administration de cet appel d'offres. Une autre possibilité serait de permettre à Solon d'administrer l'appel d'offres mais sans l'impliquer dans le processus de sélection. Le supérieur peut également décider qu'étant donné le rôle bien connu de Solon dans la passation de contrats, il est plus approprié que l'entreprise ne soumette pas d'offre.

Cette situation illustre à quel point l'application stricte des "règles" peut ne pas être suffisante. Le supérieur doit plutôt se pencher sur la question plus large de l'image du HCR auprès du public et de sa réputation.

### **Autres questions possibles**

- Si le contrat ne concernait qu'une petite quantité de matériel de construction, par exemple moins de 5 000 USD, serait-il acceptable pour Solon d'inviter l'entreprise de son beau-frère à soumettre une offre?
- Est-ce que le problème serait le même si le directeur de l'entreprise était un ami de longue date de Solon au lieu d'être un membre de sa famille?
- Pourquoi est-il essentiel d'éviter même l'apparence d'un traitement préférentiel?
- Avez-vous vécu ou entendu parler d'un incident de ce type? Racontez-nous sans préciser les noms des personnes.



### **Où s'adresser pour des conseils supplémentaires**

Ce n'est pas Solon mais son supérieur qui a besoin de conseils. Le Bureau de la déontologie apporte des conseils sur des cas potentiels de conflit d'intérêts. Il pourrait les contacter pour demander quels sont les paramètres qui doivent guider sa décision en vue de permettre ou non à l'entreprise du beau frère de Solon de soumettre une offre.

**Bureau de la déontologie**

Tel: +41 22 739 8957

+41 22 739 8794

Fax: +41 22 739 7381

Email: [ethicsoffice@unhcr.org](mailto:ethicsoffice@unhcr.org)

---

## Compassion ou autre chose?

Depuis presque un an Jovan est assistant sur le terrain. Il est respecté par ses collègues et par les réfugiés dans les deux camps où il travaille. Ayant lui-même été réfugié lorsqu'il était enfant, il est particulièrement compatissant à l'égard des réfugiés dont il s'occupe. Même s'ils appartiennent à un groupe ethnique différent, il s'identifie à leurs besoins et au sentiment de désespoir qui les envahit parfois.

Au cours de son travail, Jovan a établi une relation d'amitié particulièrement forte avec une famille de réfugiés. La famille est composée de la mère, une veuve de 28 ans, de ses enfants âgés de quatre, sept et neuf ans, du père de cette femme et de la sœur du père. Jovan apporte souvent des bonbons aux enfants. Il a parfois apporté des vêtements à certains des adultes. Lorsque le plus jeune des garçons de la famille a fêté son anniversaire, Jovan lui a apporté un petit jouet. Lorsqu'il en a le temps, Jovan s'arrête parfois chez eux pour leur rendre visite et manger un bol de soupe.

Hier un des collègues préférés de Jovan l'a pris à part, l'air inquiet. « Tu as signé le Code de Conduite », a-t-il expliqué. « Tu ne te rends donc pas compte de ce à quoi ta relation avec la famille Kavarski ressemble ? Les gens pensent que tu reçois bien plus que de la soupe quand tu vas chez eux ».

Quels conseils donneriez-vous à Jovan? Il devrait:

1. Mettre fin à sa relation avec la famille puisque celle-ci peut porter ses collègues et peut être d'autres réfugiés à penser qu'il a une relation sexuelle avec la veuve.
2. Maintenir sa relation avec la famille, mais être particulièrement attentif en veillant par exemple à ce qu'un autre adulte soit toujours présent quand il rencontre la veuve.
3. Garantir à son ami qu'il ne se passe rien et maintenir sa relation avec la famille.
4. Maintenir la relation avec la famille mais éviter de faire des cadeaux qui puissent laisser penser qu'il attend quelque chose en retour.
5. Avez-vous d'autres suggestions?

## **Compassion ou autre chose? Notes pour le facilitateur**

### **Application du Code de conduite et autres règles et politiques pertinentes**

Le comportement de Jovan illustre le principe N°1 par lequel nous nous engageons à nous efforcer de « comprendre » les réfugiés et à « rencontrer ceux avec lesquels nous travaillons directement ... régulièrement ».

Règlement du personnel des Nations Unies 1.2 (a) abus de pouvoir et d'autorité et respect de toutes les cultures

Manuel de gestion du personnel (SMM) 1.3.6 Exploitation sexuelle

### **Discussion**

Le Code of Conduite soulève la question de la perception par les autres de certaines relations. (Comme par exemple les ateliers sur le harcèlement sexuel rendent parfois les hommes nerveux ne serait-ce que de parler avec une collègue de peur que cela puisse être vu comme du harcèlement.) Il est très possible que la relation de Jovan avec la famille et de celle-ci avec lui soit parfaitement saine et qu'il n'y ait rien au delà de l'interaction positive et naturelle qui découle de son sentiment d'identification et de compassion avec les réfugiés.

Jovan doit cependant être attentif à la perception de favoritisme envers cette famille qui peut se dégager de cette relation et se traduire par des pressions sur lui et des critiques de la part des autres réfugiés. Une perception de favoritisme peut également limiter son efficacité pour travailler avec les réfugiés et les personnes relevant de sa compétence. Jovan doit être guidé par les objectifs de l'opération visant à renforcer le soutien envers les personnes relevant de sa compétence et il doit garantir que ses actions ne compromettent pas ces objectifs.

La relation de Jovan avec la veuve doit être directe et ouverte. Il doit discuter avec elle des possibilités de mauvaise interprétation de la part des autres. Il est possible qu'elle perçoive également leur relation différemment et qu'elle en espère plus (peut-être encouragée par ses amis). S'il n'est pas intéressé par une relation amoureuse, il doit le dire clairement. Il peut aussi essayer de venir avec d'autres amis de temps en temps et de ne pas être vu seul avec la veuve.

S'il mange chez la famille, il est raisonnable de donner quelque chose en retour, mais ses cadeaux ne doivent pas être élaborés ou chers.

La meilleure réponse est probablement une combinaison des réponses deux et trois: rassurer son ami sur le fait qu'aucune violation du Code n'a eu lieu, et maintenir la relation avec la famille en faisant attention à ce que celle-ci ne soit pas source de rumeurs.

### **Autres questions possibles**

- Vous êtes-vous déjà lié d'amitié avec une famille de réfugiés? Cela a-t-il posé des problèmes pour vous ou pour eux?
- Que peut faire Jovan s'il réalise qu'il est en train de tomber amoureux de la jeune veuve?
- Quels sont les moyens de remplir les objectifs du Principe N°1 qui sont d'encourager l'interaction et la compréhension des personnes relevant de notre compétence et en même temps d'éviter toute perception de favoritisme?

### **Où s'adresser pour des conseils supplémentaires**

Jovan peut consulter le Bureau de la déontologie.

**Bureau de la déontologie**

Tel: +41 22 739 8957

+41 22 739 8794

Fax: +41 22 739 7381

Email: [ethicsoffice@unhcr.org](mailto:ethicsoffice@unhcr.org)

---

## Pièces automobiles mystérieuses

Clara est une collaboratrice locale particulièrement consciencieuse qui travaille dans la section administrative d'une délégation du HCR. Il y a deux mois elle a remarqué que des pièces de 4X4 étaient à vendre sur le marché. Comme les pièces avaient l'air neuves et correspondaient à une voiture qui n'est quasiment jamais utilisée dans ce pays hormis par le HCR, elle a trouvé cela louche. Elle a immédiatement fait part de cet incident à son supérieur José. Il l'a remerciée d'être aussi vigilante et lui a garanti qu'il « étudierait la question dans les plus brefs délais ». Il ne lui en a cependant jamais reparlé.

Clara a continué à voir des pièces similaires en vente de temps en temps. Elle a donc demandé à José où en était son enquête. Il lui a dit sur un ton irrité qu'elle ne devait pas s'en inquiéter et qu'il s'en chargeait. Frustrée par son ton, elle en a alors parlé au chef du département de la comptabilité. Il a également écarté son inquiétude en indiquant qu'il s'agissait probablement du surplus provenant d'un autre pays. Il a indiqué que dans tous les cas et étant donné sa charge de travail cette question n'était pas une priorité absolue pour lui.

Clara a songé à aller voir le chef de l'entrepôt mais elle a eu peur qu'il interprète sa démarche comme une accusation de vol et qu'il en soit personnellement offensé. Elle ne voulait pas provoquer de représailles mais se sentait de plus en plus frustrée que ses remarques soient ignorées (Elle pensait que c'était parce qu'elle était une femme). Elle en a conclu que personne dans son Bureau ne la prendrait au sérieux.

Elle a appris qu'une délégation d'un des pays donateurs les plus importants venait en visite au Bureau. Comme personne dans le Bureau ne semblait intéressé, Clara a pensé qu'elle pourrait transmettre une note anonyme à la délégation. Elle était convaincue que **cela au moins** provoquerait une action.

Quelles sont les différentes questions soulevées?

Que devrait faire Clara?

- a. Parler au Représentant pays.
- b. Transmettre la note à la délégation.
- c. Parler au chef du département de la comptabilité et lui demander de mener une enquête.
- d. Ecrire au Bureau de l'Inspecteur Général à Genève.
- e. Mener sa propre enquête en demandant à la personne qui vend les pièces où elle s'est procuré ces pièces.
- f. Faire autre chose? Quoi?

## **Pièces automobiles mystérieuses**

### **Notes pour le facilitateur**

#### **Application du Code de conduite et autres règles et politiques pertinentes**

D'après la quatrième valeur clé du Code, « Nous témoignerons un respect identique à toutes les personnes, sans distinction aucune liée au...sexe... ou à tout autre élément distinctif ».

Le principe N°4 indique également, « En tant que cadre/personnel d'encadrement, je serai ouvert aux opinions de tous les membres de l'équipe ».

Si les pièces sont volées, le principe N°6 s'applique: « Je protégerai...les ressources matérielles...du HCR... avec efficacité, en gardant présent à l'esprit que ces ressources ont été mises à la disposition du HCR pour le bénéfice des réfugiés et autres personnes relevant de sa compétence ».

Le dernier paragraphe de l'Introduction du Code se lit comme suit : « Tout le personnel du HCR .... [a] un rôle à jouer dans l'application et le suivi de ces normes ».

Règlement du personnel des Nations Unies 1.2 (r) Les collaborateurs doivent fournir des renseignements en cas d'enquête sur des malversations

Statut du personnel des Nations Unies 1.2 (q et r) Utilisation des biens et avoirs et dénonciation des abus

#### **Discussion**

La frustration est Clara est causée autant par sa perception qu'on l'ignore parce qu'elle est une femme que par son impression que des pièces de véhicules du HCR sont vendues sur le marché. Clara pense que son opinion n'est pas prise au sérieux, probablement parce qu'elle porte sur des pièces automobiles qui ne sont pas considérées comme étant du domaine des femmes dans la culture locale. La discussion devrait également porter sur l'importance des communications interpersonnelles au bureau et sur les différences entre les sexes dans la communication.

L'autre question est de savoir si l'entrepôt vend des pièces automobiles du HCR. Cela n'incombe pas à Clara mais il lui revient de faire part de ses doutes. La seule réponse possible est donc la première réponse. Elle ne doit en aucun cas transmettre une note anonyme à la délégation en visite (Voir les commentaires sur le Principe N°6 sur la divulgation d'informations sensibles) Elle doit suivre la procédure normale qui est d'en parler d'abord à son supérieur, ce qu'elle a fait, et ensuite au Représentant pays. Ce n'est que si cela ne donne pas lieu à une enquête qu'elle devra contacter le Bureau de l'Inspecteur Général.

#### **Autres questions possibles**

- Pensez-vous que la plupart des collaborateurs du HCR poursuivraient la question, ou hausseraient-ils simplement les épaules et ignoreraient leurs doutes? Au HCR, les employés qui dénoncent des situations sont-ils le plus souvent récompensés ou punis?
- Dans votre Bureau, un rapport fait par un homme serait-il plus crédible que celui fait par une femme? Qu'en est-il d'un rapport fait par un fonctionnaire international par rapport à celui d'un employé local? Un G-3 par rapport à un P-4? Quelqu'un qui travaille dans l'informatique par rapport à quelqu'un qui travaille dans un entrepôt? Quelles sont les conséquences des réponses à ces questions?

#### **Où s'adresser pour des conseils supplémentaires**

Si Clara pense qu'elle a essayé d'alerter sur un problème et qu'elle a été ignorée, elle devrait consulter le Bureau de la déontologie, qui applique une politique de protection

des dénonciateurs. Si elle pense qu'il y a des vols et que ses supérieurs refusent de la prendre au sérieux (ou sont impliqués), elle devrait en informer le Bureau de l'Inspecteur Général.

**Bureau de l'Inspecteur Général**

Fax confidentiel +41 22 739 7380

Tel Hotline: +41 22 739 8844

Email confidentiel: [inspector@unhcr.org](mailto:inspector@unhcr.org)

Intranet: Bureau exécutif/Bureau de l'Inspecteur Général

Internet: [www.unhcr.org/contact.html](http://www.unhcr.org/contact.html)

---

## Nouvelle entreprise

Chargé des fournisseurs dans un Bureau régional depuis plusieurs années, Peter a acquis des connaissances importantes sur les conditions d'import/export et sur la complexité de la bureaucratie concernant le commerce dans la région. De plus, ses relations personnelles avec le Gouvernement ont été particulièrement utiles lorsque des biens humanitaires du HCR étaient retenus par les douanes.

La femme de Peter, Kathy, s'intéresse aux tapis orientaux depuis longtemps et possède une collection importante. Elle a récemment commencé à acheter quelques tapis au bazar local et à les vendre à des amis et à de la famille dans son pays. Elle s'est aperçue qu'il y avait une forte demande et a décidé de créer une entreprise d'exportation de tapis. L'expérience et les connaissances de Peter lui sont très utiles. Peter a cependant bien fait attention à ne pas s'impliquer directement dans l'entreprise de sa femme. Il se limite à donner des conseils et suggestions d'ordre général.

Peter fait-il quelque chose de mal?



## **Nouvelle entreprise Notes pour le facilitateur**

### **Application du Code de conduite et autres règles et politiques pertinentes**

Conformément au principe N°6, le personnel du HCR s'engage à « Préserver et utiliser de manière responsable les informations et les ressources auxquelles [il a] accès du fait de [son] emploi au HCR ».

En outre, le principe N°2 énonce : « Je ferai le maximum pour que le comportement des membres de ma famille ne donne pas une image défavorable de l'intégrité du HCR ».

Règlement du personnel des Nations Unies, 101.2 (o et p) Conflit d'intérêts

Statut du personnel des Nations Unies 1.2 (m) Conflit d'intérêts

Manuel de gestion du personnel (SAMM) 1.2.7, 19, et 21 Interdiction des gains privés

### **Discussion**

La relation entre le HCR et l'épouse d'un collaborateur est ambiguë. D'un côté, l'épouse n'est pas une employée et n'est donc pas soumise aux mêmes règles et conditions que les collaborateurs. Dans les petits bureaux, les familles des fonctionnaires internationaux et de tous les autres collaborateurs sont cependant souvent très visibles auprès des communautés locales. Le comportement de l'épouse et des enfants peut avoir des répercussions positives ou négatives sur le HCR.

Si Kathy dispose du droit légal de travailler dans le pays et respecte toutes les règles locales concernant la création d'une entreprise, il n'y a pas de problème. Si Peter maintient son attitude de retrait par rapport à l'entreprise de Kathy et se limite à des suggestions d'ordre général, il est également dans son droit.

Peter doit être cependant particulièrement attentif à ne pas utiliser son influence auprès des autorités locales pour obtenir des privilèges pour sa femme. Le cas échéant son attitude serait contraire au principe N°3 de l'Engagement envers le Code de conduite.

Il serait également judicieux de la part de Peter de discuter des activités de sa femme avec son supérieur afin d'être totalement transparent et d'éviter toute apparence d'un conflit d'intérêts. C'est le type de situation dans laquelle il convient d'aller au-delà des « règles » pour prendre en compte également la perception du public.

### **Autres questions possibles**

- Quels problèmes similaires avez-vous observé avec des membres de la famille des collaborateurs expatriés du HCR? Comment ont-ils été résolus?
- Y a-t-il des limites aux actions des époux/épouses et des enfants du personnel du HCR? Lesquelles? Quand?
- Qu'en est-il des enfants adolescents des fonctionnaires internationaux ? Causent-ils parfois des problèmes? Avez-vous été témoin d'actions pour résoudre ces problèmes? Lesquelles?
- Y aurait-il un problème si c'était Peter, au lieu de sa femme, qui créait une petite entreprise sur son temps libre ?

### **Où s'adresser pour des conseils supplémentaires**

Peter peut contacter la Section des Affaires Juridiques pour avoir un avis sur le fait de savoir si l'entreprise de sa femme compromet son propre statut.

#### **Section des Affaires Juridiques**

Fax: +41 22 739 7391

Tel: +41 22 739 7831

Email: [hqle00@unhcr.org](mailto:hqle00@unhcr.org)



---

## Utilisation des biens

Sylvan et Hava sont collègues dans une délégation du HCR. Ils déjeunaient ensemble à la terrasse d'un café lorsqu'ils ont vu passer une Toyota Land Cruiser avec le logo du HCR. « Ce n'est pas la voiture du Représentant? » demande Hava. Sylvan lève les yeux au ciel d'un air dégoûté. « Oui, et c'est sa femme à l'arrière », répond-elle. « Je crois qu'elle utilise beaucoup plus cette voiture et le chauffeur que lui. Elle emmène les enfants à l'école tous les jours, fait ses courses au bazar au moins deux fois par semaine, sans compter toutes ses activités sociales. Je m'occupe des dépenses de transport du Représentant et son utilisation de la voiture est toujours considérée comme 'officielle' ».

“Hummmm”, dit Hava pensive. « Quand je pense que lorsque j'ai sollicité l'utilisation d'un véhicule du HCR pour aller voir ma fille qui était aux urgences à l'hôpital, ma demande a été refusée. C'est plutôt injuste. Je me demande si on peut faire quelque chose? »

Si vous étiez Sylvan ou Hava, que pourriez-vous faire?
--

## Utilisation des biens Notes pour le facilitateur

### Application du Code de conduite et autres règles et politiques pertinentes

Le principe N°6 du Code de conduite demande au personnel à tous les niveaux de « ... [protéger, gérer et utiliser] les ressources matérielles, financières et humaines du HCR avec efficacité, en gardant présent à l'esprit que ces ressources ont été mises à la disposition du HCR pour le bénéfice des réfugiés et autres personnes relevant de sa compétence. »

D'après le sixième paragraphe de l'Introduction du Code de conduite, le personnel du HCR a « ...un rôle à jouer dans l'application et le suivi de ces normes ».

Statut du personnel des Nations Unies 1.2 (g et r) Utilisation des biens à des fins officielles uniquement; dénonciation des abus

Manuel de gestion du personnel (SAMM) 1.2.25 Utilisation des biens et avoirs

### Discussion

Même si le Représentant peut permettre l'utilisation du véhicule du HCR dans certaines circonstances, il est peu probable qu'emmener les enfants à l'école ou faire des courses soient considérés comme tels. La voiture du Représentant du HCR est destinée à son utilisation pour ses fonctions officielles et il y a des règles spécifiques concernant l'utilisation personnelle.

La meilleure chose à faire est d'informer le Représentant de la politique applicable, directement ou plutôt à travers le point de contact de l'administration. Si Hava et Sylvan ne veulent pas s'adresser directement au Représentant, ils peuvent remplir un rapport auprès du Bureau de l'Inspecteur Général. Il consiste en une description détaillée, signée par un ou plusieurs collaborateurs. Le principe de la confidentialité s'applique.

### Autres questions possibles

- Quel type de comportement discutable avez-vous constaté de la part de membres du personnel du HCR de rang supérieur? (Pas de noms) Quelque chose a-t-il été fait face à ce comportement?
- Y a-t-il des différences de politique (officielle et/ou non officielle) sur l'usage privé des véhicules du HCR?
- Est-il réaliste de penser que les personnes qui envisagent de faire un rapport contre leur supérieur auront le sentiment qu'elles seront protégées?
- Mis à part les véhicules, quels autres biens du HCR sont parfois indûment « empruntés » par le personnel pour leur utilisation personnelle?
- Dans notre Bureau ou groupe de travail, comment souhaitons-nous gérer l'utilisation abusive de biens (dans les situations qui ne mériteraient pas qu'on écrive au Bureau de l'Inspecteur Général)?

### Où s'adresser pour des conseils supplémentaires

Sylvan et Halva peuvent s'adresser au Bureau de la déontologie pour obtenir des conseils, en particulier s'ils envisagent de dénoncer le comportement de leur supérieur. S'ils envisagent de déposer une plainte formelle, celle-ci devra être déposée auprès du Bureau de l'Inspecteur Général.

**Bureau de l'Inspecteur Général**  
Fax confidentiel +41 22 739 7380  
Hotline: +41 22 739 8844  
Email confidentiel:  
[inspector@unhcr.org](mailto:inspector@unhcr.org)  
Intranet: Executive Office/Bureau de l'Inspecteur Général  
Internet: [www.unhcr.org/contact.html](http://www.unhcr.org/contact.html)

**Bureau de la déontologie**  
Tel: +41 22 739 8957  
+41 22 739 8794  
Fax: +41 22 739 7381  
Email: [ethicsoffice@unhcr.org](mailto:ethicsoffice@unhcr.org)

---

## Le/la traducteur/trice

Margaret est fonctionnaire internationale dans un bureau du HCR sur le terrain. Elle recueille des données d'enregistrement sur les réfugiés. Afin d'accomplir sa tâche, elle a besoin d'un traducteur mais il n'y a pas de fonds alloués à cette fin. Très peu de réfugiés parlent anglais. Elle découvre que Kista, une femme réfugiée qui était enseignante, parle un peu l'anglais. Margaret la convainc immédiatement de se porter volontaire pour être sa traductrice pour les entretiens qu'elle doit réaliser. Elle s'avère très efficace et devient rapidement une amie de Margaret.

Comme Margaret ne peut pas payer Kista pour ses services, elle cherche d'autres moyens de lui témoigner sa reconnaissance. Margaret l'invite souvent chez elle pour rencontrer ses amis et partager des repas. A l'occasion Margaret lui offre de petits cadeaux comme un magazine ou un vêtement. De temps en temps elle l'invite également à déjeuner à l'extérieur. Kista l'ayant aidée pendant une période de travail longue et difficile, Margaret lui a acheté un lecteur de CD et quelques disques. Kista, ravie de ce cadeau, l'utilise fièrement devant sa famille et ses amis dans le camp.

Y a-t-il quelque chose de répréhensible dans le fait que Margaret offre des cadeaux à Kista? Parmi les réponses suivantes, lesquelles vous semblent correctes?

1. Il n'y a aucun problème à exprimer de la gratitude pour des services volontaires non rémunérés rendus par des réfugiés qui aident le HCR à remplir sa mission.
2. Il n'y a aucun problème pour les repas et les petits cadeaux, mais le lecteur de CD c'est trop.
3. Margaret n'aurait pas dû inviter Kista à manger chez elle.
4. Margaret aurait dû chercher plusieurs traducteurs plutôt que de se reposer uniquement sur Kista.
5. Avez-vous d'autres suggestions à faire à Margaret?

## **Le/la traducteur/trice Notes pour le facilitateur**

### **Application du Code de conduite et autres règles et politiques pertinentes**

Le principe N°3 de l'Engagement envers le Code de conduite demande à tout le personnel d'accepter la déclaration suivante : « J'éviterai d'aider des personnes ou des entreprises privées dans leurs relations avec le HCR lorsque cette aide pourrait aboutir à un traitement préférentiel réel ou perçu comme tel ».

Le principe N°7 énonce : « Jamais je ne demanderai aucun service ou aucune faveur à des réfugiés ou autres personnes relevant de la compétence du HCR en contrepartie de la protection ou de l'assistance ».

Règlement personnel des Nations Unies 1.01.2 (i) Achat de cadeaux en échange de services

### **Discussion**

La question plus large qui se pose est de savoir pourquoi Kista n'est pas rémunérée pour ses services. Il arrive cependant que des réfugiés se portent volontaires pour travailler aux côtés du personnel du HCR.

La question clé pour la discussion est comment aider Margaret à éviter que les autres réfugiés pensent qu'elle favorise Kista—et que ses services sont récompensés par une « protection et une assistance » exceptionnelles. Margaret doit également veiller à ne pas exploiter Kista dans sa volonté de l'aider. Le troisième paragraphe du principe N°1 relatif aux réfugiés nous encourage à les rencontrer « ...régulièrement, afin de comprendre pleinement leur vécu et leurs besoins ». Cependant cela doit être fait de façon professionnelle et appropriée. Les difficultés potentielles résident dans le risque d'exploitation ou d'impression de favoritisme.

La meilleure réponse est probablement la réponse quatre. Trouver plusieurs traducteurs éviterait l'impression de favoritisme. Margaret devrait également vérifier et appliquer la politique en ce qui concerne l'utilisation de réfugiés comme interprètes y compris en ce qui concerne la rémunération. Elle devrait éviter de promouvoir une culture de cadeaux ... que ce soit en recevant ou en offrant des cadeaux.

### **Autres questions possibles**

- Avez-vous déjà créé des liens d'amitié avec des individus ou des familles réfugiées? Cela a-t-il supposé des cadeaux ou des services? Cela a-t-il posé des problèmes avec les autres réfugiés?
- Etes-vous au courant d'une situation où une telle amitié a posé des problèmes?
- Le fait que Margaret ait invité Kista chez elle pose-t-il problème? Et si son traducteur avait été un homme? Qu'en est-il de la visite de Margaret chez Kista?
- Les situations comme celle-ci sont-elles courantes sur le terrain ou les réfugiés sont-ils habituellement rémunérés pour leurs services? Quels sont les arguments pour et contre la rémunération des services par rapport à l'utilisation de bénévoles? Le type de travail effectué a-t-il une importance (décharger des biens par rapport à la traduction, par exemple)?

### **Où s'adresser pour des conseils supplémentaires**

Margaret devrait sans aucun doute en parler à son supérieur. Si après cela elle pense avoir encore besoin de conseils, elle peut contacter le Bureau de la déontologie.

#### **Bureau de la déontologie**

Tel: +41 22 739 8957  
+41 22 739 8794  
Fax: +41 22 739 7381  
Email: [ethicsoffice@unhcr.org](mailto:ethicsoffice@unhcr.org)

---

## L'antiquité de famille

Jean-Claude est un fonctionnaire international de rang supérieur qui collectionne des œuvres d'art et des antiquités acquises au cours de ses voyages et ses différentes affectations à l'étranger. Il se rend toujours sur les marchés locaux et auprès des vendeurs pour trouver des objets de qualité à ajouter à sa collection. Alors qu'il visite un des camps de réfugiés de sa région avec le Gouverneur local, Jean-Claude lui fait part de sa passion. Le Gouverneur emmène Jean-Claude dans la hutte d'un vieil homme qui dispose de très belles sculptures. Il les a apportées avec lui comme de trésors de famille quand il a quitté son pays il y a 30 ans. Jean-Claude questionne le vieil homme sur ces trésors et passe une après-midi agréable à boire du thé et à écouter les histoires du vieil homme et de sa famille.

Cela fait deux ans que le Gouverneur et Jean-Claude travaillent ensemble et dans la culture du Gouverneur il est important de faire des cadeaux pour marquer des occasions spéciales. Le Gouverneur sachant que Jean-Claude doit bientôt quitter le pays pour un nouveau poste, a pris note de l'intérêt de Jean-Claude. Plusieurs semaines après, lors de la fête de départ de Jean-Claude, le Gouverneur lui offre un cadeau. Il s'agit d'une des plus belles sculptures du vieil homme et Jean-Claude pense que sa valeur doit être élevée. Il est enchanté et se rappelle avec plaisir l'après-midi passée avec le vieil homme et le Gouverneur à boire du thé dans sa hutte.

1. Quelles sont les questions éthiques que pose le cadeau de départ de Jean-Claude?
2. Y-a-t-il des questions culturelles en jeu? Expliquez.
3. Que diriez-vous à Jean-Claude?
  - Vous le féliciteriez pour ce beau cadeau
  - Rien – c'est son affaire, pas la vôtre
  - Vous lui suggéreriez de se renseigner auprès du département des antiquités du gouvernement avant de sortir la sculpture du pays.
4. Quels autres conseils donneriez-vous à Jean-Claude?

## **L'antiquité de famille Notes pour le facilitateur**

### **Application du Code de conduite et autres règles et politiques pertinentes**

Conformément au deuxième paragraphe de l'Introduction du Code de conduite, « Le travail du HCR place souvent son personnel en position de pouvoir par rapport aux bénéficiaires. Cependant, le personnel a l'obligation de ne pas abuser de ce pouvoir ».

Le principe N°7 l'Engagement envers le Code de conduite du HCR demande au personnel de ne « ... jamais... [instaurer] des relations d'exploitation – sexuelle, émotionnelle, financière ou liée à un emploi – avec des réfugiés ou autres personnes relevant de la compétence du HCR ». Le commentaire au principe N°7 nous encourage à garder présent à l'esprit que les relations financières avec des bénéficiaires, même si nous les considérons nous-mêmes comme consensuelles et ne relevant pas de l'exploitation, pourraient être perçues comme un abus de pouvoir et de confiance, ou un conflit d'intérêts par d'autres acteurs de la communauté humanitaire et par le public.

Le commentaire au principe N°3 du Code indique que nous devons éviter d'accepter le moindre cadeau d'aucun gouvernement. Il ajoute « Toutefois, lorsqu'il est impossible de refuser, nous devons veiller avec une vigilance extrême à ne pas accepter de dons dont la valeur pourrait constituer une tentative réelle ou apparente d'influer sur nos décisions ou nos actions ».

### **Discussion**

Ce cas pose à la fois des questions éthiques et culturelles. La sculpture est plus qu'un cadeau symbolique, ce qui rend son bénéfice par Jean-Claude inacceptable. Cependant, comme le fait d'offrir des cadeaux est si essentiel dans la culture locale, il offenserait le gouverneur s'il n'acceptait pas. La meilleure stratégie à suivre est de se montrer reconnaissant pour le cadeau et d'en faire part immédiatement à son Représentant qui décidera ce qu'il convient de faire.

Le Gouverneur a beaucoup plus de pouvoir que le vieil homme réfugié et sa famille et il est important qu'il ne lui soit pas permis d'exploiter cette inégalité de pouvoir à des fins commerciales. S'engager dans une relation financière avec un réfugié est discutable, même si celle-ci semble tout à fait consensuelle. Jean-Claude ne sait pas si la sculpture a été obtenue par l'exploitation.

Une deuxième question soulevée est le fait que Jean-Claude sort les œuvres d'art achetées du pays. Il doit s'assurer que la législation nationale le permet sans quoi il s'engage dans une activité illégale. (Toute 'antiquité' est généralement répertoriée et contrôlée.)

### **Autres questions possibles**

- Avez-vous déjà acheté quelque chose à un réfugié? Quoi? Était-ce une bonne affaire?
- Si le Gouverneur payait le prix demandé par le réfugié, la transaction pourrait-elle être considérée comme de l'exploitation? Pourquoi ou pourquoi pas?
- De quels autres types de transactions financières entre le personnel et des personnes relevant de leur compétence avez-vous été témoin? Étaient-elles légitimes? Pouvez-vous imaginer des exemples de transactions financières entre le personnel et des personnes relevant de leur compétence qui soient légitimes?



### **Où s'adresser pour des conseils supplémentaires**

Jean Claude recevra probablement des conseils appropriés de la part de son Représentant au niveau local. S'il se demande toujours s'il y a un problème, il peut s'adresser au Bureau de la déontologie.

**Bureau de la déontologie**

Tel: +41 22 739 8957

+41 22 739 8794

Fax: +41 22 739 7381

Email: [ethicsoffice@unhcr.org](mailto:ethicsoffice@unhcr.org)

---

## Urgence de nuit

Manfred est réputé pour sa nature serviable. Cela fait un mois qu'il est en charge des opérations d'urgence du HCR dans un camp de réfugiés entouré d'une campagne contrôlée par les rebelles. Il travaille 18 heures par jour et il est épuisé. Vers 22 heures, Manfred entend frapper à sa porte. C'est la colocataire de son assistante Jana. Elle est affolée parce que Jana a une fièvre élevée et une douleur aiguë à l'abdomen.

Le docteur du camp se trouve déjà chez Jana lorsque Manfred arrive. « Appendicite », déclare-t-il d'un air grave. « Cela pourrait empirer d'un coup. Elle devrait être immédiatement hospitalisée ». Il ajoute que lors de l'examen, Jana lui a confié qu'elle avait déjà eu des crises légères d'appendicite il y a plusieurs mois. Elle n'a rien dit lors de l'examen médical obligatoire qui a précédé le déploiement d'urgence par crainte d'être déclarée inéligible.

Cette urgence place Manfred face à un dilemme. L'hôpital est situé à plus de deux heures de route. Si le Gouvernement contrôle la plupart des routes pendant la journée, la nuit les rebelles tendent souvent des embuscades et tuent les voyageurs ou les capturent pour exiger une rançon. Les Nations Unies ont établi une politique interdisant à tout véhicule de circuler sur les routes la nuit.

Manfred est très inquiet pour Jana et il ordonne à son chauffeur très réticent de la conduire à l'hôpital. La colocataire de Jana s'est portée volontaire pour les accompagner. Trois heures après, Manfred reçoit un appel radio. Jana est sur la table d'opération ainsi que le chauffeur. Ils ont été attaqués à une heure du camp. Ils ont réussi à s'échapper mais le chauffeur a reçu une balle dans le bras et la voiture est très endommagée.

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Etes-vous d'accord avec la décision de Manfred?</li><li>2. Quels sont les éléments qui ont contribué à sa prise de décision?</li><li>3. Deux personnes subissent finalement une opération. Dans quelle mesure la responsabilité incombe à Manfred et dans quelle mesure aux victimes?</li></ol> |
|--|

## **Urgence de nuit**

### **Notes pour le facilitateur**

#### **Application du Code de conduite et autres règles et politiques pertinentes**

Conformément au principe N°5, « Je tiendrai toujours compte de la sécurité du personnel dans les décisions opérationnelles ». Et, « En tant que cadre/personnel d'encadrement, je tâcherai de faire en sorte que la santé et le bien-être des collaborateurs et de leur famille ne soient pas exposés à des risques inutiles ». De plus, « Je garderai présentes à l'esprit et respecterai toutes les instructions visant à protéger ma santé, ma sécurité et mon bien-être ».

Et encore, « Si j'ai des doutes quant à une instruction qui selon moi menace ma sécurité ou celle d'autres personnes, j'en parlerai immédiatement à mon supérieur ».

Statut du personnel des Nations Unies 1.2 (c) Protection et sécurité des fonctionnaires qui s'acquittent des tâches entrant dans leurs attributions.

#### **Discussion**

Lorsque vous discutez de ce que les personnes du groupe feraient dans une telle situation, vous pouvez attirer leur attention sur les questions suivantes:

- Manfred a-t-il pris la bonne décision? Pourquoi ou pourquoi pas? Qui aurait-il pu consulter avant de prendre la décision?
- La cause principale de cette crise est le fait que Jana n'a pas réglé son problème de santé avant d'accepter le déploiement d'urgence. En plus, elle a été négligente en ne faisant pas état de ce problème lors de l'examen médical obligatoire. Sa négligence a mis en danger sa propre vie ainsi que celle de sa colocataire et du chauffeur.
- La décision de Manfred a sûrement été fortement influencée par sa relation avec Jana, son assistante. Il aurait probablement été plus objectif sur les risques encourus s'agissant d'un membre du personnel qu'il connaissait moins. Un autre élément important pesant sur sa décision est son état d'épuisement. Evaluer les risques, en particulier le risque de vie ou de mort, nécessite un esprit clair dont Manfred ne disposait pas après un mois quasiment sans sommeil.
- Le chauffeur avait le droit de refuser de risquer sa vie sur la route. Mais il est irréaliste de s'attendre à ce qu'un chauffeur refuse d'obéir à un ordre direct en dehors de circonstances très inhabituelles.

#### **Autres questions possibles**

- Imaginez que la menace ait été moins importante, par exemple quelques embuscades mais aucun blessé dans le passé. Aurait-il alors dû envoyer Jana à l'hôpital?
- Etant donné que les Nations Unies avaient ordonné que la route ne soit pas fréquentée la nuit, l'assurance du véhicule peut-elle être activée? Qu'en est-il de la couverture médicale pour le chauffeur et les passagers?
- Manfred est-il responsable de la santé de Jana? Est-ce Jana qui est responsable? Tous les deux? [Discuter le rôle de la responsabilité individuelle du personnel pour leur santé et la responsabilité du personnel encadrant pour le bien-être des personnes qu'ils encadrent.]

- Etes-vous au courant de situations où des employés du HCR se sont retrouvés face à des décisions similaires dans lesquelles ils devaient arbitrer entre la sécurité/bien-être de certains membres du personnel et la sécurité/bien-être d'autres personnes ? Racontez-nous.

### **Où s'adresser pour des conseils supplémentaires**

Manfred se trouve plutôt face à une décision de management que face à une décision éthique. Il aurait dû appeler les chargés de la sécurité au HCR et des Nations Unies dans le pays, ainsi que le Représentant pays, et également le médecin des Nations Unies en service. Le personnel de la sécurité au siège est toujours en poste et il aurait donc pu les appeler au moins pour les informer s'il ne pouvait joindre personne au niveau local.

---

## Réunion pour la réinstallation des rapatriés

Nick, un chargé de mission sur le terrain, a été déployé d'urgence dans un pays où de petits centres de transit ont été utilisés pour accueillir les rapatriés dans un premier temps. Les rapatriés sont cependant finalement restés pendant des mois dans ces centres temporaires. Son objectif immédiat est de persuader le plus grand nombre possible de rapatriés de déménager vers un autre camp pour soulager les conditions de surpeuplement dans le camp de transit. Le nouveau camp est plus près de leurs communautés d'origine mais il est situé dans une zone isolée sans aucune ville aux alentours. La nécessité de déplacer les rapatriés devient urgente parce qu'une nouvelle vague importante de rapatriés est imminente et les centres de transit vont être nécessaires.

Nick organise une réunion publique à laquelle tous les rapatriés de longue date dans le camp de transit sont invités. Il demande à Rudolph, un employé local, de l'aider à animer la réunion. Un grand groupe de personnes vient à la réunion et la discussion est très animée. Quasiment toutes les personnes qui prennent la parole sont opposées au transfert vers le nouveau camp. Nick remarque qu'il n'y a que des hommes qui parlent alors même qu'un tiers des personnes présentes sont des femmes.

Finalement, une femme âgée s'exprime en faveur du transfert vers un nouveau camp parce qu'elle veut se rapprocher de son village et de sa famille. Les hommes la font taire immédiatement et lui disent de se tenir tranquille. Les hommes à côté d'elle commencent à la bousculer vers les côtés.

Rudolph essaye de rétablir l'ordre, mais la réunion est devenue une manifestation ingérable contre le déménagement. Nick doit finalement clore la réunion et demander à tout le monde de partir.

Que feriez-vous à la place de Nick?

1. Ordonner qu'un certain nombre de rapatriés s'installent dans le nouveau camp.
2. Organiser des réunions en petits groupes en séparant les femmes des hommes.
3. Organiser des réunions en petits groupes mixtes.
4. Faire un sondage auprès d'un échantillon représentatif de personnes du camp pour connaître leur opinion.
5. Envoyer une équipe prendre des photos sur le site du nouveau camp et établir un rapport sur les avantages du déménagement. Utiliser alors cette information pour promouvoir l'idée du déménagement.
6. Avez-vous d'autres suggestions?

## Réunion pour la réinstallation des rapatriés

### Notes pour le facilitateur

#### Application du Code de conduite et autres règles et politiques pertinentes

Conformément à la deuxième valeur clé, « Nous veillons à favoriser la participation la plus grande possible des réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR – en tant qu'individus, familles et communautés – aux décisions qui ont une incidence sur leur vie ». Selon la quatrième Valeur clé, « Nous témoignerons un respect identique à toutes les personnes, sans distinction aucune liée ...au sexe » et « Nous œuvrerons à supprimer tous les obstacles à l'égalité ».

Le principe N°1 de l'Engagement envers le Code de conduite demande au personnel de « Traiter tous les réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR d'une manière équitable, et avec respect et dignité ».

Manuel de gestion du personnel (SAMM) Valeurs 1.21 Egalité des droits entre les hommes et les femmes

Préambule de la Charte des Nations Unies, paragraphe 2 Egalité des droits entre les hommes et les femmes

Charte des Nations Unies Article 1.3 "sans distinction de sexe"

Charte des Nations Unies Article 55 (c) "sans distinction"

#### Discussion

Après avoir discuté de ce que les personnes du groupe feraient dans une telle situation, vous pouvez attirer l'attention sur les questions suivantes:

- Nick a eu raison de solliciter la participation des rapatriés pour cette décision majeure ayant une incidence sur leurs vies. Promouvoir l'idée du déménagement est également bonne. Cependant, pour être efficace une stratégie aurait dû être mise en place bien avant la réunion.
- Nick aurait dû être accompagné d'une collègue et s'assurer qu'elle était activement impliquée dans l'élaboration de la stratégie visant à faire accepter le déménagement par la communauté.
- La décision de commencer par une grande réunion mixte n'était probablement pas très avisée. Il aurait été certainement plus efficace de se réunir d'abord en petits groupes et en séparant les hommes et les femmes.
- Nick doit trouver la raison pour laquelle les hommes sont opposés au déménagement et préparer des contre arguments. Il doit également vérifier si la femme âgée qui a parlé est représentative des autres femmes du camp de transit. De plus, il doit mieux comprendre les règles culturelles non écrites qui découragent les femmes de parler dans des réunions mixtes et trouver des moyens culturellement acceptables de garantir que leurs opinions soient entendues et prises en compte.

Les réponses deux, quatre et cinq sont toutes acceptables si elles font **partie d'une stratégie**. L'important est d'élaborer un plan et une stratégie qui prenne en compte l'opinion des femmes.

#### Autres questions possibles

- Nous disons que nous prenons l'engagement que les personnes relevant de notre compétence participent le plus possible aux décisions qui les concernent. Cependant il s'avère souvent difficile de structurer cette participation de façon significative. Comment pensez-vous que les réfugiés puissent être impliqués dans ce type de décision? Qu'avez-vous vu, expérimenté ou entendu ?
- Comment la contribution des femmes peut-elle être obtenue en tenant compte des valeurs culturelles de la population?
- Que devrait faire Nick s'il s'avère qu'un large pourcentage de femmes est favorable au déménagement et un grand nombre d'hommes y est opposé?
- Etes-vous au courant d'une situation où un chargé de programmes du HCR a dû élaborer une stratégie pour recueillir l'opinion des femmes en particulier ? Qu'a-t-il fait?

### **Où s'adresser pour des conseils supplémentaires**

Nick devrait en premier lieu consulter le Représentant. Celui-ci peut à son tour consulter le Bureau de la déontologie qui le renverra vers la section des Opérations et de la Protection pour expliquer comment organiser la participation dans des contextes de réfugiés.

#### **Bureau de la déontologie**

Tel: +41 22 739 8957  
+41 22 739 8794  
Fax: +41 22 739 7381  
Email: [ethicsoffice@unhcr.org](mailto:ethicsoffice@unhcr.org)

---

## Annexe B: Documents et références

---



© UNHCR/M. Maguire



# Documents et références

Cette annexe fournit un grand nombre d'informations supplémentaires qui peuvent être utilisées pour améliorer vos propres connaissances en tant que point de contact pour le Code de conduite ou en tant que facilitateur. Elles peuvent aussi être utilisées pour vérifier les réponses aux questions.

Les documents sont fournis sous trois formes:

- Documents essentiels inclus dans la version papier du Manuel
- Documents qui ne figurent pas dans la version papier du Manuel mais auxquels il est facile d'accéder dans la version électronique du Manuel grâce aux liens hypertexte
- Références à des documents non disponibles actuellement, généralement parce qu'ils sont encore sous forme de projet, mais sur lesquels vous pouvez demander des informations au Bureau de la déontologie

Pour localiser plus facilement ce dont vous avez besoin, les documents sont regroupés par thème général.

Les formats des documents sont indiqués comme suit :

.pdf = Portable Document File (le logiciel Adobe Acrobat Reader est nécessaire pour ouvrir)

.ppt = diapositives PowerPoint (le logiciel PowerPoint est nécessaire pour ouvrir)

.xls = tableaux Excel (le logiciel Excel est nécessaire pour ouvrir)

.doc = documents MS Word (le logiciel Word est nécessaire pour ouvrir)

NB: Tout titre écrit en **bleu** est le nom du fichier auquel il peut être accédé immédiatement en cliquant simplement sur le lien hypertexte. Le nom complet du document est écrit en noir en *italique*.

Titre	Format	Forme
<b>DOCUMENTS CLES</b>		
<b>Code de conduite</b> <i>Code de conduite et Commentaires sur le Code 2004. Y compris la circulaire du Secrétaire général sur les dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et la violence sexuelles, 2003; 46 pages</i>	.doc	<a href="http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/coc_f_june04.pdf">http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/coc_f_june04.pdf</a>
<b>Grievance booklet</b> <i>Addressing grievances in UNHCR: Where to go for help, 2009; 15 pages</i>	.doc	<a href="http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/media/tor/docs/1GrievanceFRENCH09FINAL.pdf">http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/media/tor/docs/1GrievanceFRENCH09FINAL.pdf</a>

<p><a href="#">Où s'adresser pour obtenir de l'aide</a>  <i>Référence facile:  Où s'adresser pour obtenir des informations, des conseils ou une aide supplémentaires pour un problème lié au travail, 2009;</i>  une page</p>	.doc	<p><a href="http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/French/EASY_REFERENCE_FRENCH.doc">http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/French/EASY_REFERENCE_FRENCH.doc</a></p>
<p><a href="#">Code de conduite Directives pour managers</a>  <i>Code de conduite Directives pour managers, Janvier 2004; 22 pages.</i></p>	.pdf	<p><a href="http://intranet.hcrnet.ch/SUPPORT/POLICY/IOMFOM/2004/iom0604a_f.pdf">http://intranet.hcrnet.ch/SUPPORT/POLICY/IOMFOM/2004/iom0604a_f.pdf</a></p>
<p><a href="#">Charte de l'ONU</a>  <i>Charte des Nations Unies; 26 pages</i></p>	.pdf	<p><a href="http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/French/Charte_des_Nations_Unies.pdf">http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/French/Charte_des_Nations_Unies.pdf</a></p>
<p><a href="#">Règlement et Statut du personnel des Nations Unies</a>  <i>REGLEMENT DU PERSONNEL:  Statut personnel des Nations Unies et Règlement du personnel 100.1 à 112.8, CIRCULAIRE DU SECRETAIRE GENERAL Janvier 2002, actualisée en 2008; Comprend les clauses applicables de la Charte, le Statut du personnel, appendices et annexes; 120 pages</i></p>	.doc	<p><a href="http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/French/Règlement_du_personnel_ONU.pdf">http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/French/Règlement_du_personnel_ONU.pdf</a></p> <p><a href="http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/French/Statut_du_Personnel_ONU.pdf">http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/French/Statut_du_Personnel_ONU.pdf</a></p>
<p><a href="#">Statut du personnel des Nations Unies</a>  <i>Statut du personnel, 1er janvier 2008; 21 pages</i></p>	.pdf	<p><a href="http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/French/N0832435.pdf">http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/French/N0832435.pdf</a></p>
<p><a href="#">UN Disciplinary Measures and Procedures</a>  <i>Revised Disciplinary Measures and Procedures Revised in August</i></p>	.pdf	<p><a href="http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/UN_Disciplinary_Measures_and_Procedures.pdf">http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/UN_Disciplinary_Measures_and_Procedures.pdf</a>  [en anglais uniquement]</p>

1991; 7 pages		
<a href="#">Standards of conduct Int'l Civil Servants</a> <i>Standards of conduct for the international civil service</i> , January 2002; 10 pages	.pdf	<a href="http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/French/ICSC_Standards_of_Conduct_French.pdf">http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/French/ICSC_Standards_of_Conduct_French.pdf</a>
United Nations Ethics Statement	.doc	Référence seulement: informations disponibles sur demande auprès du Bureau de la déontologie
<a href="#">SAMM Chapter 1</a> <i>UNHCR Staff Administration and Management Manual</i> , Chapter 1	.doc	<a href="http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/SAMM_Chapter_1.doc">http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/SAMM_Chapter_1.doc</a> [en anglais uniquement]
<a href="#">SAMM Chapter 10</a> <i>UNHCR Staff Administration and Management Manual</i> , Chapter 10	.doc	<a href="http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/SAMM_Chapter_10.doc">http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/SAMM_Chapter_10.doc</a> [en anglais uniquement]
<a href="#">SAMM Chapter 11</a> <i>UNHCR Staff Administration and Management Manual</i> , Chapter 11	.doc	<a href="http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/SAMM_Chapter_11.doc">http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/SAMM_Chapter_11.doc</a> [en anglais uniquement]

**DOCUMENTS SUR DES THEMES SPECIFIQUES — POUR LES COURS ANNUELS DE RECYCLAGE** Cette partie sera enrichie chaque année avec des conseils sur le thème annuel.

<a href="#">Global Staff Survey Results 08</a> <i>UNHCR Employee Survey 2008</i> ; Statistiques par pays et région; 336 lignes sur fiche Excel Thème des cours de recyclage 2009	.xls	<a href="http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/Global_Staff_Survey_Results_08.xls">http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/Global_Staff_Survey_Results_08.xls</a> [en anglais uniquement]
---	------	--

**JEUX DE DIAPOSITIVES POWERPOINT POUR UTILISATION PENDANT LES SESSIONS**

<a href="#">Guiding Principles-Kanchanaburi</a> Pour utilisation avec l'activité : Révision	.ppt	<a href="http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/Guiding_principles.ppt">http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/Guiding_principles.ppt</a> [en anglais uniquement]
--	------	--

du Code de conduite —PowerPoint; 16 diapositives		
<a href="#">Kenya '07 Refresher</a> Général, 25 diapositives, quelques unes en Swahili	.ppt	<a href="http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/Kenya_07_Refresh.ppt">http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/Kenya_07_Refresh.ppt</a> [en anglais uniquement]
<a href="#">Kenya '08- Preventing sexual exploitation and abuse</a> Session d'une journée complète donnée au Réseau pour la protection des réfugiés urbains en 2008; 53 diapositives	.ppt	<a href="http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/Kenya_08_Preventing_Sex_Exploit_abuse.ppt">http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/Kenya_08_Preventing_Sex_Exploit_abuse.ppt</a> [en anglais uniquement]
<a href="#">Long general CoC session</a> <i>UNHCR Code of Conduct</i> ; Nov.2008 Session sur le Code de conduite donnée à Save the Children; 36 diapositives	.ppt	<a href="http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/Long_general_presentation.ppt">http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/Long_general_presentation.ppt</a> [en anglais uniquement]

EXPLOITATION ET VIOLENCE SEXUELLES		
<a href="#">Circulaire du Secrétaire général sur les dispositions spéciales de protection</a> <i>CIRCULAIRE DU SECRETAIRE GENERAL Dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et la violence sexuelles, SGB/2003/13 9 octobre 2003</i>	.doc	<a href="http://intranet.hcrnet.ch/SUPPORT/POLICY/IOFOM/2003/iom7703f.pdf">http://intranet.hcrnet.ch/SUPPORT/POLICY/IOFOM/2003/iom7703f.pdf</a>
<a href="#">Statement of Commitment</a> <i>Statement of Commitment on Eliminating Sexual Exploitation and Abuse by UN and</i>	.pdf	<a href="http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/statement_of_Commitment.pdf">http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/statement_of_Commitment.pdf</a> [en anglais uniquement]

Non-UN Personnel; 5 pages.		
<a href="#">Directives d'application sur le terrain de ST/SGB/2003/13</a> <i>Directives d'application sur le terrain de la Circulaire du Secrétaire général sur les dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et la violence sexuelles (ST/SGB/2003/13); 2 pages</i>	.pdf	<a href="http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/sexabuse/setf.pdf">http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/sexabuse/setf.pdf</a>
<a href="#">ToRs Focal Points SEA</a> <i>Terms of reference for in-country focal points for sexual exploitation and abuse;</i> Rédigés par l'Equipe spéciale de la protection contre l'exploitation et la violence sexuelles du Comité permanent inter organisations ; 3 pages	.pdf	<a href="http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/TORs_Focal_Points_SEA.pdf">http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/TORs_Focal_Points_SEA.pdf</a> [en anglais uniquement]
<a href="#">Attributions des réseaux</a> <i>Attributions des réseaux nationaux de prévention de l'exploitation et de la violence sexuelles; 2 pages</i>	.pdf	<a href="http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/French/ToR_for_SEA_In-Country_Networks_fr.doc">http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/French/ToR_for_SEA_In-Country_Networks_fr.doc</a>
<a href="#">SEA Facilitator guide</a> <i>Guide for facilitated presentation of the film "to serve with pride" on prevention of sexual exploitation and abuse by United Nations and NGO personnel; 34 pages</i>	.doc	<a href="http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/SEA_facilitator_guide.doc">http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/SEA_facilitator_guide.doc</a> [en anglais uniquement]
<a href="#">SEA FAQs</a> <i>Frequently asked questions on sexual</i>	doc	<a href="http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/SEA_FAQs.doc">http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/SEA_FAQs.doc</a> [en anglais uniquement]

<i>exploitation and abuse by UN personnel and partners; Coordinates with video "To Serve with Pride"</i>		
<a href="#">Politique d'assistance aux victimes</a> <i>62/214. Stratégie globale d'aide et de soutien aux victimes d'actes d'exploitation et d'abus sexuels commis par des membres du personnel des Nations Unies ou de personnel apparenté; 4 pages</i>	.pdf	<a href="http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/French/A-RES-62-214_aide_aux_victimes_.pdf">http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/French/A-RES-62-214_aide_aux_victimes_.pdf</a>
<a href="#">Appendix 2</a> <i>Appendix 2 of the UNHCR Sub-agreements: Standards of Conduct - Ensuring Protection from Sexual Exploitation and Abuse; 2 pages.</i>	.doc	<a href="http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/Appendix_2.doc">http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/Appendix_2.doc</a> [en anglais uniquement]

<b>DECLARATION DE SITUATION FINANCIERE, EMPLOI EXTERIEUR, ACHATS ET CADEAUX</b>		
<a href="#">Brochure sur la déclaration de situation financière</a> Bureau de la déontologie du HCR, 2009	.pdf	<a href="http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/French/Financial_Disclosure_FRENCH.pdf">http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/French/Financial_Disclosure_FRENCH.pdf</a>
<a href="#">Circulaire du Secrétaire général des Nations Unies sur la déclaration de situation financière</a> <i>Circulaire du Secrétaire général: Déclaration de situation financière et déclaration d'intérêts, avril 2006; 5 pages</i>	.pdf	<a href="http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/French/ST-SGB-2006-6_FRENCH.pdf">http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/French/ST-SGB-2006-6_FRENCH.pdf</a>
Guidelines and procedures on gifts	.doc	Référence seulement: informations disponibles sur demande auprès du Bureau de la déontologie

Information on the authorization of outside activities	.doc	Référence seulement: informations disponibles sur demande auprès du Bureau de la déontologie
<a href="#">Procurement standards</a> <i>Supply Management Service</i> <i>Policy and Standard on Conduct of Staff</i> , April 2006; 3 pages	.pdf	<a href="http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/Procurement_standards.pdf">http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/coc/manual/Procurement_standards.pdf</a> [en anglais uniquement]





---

# Annexe C : Thème annuel pour 2010

## Gestion des conflits sur le lieu de travail



© UNHCR/Y.Mechitov

## TABLE DES MATIERES

**Veillez noter que les instructions pour mener des activités particulières sont indiquées en *italique*.**

Annexe C: Thème annuel pour 2010 .....	212
Objectifs .....	214
<i>Lien entre le thème et le Code de conduite .....</i>	215
<i>Préparation préalable au cours et suivi postérieur .....</i>	216
<i>Elaboration du programme du cours de recyclage .....</i>	217
<i>Exemple de programmes .....</i>	220
Cours d'une demi-journée .....	220
Cours d'une journée complète .....	220
<i>Activités pour les cours de recyclage de 2010 .....</i>	221
<i>Révision du Code de conduite : PowerPoint.....</i>	222
<i>Révision du Code de conduite : En bref ! .....</i>	224
<i>Où s'adresser pour des conseils et de l'aide .....</i>	226
<i>Comprendre la dynamique des conflits sur le lieu de travail.....</i>	231
<i>Identification des origines/causes éventuelles du conflit sur le lieu de travail : méthode de petits groupes .....</i>	232
<i>Identification des origines/causes éventuelles du conflit sur le lieu de travail : méthode de l'ensemble du groupe .....</i>	233
<i>Identification du type d'actions individuelles et/ou de gestion pour prévenir/résoudre les conflits sur le lieu de travail .....</i>	234
<i>Synthèse par un lancer de balle .....</i>	237
<i>Affiches de rappel.....</i>	238
<i>Documentation .....</i>	241
Code de conduite du HCR .....	255

# Annexe C : Thème annuel pour 2010

## Gestion des conflits sur le lieu de travail

Le cours annuel de recyclage offre l'occasion à tous les collaborateurs de revoir et de renforcer leur compréhension du Code de conduite et d'identifier les dilemmes éthiques potentiels afin de pouvoir prendre les mesures adéquates pour prévenir et résoudre les problèmes. Chaque année, le cours de recyclage est axé sur un thème particulier. En 2010, les cours de recyclage traitent de la question des conflits sur le lieu de travail.

### Objectifs

Les objectifs du cours de recyclage 2010 sur le Code de conduite visent à ce que tous les membres du personnel soient en mesure de :

1. Appliquer le Code de conduite de manière plus cohérente dans leur prise de décisions quotidienne, à la fois en qualité de membres du personnel et au sein d'une équipe/opération.
2. Savoir où aller chercher conseils ou soutien lorsqu'une personne est victime ou témoin d'une mauvaise conduite.
3. Et pour le thème de l'année, comprendre la dynamique des conflits sur le lieu de travail, afin de pouvoir identifier :
  - leurs sources / causes éventuelles
  - Le type d'actions individuelles et/ou de direction qui pourraient être entreprises pour les prendre en charge s'agissant de leur prévention et de leur résolution.
4. L'objectif global vise à aider le personnel du HCR à savoir comment gérer les conflits à leur début, afin d'éviter qu'ils s'intensifient, pourrissent et empoisonnent l'environnement de travail.
5. Les désaccords et conflits sont chose normale dans tout lieu de travail. Etant donné que les êtres humains sont différents, jouent divers rôles, visent divers objectifs et ont des points de vue personnels différents, ils auront forcément des opinions différentes. L'objectif visé est de résoudre ces différences de manière positive, de sorte à :

- respecter l'autre personne,
- prendre en considération les multiples perspectives et possibilités, et
- évaluer les besoins légitimes de tous ceux qui sont concernés.

Un tel processus peut mener à des solutions ou décisions créatives et novatrices. La prise de décision et le règlement des problèmes sont renforcés lorsque les différences sont utilisées pour initier et élargir des possibilités d'action.

Dans le cas contraire, les désaccords s'aggravent et deviennent un conflit ingérable, avec souvent des conséquences négatives pour un employé. Les personnes peuvent se sentir menacées – ce sentiment de menace peut être physique, mais il est souvent émotionnel, tel que la peur pour leurs objectifs, leur statut, la sécurité de leur emploi, les valeurs ou résultats prioritaires. Un conflit mal géré peut avoir un impact sur les parties de diverses manières, et provoquer notamment :

- une perte de sommeil,
- de l'anxiété,
- une baisse de moral,
- la baisse du niveau de satisfaction professionnelle.

Il peut parfois prendre une tournure qui lui est propre, et avoir un impact sur d'autres personnes ou d'autres départements.

Si le conflit s'intensifie, les personnes, les départements et l'institution paient tous le prix de la baisse du rendement au travail. Dans des cas extrêmes, le conflit peut mener à la violence au travail. (Source : VIU Vancouver Island University, <http://www.viu.ca/conflict/deal.asp>)

Bien entendu, lorsque les conflits sont bien gérés, il y a un effet positif sur les relations de travail : la productivité, la libre expression d'idées et des initiatives utiles trouvent un terrain fertile pour se développer au profit des populations relevant de la compétence du HCR.

### Lien entre le thème et le Code de conduite

Le conflit sur le lieu de travail est axé sur les attitudes et comportements des membres du personnel au niveau du bureau du HCR plutôt que directement sur les réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR.

En conséquence, le conflit sur le lieu de travail porte essentiellement sur un ensemble limité de questions déontologiques choisies, tel que comparé plus généralement au Code de conduite. C'est pourquoi il est important de ne pas nous limiter au *seul* examen du comportement éthique au bureau. Nous devons également utiliser le Code de conduite comme un prisme plus large par lequel nous percevons notre comportement vis-à-vis de ceux que nous servons. Bien entendu, ce concept sous-tend également le conflit sur le lieu de travail, dans la mesure où nos préoccupations et notre conduite au sein du bureau et de l'organisation auront un impact direct sur notre comportement et notre capacité envers les personnes relevant de notre compétence. Tous les bureaux sont par conséquent invités à veiller à aborder les questions relatives au conflit sur le lieu de travail, par rapport à leur

travail concernant les réfugiés. Tous les bureaux doivent également considérer comme applicable à leurs opérations la dimension complète des questions éthiques, lesquelles ont un impact sur leur conduite interne et sur leur conduite vis-à-vis des autres – y compris les personnes relevant de notre compétence, les interlocuteurs, les partenaires d'exécution des projets, les médias et les autres organismes dans le champ d'activité du HCR.

## Préparation préalable au cours et suivi postérieur

Il est important que le Représentant, le Chef de mission ou le Directeur prenne des mesures avant le cours de recyclage pour préparer le terrain. Tous les cadres devraient s'assurer qu'il y a eu des discussions sur le thème avant le cours de recyclage, que chacun a eu l'occasion de s'impliquer dans la préparation préalable au cours.

Le responsable principal d'un bureau peut évoquer le thème et l'approche à adopter pour le prochain cours de recyclage lors d'une réunion mensuelle du personnel. Ce serait le moment opportun pour annoncer le point focal et/ou le(les) facilitateur(s) du cours, pour solliciter les contributions de chacun et pour distribuer les documents pertinents. Les consultations avec l'Association du personnel local, les résultats des discussions/évaluations participatives de groupe, le feedback des bureaux extérieurs et d'autres types de conversations seront importantes *avant* le cours de recyclage, pour s'assurer que les préoccupations générales qui sous-tendent le thème sont activement identifiées et qu'une plateforme de consultation constructive est mise en place.

De même qu'une préparation préalable adéquate contribuera à faire du cours de recyclage plus qu'un événement ponctuel, le suivi y contribuera également par la suite. Des groupes de travail pourraient être constitués avant ou pendant le cours de recyclage pour examiner les défis identifiés. Ces groupes doivent avoir le temps de travailler et avoir la possibilité de restituer leurs conclusions au reste du bureau au bout de quelques semaines. Selon les solutions qu'ils identifient, plus d'une réunion de suivi peuvent être nécessaires pour analyser les changements de comportement identifiés.

Des affiches et autres rappels visuels contribueront à maintenir l'attention du personnel sur le thème pendant le reste de l'année. Des mentions fréquentes au cours des réunions du personnel y aideront également. De même, il sera important d'inclure le thème parmi les sujets abordés lors des consultations avec les parties concernées, notamment les partenaires d'exécution, les réfugiés, les interprètes et les fonctionnaires du gouvernement. Un débat ciblé sur cette question avec les associations du personnel peut grandement contribuer à garantir que toutes les questions soient identifiées et les propositions formulées pour un suivi pratique, ciblé et constructif.

Notez que le cours, ainsi que les discussions antérieures et postérieures, devraient permettre une analyse assez détaillée des sujets de préoccupation relatifs au conflit sur le lieu de travail. Il est également important de souligner que le cours annuel de recyclage sur le Code de conduite n'est pas un forum approprié pour débattre

d'allégations de mauvaise conduite au bureau, d'harcèlement moral, ni pour faire des insinuations ou accuser le comportement et la conduite d'une personne par rapport à une autre dans un bureau. L'objectif visé est de promouvoir une compréhension claire des points forts, des bonnes pratiques et des aspirations pour une conduite appropriée à tenir au sein du HCR, eu égard au conflit sur le lieu de travail, et d'identifier des moyens efficaces, pratiques et réalistes permettant à un bureau donné d'améliorer ses relations de travail et de créer un environnement sain.

En ce qui concerne le Code de conduite, il faudrait noter à nouveau que tous les membres du personnel devraient être conscients du fait que le meilleur moyen d'améliorer la conduite des autres est de placer la barre haut en montrant eux-mêmes l'exemple. Le personnel doit également garder à l'esprit qu'une mauvaise conduite est non seulement contraire aux normes exigées de la part du personnel des Nations Unies, mais qu'elle compromet et freine la capacité du HCR à apporter le meilleur soutien possible aux personnes relevant de sa compétence. Les mauvaises conduites entravent donc notre capacité à exercer notre mandat.

Les bureaux sont tous invités à identifier et à faire part des exemples de bonnes pratiques au Bureau de la déontologie afin de les diffuser largement. Chaque jour, dans les opérations menées dans le monde entier, les membres du personnel manifestent leur engagement envers ces valeurs et principes, notamment dans des contextes extrêmes et difficiles. Nous ne partageons pas souvent assez d'informations sur ces exemples d'excellence et pourtant, l'exercice du mandat du HCR en dépend. Les facilitateurs sont invités à veiller à ce que des exemples d'excellence dans le cadre de la prévention / résolution de conflit sur le lieu de travail soient communiqués au Bureau de la déontologie.

Pour plus d'idées sur la façon de « faire vivre le Code », veuillez-vous référer à la [Section IV - Intégrer le Code dans la pratique quotidienne](#).

## **Elaboration du Programme du cours de recyclage**

Des informations générales pour élaborer des programmes pour des cours sur le Code de conduite sont contenues dans la [Section III - Cours de recyclage](#). Les informations qui suivent concernent spécifiquement l'élaboration du programme du cours de recyclage de 2010 sur le thème « Gestion des conflits sur le lieu de travail. »

En tant que facilitateur ou point focal chargé du cours de recyclage, vous devriez commencer par rencontrer le responsable principal de votre bureau – le Représentant, le Chef de mission ou le Directeur. Il aura un rôle de leadership à jouer pour promouvoir un dialogue constructif et faciliter un suivi actif et il est donc essentiel de le consulter. Des discussions devraient également avoir lieu avec les associations du personnel et d'autres acteurs clés dans l'opération. Le personnel dans son ensemble souhaitera aussi sans doute être consulté. L'objectif de ces réunions sera de :

- Déterminer le contenu du cours : l'objet, les priorités et les questions essentielles à aborder dans le cadre des paramètres généraux du thème annuel et des objectifs du cours, en tenant compte des besoins spécifiques de votre bureau.

Vous devez savoir quelles sont les questions considérées comme les plus pertinentes concernant la gestion des conflits sur le lieu de travail, où l'accent sera placé, quelles sont les attentes et comment le cours peut être géré de la manière la plus constructive possible.

- Fixer la durée du cours – généralement une demi-journée ou une journée complète.
- Déterminer les dates et lieux des cours.
- Répartir les groupes – qui participera à quel cours.



Si un certain nombre de participants n'ont pas suivi un cours d'introduction sur le Code de conduite, vous pouvez regrouper ces personnes séparément et inclure davantage de documents introductifs dans leur cours.

- Définir comment et quand les participants seront informés du cours auquel ils doivent participer – généralement par une communication émanant du responsable principal.
- Identifier le travail préparatoire au cours qui doit être fait par le responsable principal.
- Obtenir l'autorisation, si nécessaire, pour toutes les dépenses liées au cours, telles que photocopies, achats de fournitures, boissons.

Une fois que vous avez obtenu toutes les informations nécessaires de ces réunions, vous pouvez commencer à élaborer le programme. Commencez par les informations obtenues lors de la réunion de programmation avec la direction et les représentants du personnel, parmi lesquelles vous avez identifié les questions les plus pertinentes et les besoins spécifiques pour votre bureau. Réfléchissez ensuite sur les activités susceptibles d'aider les participants au(x) cours à réaliser ces objectifs.

### Exemple

Au cours de la réunion, le/la Représentant(e) dans votre pays d'accueil a donné son accord sur les objectifs fixés pour le cours mais souhaiterait que vous insistiez particulièrement sur la nécessité d'éviter les conflits d'intérêt parce qu'il y a eu des cas au bureau l'année dernière. Il/elle espère que les discussions pendant le cours de recyclage permettront de voir comment prendre en charge la question et faire quelques recommandations pour améliorer la situation.

Veillez noter donc qu'il faut inclure dans le programme la discussion d'une étude de cas axée sur la façon d'éviter les conflits d'intérêts. Vous demanderez à des volontaires de créer un groupe de travail spécial pour examiner le point qui préoccupe particulièrement le/la Représentant(e). Vous en parlerez également, au besoin, aux représentants du personnel pour avoir leur avis.

Votre réflexion à propos des activités à inclure doit viser spécifiquement à aider les participants au cours à réaliser chacun des objectifs. Ne vous laissez pas tenter par des exercices facultatifs « amusants à faire » qui pourraient être périphériques par rapport aux objectifs du cours. Au stade de la réflexion, ne vous souciez pas de la durée de chaque activité. Dans cette partie du Manuel, nous avons inclus plusieurs idées pour vous aider à démarrer. N'hésitez pas à adapter ces activités aux besoins de votre bureau ou à inventer de nouvelles activités qui conviennent.

L'étape suivante consiste à sélectionner les activités les plus adaptées parmi celles que vous avez identifiées, compte tenu de vos priorités et du temps dont vous disposez pour le cours. C'est à ce stade que vous examinerez attentivement la durée de chaque activité. En sélectionnant ce qu'il faut inclure, pensez à :

- Commencer par une activité plus générale (comme réviser le Code) et aller vers des activités plus spécifiques (comme appliquer le Code à des situations particulières).
- Combiner des activités plus passives (regarder une présentation PowerPoint, une vidéo ou écouter une présentation) et des exercices plus actifs (discussions en petits groupes, tâches individuelles ou de groupe).
- Prévoir une pause de quinze (15) minutes ou plus toutes les deux heures environ.
- Prévoir 7 heures pour un cours d'une journée complète et 3 h 30 pour un cours d'une demi-journée.



- Programmer le début, la fin, le déjeuner et les pauses en fonction des habitudes locales.

### Exemple de programmes

Ces programmes ne sont pas soumis pour que vous les adoptiez tels quels. Utilisez-les plutôt comme des exemples de la manière de prendre les décisions nécessaires pour concevoir le programme de votre propre cours. Veillez à intégrer le thème et réviser les cours sur le Code de conduite concernant les problèmes sur le lieu de travail. Notez que les activités décrites en détail dans cette section du Manuel figurent en italique dans les programmes.

## Cours d'une demi-journée

### Exemple de programme

Activité	Commentaires	Durée
Introduction : Objectifs du cours, ordre du jour, règles de base		15 minutes
<i>Révision du Code de conduite : Power Point</i>		45 minutes
<i>Où s'adresser pour obtenir de l'aide</i>		45 minutes
Pause		15 minutes
<i>Identifier les sources/causes éventuelles de conflits sur le lieu de travail</i>	Méthode avec de petits groupes	30 minutes
Séance de réflexion sur notre capacité à résoudre / prévenir les conflits sur le lieu de travail		15 minutes
<i>Identifier des solutions (prévention/résolution)</i>	Méthodes avec de petits groupes	30 minutes
Synthèse par le facilitateur (listes de contrôle/conseils sur la prévention/la résolution de conflits sur le lieu de travail)		5 minutes
Evaluation		10 minutes

## Cours d'une journée complète

### Exemple de programme

Activité	Commentaires	Durée
Introduction : Objectifs du cours, ordre du jour, règles de base		15 minutes
<i>Révision du Code de conduite : Power Point</i>		30 minutes
<i>Où s'adresser pour obtenir de l'aide</i>		30 minutes

Pause		15 minutes
<i>Identifier nos points forts en matière de déontologie (général)</i>	Méthode avec de petits groupes	1 heure
<i>Identifier les causes/sources éventuelles de conflits sur le lieu de travail</i>	Méthode avec de petits groupes	1 heure
Déjeuner		1 heure
Séance de réflexion sur notre capacité à résoudre / prévenir les conflits sur le lieu de travail	Méthode avec de petits groupes	1 heure
Pause		15 minutes
<i>Identifier des solutions (prévention/résolution)</i>	Méthodes avec de petits groupes	1 heure
<i>Synthèse pour le lancer de balle</i> (listes de contrôle /conseils sur la prévention/ la résolution de conflits sur le lieu de travail)		10 minutes
Evaluation		5 minutes

### Activités pour les cours de recyclage de 2010 sur le thème : Gestion des conflits sur le lieu de travail

Notez que les activités décrites dans cette partie sont regroupées par objectif. Vous souhaitez probablement commencer le cours par une activité tirée de la première partie qui vise à atteindre le premier objectif consistant à aider les participants à être en mesure « d'appliquer le Code de conduite de manière plus cohérente dans leur prise de décision quotidienne en tant que membres du personnel et en tant que membres d'une équipe/opération ».

Vous trouverez ensuite des activités axées sur les objectifs du thème annuel et vous terminerez le cours par une des activités de récapitulation. Cela vaut pour un cours de recyclage d'une demi-journée ou d'une journée complète. Ce plan général sera le même dans les deux cas, et le nombre d'activités que vous incluez et leur durée varieront en fonction du temps disponible.

#### Objectif un : Révision du Code de conduite

Le premier objectif permet aux participants « d'appliquer le Code de conduite de manière plus cohérente dans leur prise de décisions quotidienne, à la fois en qualité de membres du personnel et au sein d'une équipe/opération. » Pour ce faire, les membres du personnel doivent avoir assimilé le Code de telle sorte qu'il devienne un prisme par lequel ils perçoivent leur comportement quotidien – à la fois comme individus et comme membres d'une équipe.

Tous les cours de recyclage devraient commencer par la révision du Code de conduite qui rappelle aux participants la raison pour laquelle le Code existe, son contenu et ses implications en termes de prise de décision éthique. Nous ne devrions pas partir de l'idée qu'un seul cours par an suffit pour que tous les membres du personnel soient en

mesure d'intégrer totalement le Code de conduite dans leur vie.

### **Révision du Code de conduite : PowerPoint**

**Objectif :** Revoir le contenu des valeurs fondamentales et principes directeurs du Code de conduite.

**Durée :** De 30 à 45 minutes, selon les détails souhaités et la discussion engagée. Il y a 15 diapositives.

**Nombre de participants :** N'importe. Vous pouvez organiser cette activité avec un grand groupe puis vous répartir en plus petits groupes pour les activités de suivi.

**Préparation:** Les diapositives peuvent être utilisées « telles quelles » mais il est préférable que vous les adaptiez à votre situation – au moins le titre de la diapositive.

**Matériels :** Projecteur, écran, exemplaires du Code de conduite pour que les participants s'y réfèrent. Les diapositives PowerPoint recommandées pour cette activité se trouvent dans la partie Ressources de ce Manuel ou via le lien hypertexte : [Guiding Principles-Kanchanaburi \(Principes directeurs-Kanchanaburi\)](#)

### **Procédure**

Notez que le texte en *italique* est une suggestion de ce que vous pourriez dire avec vos propres mots.

#### **1. Introduction à l'activité**

*Même si tout le monde a participé à un cours d'orientation sur le Code de conduite, il peut être utile de le réviser avant de parler de ses applications spécifiques.*

- *Qui se souvient de la date d'élaboration du Code ?*
- *Quelle est la différence entre les orientations fournies par le Code de conduite et le Statut et Règlement du personnel des Nations Unies et le Manuel de gestion du personnel du HCR?*
- *Le Code de conduite est réparti en parties, quelles sont-elles ?*

#### **2. Diapositives**

Projetez les diapositives en les commentant brièvement. La plupart sont explicites. Il vous serait très utile d'avoir un volontaire parmi les participants qui lise chaque valeur ou principe directeur dans le Code de conduite avant que vous ne projetiez la diapositive qui s'y rapporte.

Vous trouverez ci-dessous des notes sur quelques diapositives si vous souhaitez faire des commentaires supplémentaires :

Diapositive 3 : Des espaces vides sont laissés dans la

présentation pour être complétés. Demandez aux participants de se porter volontaires pour trouver les mots qui manquent. Assurez-vous de la participation de tous les participants.

Diapositive 4 : Demandez des exemples de traitement équitable et de traitement inéquitable de réfugiés.

Diapositive 5 : Que signifie : « *Les dernières victimes des conflits publics entre organisations humanitaires sont souvent les bénéficiaires* » ? Pouvez-vous donner un exemple ?

Diapositive 7 : Où placez-vous notre bureau par rapport à cette valeur visant à créer un environnement de travail harmonieux ?

Diapositive 12 : Il est dit que les violences sexuelles doivent être signalées par « l'intermédiaire des mécanismes créés à cet effet ». Quels sont les mécanismes prévus dans notre bureau à cet effet ?

Diapositive 13 : Qui peut penser à certains types de comportement personnel auxquels il est fait référence ? Pouvez-vous donner quelques exemples ?

Diapositive 14 : A quels types de « difficultés » est-il fait référence ?

## Conclusion

Avez-vous des questions à ce stade concernant le **contenu** ou **la signification** du Code de conduite ?

L'exercice suivant est plutôt actif et ne prend qu'une demi-heure environ. Il ne devrait être utilisé qu'avec des groupes ayant déjà bénéficié d'une bonne orientation sur le Code de conduite, même si cela remonte à un certain temps. Si vous disposez d'une journée complète, vous pouvez faire précéder cette activité de la présentation PowerPoint décrite ci-dessus. Si vous ne disposez que d'une demi-journée avec des participants expérimentés en matière de Code de conduite, vous pouvez utiliser cette activité seule comme introduction

### **Révision du Code de conduite : En bref !**

**Objectif :** Réviser le contenu du Code de conduite de manière participative et énergique

**Durée :** De 25 à 30 minutes : 2 minutes pour l'introduction, 10 minutes pour la préparation en binômes et pour les présentations et une minute par valeur ou principe

**Nombre de participants :** N'importe quel nombre.

**Préparation :** Découpez un exemplaire du Code de conduite en morceaux avec une valeur ou un principe directeur écrit sur chaque morceau.

**Matériel :** Un exemplaire du *Code de conduite et Commentaires sur le Code Juin 2004* par personne ou par binôme; plus un exemplaire du Code découpé en morceaux comme décrit ci-dessus.

### **Procédure**

Notez que le texte en italique est une suggestion de ce que vous pourriez dire avec vos propres mots.

#### **1. Introduction à l'activité**

*Le Code peut sembler compliqué avec tous les termes des Commentaires. Mais en réalité les idées sont plutôt simples. Une façon de vous assurer que vous comprenez vraiment le Code de conduite consiste à voir si vous pouvez résumer sa signification brièvement. Dans cet exercice, chaque binôme se verra attribuer une valeur ou un principe directeur qu'il devra **expliquer avec ses propres termes, sans notes, en moins d'une minute**. [Si vous avez plus de clauses que de binômes, certains binômes devront se porter volontaires pour en expliquer plusieurs]*

#### **2. Préparation des binômes**

Distribuez un morceau de papier (ou plusieurs si nécessaire) à chaque binôme. Dites-leur qu'ils ne disposeront que de 8 minutes pour préparer leur résumé (si nécessaire, vous pouvez leur laisser 10 minutes). Ils devront se référer au document *Code de conduite et Commentaires sur le Code*, décider ensemble quels sont les éléments clés, puis s'exercer à faire leur(s) résumé(s) sans notes. Soit l'une des deux personnes fait la présentation, soit les deux.

### 3. Présentation par les binômes

Commencez par les valeurs, dans l'ordre, puis passez aux principes, en demandant à chaque binôme de présenter son résumé. Passez rapidement d'un texte à l'autre, sans discussion ni développement, hormis peut-être quelques mots d'encouragement

### 4. Conclusion

*Beau travail ! Quand nous énonçons des idées compliquées en des termes simples, en particulier avec nos propres mots, nous nous en souvenons beaucoup mieux.*

L'utilisation d'études de cas choisis avec soin pour leur pertinence par rapport au public concerné peut également constituer un excellent moyen d'aider les participants à atteindre le premier objectif, à savoir appliquer le Code de conduite à leur prise de décision quotidienne. Dans le cadre d'un cours d'une journée complète, vous aurez peut-être le temps de discuter de quelques cas avant de passer à l'objectif deux. Vous devriez consulter le tableau qui fournit des informations sur chaque cas : [Information sur les cas](#). Identifiez les cas qui abordent les situations qui vous semblent adaptées à votre localisation, lisez-les attentivement et choisissez quelques uns des cas les plus appropriés. Employez la méthodologie avec tout le groupe ou en petits groupes pour examiner les études de cas comme décrit dans la [Section VI. Activités pour les sessions sur le Code de Conduite](#).

Vous pouvez trouver d'autres activités introductives pour aborder le premier objectif dans la Section VI : Activités pour les sessions sur le Code de Conduite. Pensez à utiliser [Constituer le Puzzle](#) ou [le Jeu de l'alphabet](#), qui se trouvent tous deux dans cette section du Manuel.



Nous ne vous recommandons pas d'utiliser **le Quiz** (jeu-questionnaire) comme activité introductive bien que figurant comme activité facultative dans la Section VI. Les participants ne sont pas toujours à l'aise avec les tests et il ne conviendrait pas de *commencer* un cours avec une activité qui pourrait les stresser.

**Objectif deux : Où s'adresser pour des conseils supplémentaires ?**

Le deuxième objectif vise à permettre au personnel d'être en mesure de « Savoir où s'adresser pour des conseils supplémentaires quand l'un d'eux est victime ou témoin d'une mauvaise conduite ». Les participants ont besoin d'informations sur comment et où ils peuvent recevoir des conseils s'ils sont confrontés à un dilemme éthique dans leur vie professionnelle. Ils devraient savoir qui est disponible localement pour fournir des conseils et un soutien confidentiels et quels bureaux existent au siège pour fournir des conseils s'ils sont témoins ou victimes d'une mauvaise conduite.

Dans une session courte, vous aurez simplement à distribuer la fiche *Référence facile: Où s'adresser pour obtenir des informations, des conseils ou une aide supplémentaires pour un problème lié au travail* et vous la parcourrez avec le groupe, en répondant aux questions (durée : 15 minutes environ). Cette fiche se trouve après les instructions suivantes.

REMARQUE : Tous les bureaux seront priés de signaler s'ils ont fourni un exemplaire de ce document à chaque participant au minimum.

Si vous avez le temps, nous vous recommandons l'activité suivante.

***Où s'adresser pour des conseils et de l'aide***

**Objectif :** Veiller à ce que tous les participants sachent comment et où obtenir soutien et conseils pour leur prise de décision éthique ou s'ils sont victimes de harcèlement ou de discrimination au travail.

**Durée :** 45 minutes à une heure.

**Participants :** Tout le groupe, n'importe quelle taille.

**Préparation :** Parcourez les questions et surlignez celles qui vous semblent les plus importantes à poser. (N'essayez pas de les utiliser toutes !) Assurez-vous de connaître les réponses à toutes les questions : ressources **à la fois au niveau local et au siège**. Cela nécessitera que vous fassiez un peu de travail préparatoire avant la session.

**Matériel :** La fiche *Référence facile : Où s'adresser pour obtenir des informations, des conseils et de l'aide supplémentaires pour un problème lié au travail* se trouve juste après ces instructions.

**Procédure**

Notez que le texte en *italique* est une suggestion de ce que vous pourriez dire avec vos propres mots.

## 1. Introduction

*Le HCR est une grande organisation et même les collaborateurs qui y travaillent depuis longtemps ne sont pas toujours certains de la procédure à utiliser pour signaler une mauvaise conduite, pour obtenir un soutien et des conseils si vous êtes victime d'une mauvaise conduite ou pour obtenir des conseils si vous êtes vous-même confronté à un dilemme éthique. L'objectif de cette activité est de s'assurer que vous savez où obtenir l'aide dont vous avez besoin dans de telles situations.*

## 2. Questions et réponses

Posez les questions suivantes au groupe et inscrivez leurs réponses au tableau. Si personne ne connaît la réponse, donnez-la et inscrivez-la au tableau. (A ce stade, les participants ne disposent pas encore de la fiche). Encouragez les questions, en particulier en vue de leur clarification et de la discussion.

*Où pourriez-vous vous adresser localement ou au siège pour obtenir de l'aide ou des conseils dans les situations suivantes ?*

- Votre supérieur hiérarchique a refusé d'envisager même d'embaucher comme employée de bureau une femme qualifiée par ailleurs parce qu'elle était malentendante.
- Un collaborateur fait souvent des remarques désobligeantes sur l'orientation sexuelle d'un collègue.
- Votre supérieur hiérarchique commet des abus envers vous verbalement et par son comportement.
- Vous pensez qu'un collègue d'un autre département reçoit des pots-de-vin d'un fournisseur, mais vous n'en êtes pas certain.
- Vous avez entendu deux chauffeurs parler de leurs exploits sexuels dans un camp de réfugiés après avoir déposé les collaborateurs qu'ils avaient acheminés.
- Vous n'appréciez pas le fait que les femmes réfugiées ne semblent pas être consultées sur des décisions importantes alors que les hommes le sont régulièrement.
- Les deux collaborateurs de votre bureau d'une certaine race ne sont jamais invités à socialiser avec les collègues et, bien qu'ils soient traités poliment, ils ne sont manifestement pas acceptés par tous.
- Votre supérieur a mis un chauffeur en danger en lui ordonnant de prendre une route dangereuse dont l'accès était interdit d'après vos informations. Le chauffeur n'a pas eu le courage de le signaler de crainte de perdre son travail.
- Une collègue a acheté une peinture d'un réfugié à un prix dérisoire. Vous vous inquiétez du fait qu'elle ait



- tiré avantage du besoin urgent d'argent du réfugié.
- Vous visitez la maison d'un collègue qui travaille dans l'entrepôt et vous remarquez qu'il a un climatiseur du HCR dans son appartement, ce qui est contraire au règlement.
  - Vous et votre supérieur hiérarchique tombez amoureux l'un de l'autre, bien que vous ne soyez pas encore passés à l'acte.
  - Un collègue vous a accusé de rapporter des fournitures de bureau chez vous. Vous le soupçonnez d'essayer de trouver une excuse pour les fournitures manquantes qu'il a prises.
  - Vous êtes au bord du surmenage à cause de la charge de travail, ajoutée à de graves problèmes familiaux. Vous avez perdu 6 kilos, vous n'arrivez plus à dormir et vous avez recommencé à fumer alors que vous aviez arrêté.
  - Vous soupçonnez que le collègue avec qui vous partagez le bureau est séropositif à cause de certaines choses qu'il a dites et de ses absences fréquentes. Vous vous demandez si vous risquez d'être contaminé.
  - La grande trousse de premiers secours ne se trouve plus dans le véhicule que vous utilisez toujours et le chauffeur affirme que cela fait quelques semaines qu'elle a disparu.
  - Trois femmes du département des Finances racontent toujours des ragots sur les autres et ont exclu une collaboratrice récemment embauchée de manière blessante. Elle est affectée et vous a demandé ce qu'elle devrait faire.
  - Vous avez vu un membre du personnel local de votre bureau distribuer de la propagande politique dans la rue, en dehors des heures de travail.
  - Le magasin local qui fournit des fournitures de bureau sait que vous travaillez pour le HCR et vous a offert un **calendrier** quand vous êtes entré dans le magasin.
  - Le magasin local qui fournit des fournitures de bureau sait que vous travaillez pour le HCR et vous a offert une **calculatrice coûteuse** quand vous êtes entré dans le magasin.
  - Votre hobby c'est fabriquer des bijoux et vous envisagez de les vendre. Vous vous demandez si cela serait autorisé par le règlement du HCR.
  - L'un de vos collègues fonctionnaires internationaux est venu au travail saoul aujourd'hui. Vous pensez qu'il mélange les drogues.

*obtenir des informations, des conseils ou une aide supplémentaires pour un problème lié au travail* et résumez les types de situations pour lesquelles chaque bureau pourrait apporter de l'aide. Soulignez le fait qu'il est préférable de régler les problèmes d'abord localement si possible. Encouragez les participants à conserver la fiche pour pouvoir s'y référer facilement.

### **Autre version de l'activité**

- Photocopiez les situations et découpez-les en morceaux de papier, une question par papier. Mettez-les dans une boîte ou dans un sac.
- Faites participer les participants à tour de rôle: tirer une situation, la lire à haute voix, puis répondre à la question de savoir où s'adresser pour obtenir de l'aide ou des conseils.
- Demandez aux participants du groupe s'ils sont d'accord ou s'ils veulent donner une autre réponse.
- Inscrivez les réponses au tableau.
- Demandez au participant suivant de tirer une question.
- Résumez et distribuez la fiche comme décrit plus haut.

## Référence facile: Où s'adresser pour obtenir des informations, des conseils ou une aide supplémentaires pour un problème lié au travail

Bureau	Type de service	Contacts	
Bureau de l'Inspecteur Général (Enquêtes)	Formel: Enquête sur les allégations de mauvaise conduite.	Fax confidentiel: Hotline: Email confidentiel:	+41 22 739 7380 +41 22 739 8844 <a href="mailto:inspector@unhcr.org">inspector@unhcr.org</a>
Bureau de l'Ombudsman	Informel: Orientations, conseils et soutien pour résoudre informellement les conflits et les problèmes sur le lieu de travail; conseils confidentiels sur où s'adresser pour obtenir de l'aide (Comprend des Conseillers pour un environnement de travail respectueux).	Fax confidentiel: Téléphone: Email:	+41 22 739 7340 +41 22 739 7770 <a href="mailto:Ombuds@unhcr.org">Ombuds@unhcr.org</a>
Bureau de la déontologie	Informel: Conseils confidentiels sur les normes de conduite/application du Code de conduite Formel: Gestion de la protection contre les représailles liées à la dénonciation d'une mauvaise conduite/coopération avec les autorités. Gestion du Programme annuel des déclarations de situation financière	Fax confidentiel: Téléphone: Email confidentiel:	+41 22 739 7381 +41 22 739 88957 or 8794 <a href="mailto:ethicsoffice@unhcr.org">ethicsoffice@unhcr.org</a>
Section des Affaires Juridiques	Formel: Conseil juridique aux collaborateurs dans le domaine des privilèges et immunités, du statut de fonctionnaires internationaux (en particulier concernant les questions relatives à la résidence et à la taxation) ainsi que des ressources humaines.	Fax: Téléphone: Email:	+41 22 739 7391 +41 22 739 7831 <a href="mailto:HQLE00@unhcr.org">HQLE00@unhcr.org</a>
Bien-être du personnel	Informel: Conseils et soutien psychologique, notamment soutien pour le personnel au cours des processus formels de plainte; interventions d'équipes pour les équipes touchées (Comprend le Soutien du personnel par des pairs).	Fax confidentiel: Téléphone: Email:	+41 22 739 7370 +41 22 739 8001 <a href="mailto:HQSW00@unhcr.org">HQSW00@unhcr.org</a>
Conseil du personnel	Informel: Conseils et orientations pour la résolution informelle des plaintes; conseils sur la représentation du personnel et sur les relations entre le personnel et l'encadrement.	Fax: Téléphone: Email:	+41 22 739 7364 +41 22 739 8591 <a href="mailto:HQSR00@unhcr.org">HQSR00@unhcr.org</a>
Division de la gestion des ressources humaines	Informel: Conseils en matière de ressources humaines, y compris les droits, les contrats, les évaluations administratives (PAPS); questions d'évaluation de la performance (PMU); questions médicales (MS); questions en matière de politique de RH (Section Politique) Formel: Recours et appels contre les décisions en matière de recrutement, de contrats, de non octroi de promotion (APPB/APPCC Secrétariats) Contestations d'évaluation de la performance (PMU)	APPB Email: APPCC Email: Politique RH Email: Soutien médical: PAPS Email: PMU Email:	<a href="mailto:hqpe90@unhcr.org">hqpe90@unhcr.org</a> <a href="mailto:hqpe91@unhcr.org">hqpe91@unhcr.org</a> <a href="mailto:hqpolicy@unhcr.org">hqpolicy@unhcr.org</a> <a href="mailto:Baduraux@unhcr.org">Baduraux@unhcr.org</a> <a href="mailto:hqpe00@unhcr.org">hqpe00@unhcr.org</a> <a href="mailto:hqpu00@unhcr.org">hqpu00@unhcr.org</a>

Pour des informations plus complètes, reportez-vous au document *Addressing Grievances in UNHCR: Where to go for help*, 2009

### Objectif trois : Gestion des conflits sur le lieu de travail

Le troisième objectif du cours de recyclage de 2010 est de:

- Comprendre la dynamique des conflits sur le lieu de travail, afin de pouvoir identifier :
  - leurs sources / causes éventuelles
  - le type d'actions individuelles et/ou de direction qui pourraient être entreprises pour les gérer ;
- Aider le personnel du HCR à savoir comment gérer les conflits à leur début, afin d'éviter qu'ils s'intensifient, pourrissent et empoisonnent l'atmosphère au travail ;
- Bien entendu, lorsque les conflits sont bien gérés, il y a un effet positif sur les relations de travail : la productivité, la libre expression d'idées et des initiatives utiles trouvent un terrain fertile pour se développer au profit des populations qui relèvent du mandat du HCR.

Nous supposons que la Direction du Bureau a entamé des consultations sur le thème annuel, comme cela a été annoncé. Le cours de recyclage fournira aux membres du personnel l'occasion d'accorder une plus grande attention aux questions relatives aux conflits sur le lieu de travail en tant que dilemme moral.

### **Comprendre la dynamique des conflits sur le lieu de travail**

**Objectif :** Etablir la liste des valeurs du conflit aussi bien sous leur angle destructeur et de polarisation que sous leur angle positif et constructif.

**Durée :** 15-30 minutes environ, y compris la projection d'un film vidéo pertinent si disponible.

**Matériel :** Documents, DVD.

**Préparation :** Photocopier la liste des valeurs pour les participants

#### **Procédure**

Notez que le texte en *italique* est une suggestion de ce que vous pourriez dire avec vos propres mots.

#### **1. Identifier les avantages d'un conflit**

Distribuer le document pour observations sur les avantages du conflit sur le lieu de travail.

#### **2. Identifier les inconvénients**

Suivre la même procédure pour identifier les inconvénients du conflit sur le lieu de travail.

#### **Faire un résumé**

*Nous avons identifié les valeurs constructives et destructrices du conflit sur le lieu de travail. Existe-il des exemples spécifiques d'une valeur constructive vécue par votre bureau et que nous pouvons partager avec le Bureau de la Déontologie ? C'est bien !*

## ***Identification des origines/causes éventuelles du conflit sur le lieu de travail***

**Objectif :** Dresser la liste des causes de conflit et les hypothèses de ces causes.

**Durée :** 45 minutes à une heure.

**Nombre de participants :** N'importe quelle taille de groupe ; vous les répartirez en petits groupes.

**Matériel :** Copies des documents.

**Préparation :** Documents pour les participants.

### **Procédure**

Notez que le texte en *italique* est une suggestion de ce que vous pourriez dire avec vos propres mots.

#### **1. Introduction à l'activité**

*Nous allons commencer notre examen des causes éventuelles de conflits sur le lieu de travail et les analyser ensemble par des commentaires, des exemples, et nous tenterons de comprendre comment et pourquoi ces causes prennent de l'ampleur, afin de mieux comprendre leur nature destructrice ou constructive. Nous allons y procéder par petits groupes. Juste pour nous amuser, répartissons nous d'une nouvelle façon. Tout le monde se met en file devant la salle par ordre de naissance, le 1<sup>er</sup> janvier se mettant ici et le 31 décembre là-bas. Donnez des instructions aux groupes comme indiqué ci-dessous et demandez-leur d'aller travailler dans différents endroits de la salle ou dans des salles à proximité.*

#### **2. Instructions pour les petits groupes**

Vous aurez probablement 4 à 6 petits groupes. Vous pouvez écrire les instructions et les afficher ou distribuer une copie imprimée à chaque petit groupe.

*Vous devez dresser la liste des causes éventuelles de conflit sur le lieu du travail et dire comment /pourquoi elles se sont développées.*

*Sur le papier, inscrivez les raisons.*

#### **3. Travail en petits groupes**

Circulez entre les petits groupes, en vous assurant qu'ils comprennent les instructions et se concentrent sur leur tâche. Le temps alloué dépendra de l'état d'avancement du travail d'un groupe moyen. Quand tous les groupes ont terminé l'exercice, rassemblez-les de nouveau.

#### **4. Echange de groupe**

Appelez les groupes et demandez à chacun de présenter ses résultats et de les expliquer brièvement. Les groupes suivants ne devront pas répéter en détail de qui a déjà été dit.

## 5. Conclusion

Tous les membres du groupe ont-ils identifié les causes communes et les raisons de leur accroissement sur le lieu de travail. Ecrivez-les sur une feuille de tableau sous le titre **CAUSES DES CONFLITS SUR LE LIEU DE TRAVAIL** et affichez-les de manière visible pendant le reste du cours afin de pouvoir vous y référer – et de rappeler au groupe les causes sur lesquels ils doivent s'appuyer lorsqu'ils sont confrontés à de tels défis.

L'activité suivante est essentiellement la même que celle que nous venons de décrire, hormis le fait qu'elle se fait avec l'ensemble du groupe, sans le répartir en plus petits groupes. Il est préférable de maintenir le groupe dans son ensemble si le nombre de participants est relativement limité (inférieur à 12), si le groupe n'a pas l'habitude de travailler en petits groupes ou s'il y a des difficultés liées à la langue.

### ***Identification des origines/causes éventuelles du conflit sur le lieu de travail***

**Objectif :** Dresser la liste des causes de conflit et faire des suppositions quant à ces causes.

**Durée :** 45 minutes à une heure.

**Nombre de participants :** Convient mieux à des petits groupes, de préférence pas plus de 12 participants.

**Matériel :** Copies des documents.

**Préparation :** Documents pour les participants.

#### **Procédure**

Notez que le texte en *italique* est une suggestion de ce que vous pourriez dire avec vos propres termes.

##### 1. Introduction à l'activité

*Nous allons commencer notre examen des causes éventuelles de conflits sur le lieu de travail et les analyser ensemble par des commentaires, des exemples, et nous tenterons de comprendre comment et pourquoi ces causes prennent de l'ampleur, afin de mieux comprendre leur nature destructrice ou constructive.*

## 2. Instructions

*Commençons par identifier les causes éventuelles de conflit sur le lieu de travail. Écrivez chaque cause identifiée sur un tableau à feuilles. Pour chacune des causes identifiées, posez-vous la question de savoir pourquoi vous pensez qu'elle se développe et prend de l'ampleur. Inscrivez les réponses des participants sur le tableau à feuilles.*

## 3. Conclusion

Tous les membres du groupe ont-ils identifié les causes communes et les raisons de leur accroissement sur le lieu de travail. Écrivez-les sur une nouvelle feuille du tableau de conférence sous le titre **CAUSE DES CONFLITS SUR LE LIEU DE TRAVAIL** et laissez-les affichées de manière visible pendant tout le reste du cours, afin de pouvoir vous y référer – et rappeler au groupe les causes à invoquer lorsque confronté à ces défis.

### ***Identification du type d'actions individuelles et/ou de gestion pour prévenir/résoudre les conflits sur lieu de travail***

Après que le groupe ait identifié les origines/causes des conflits sur le lieu de travail, il est temps de relever les défis de la prévention et du règlement des conflits sur le lieu de travail.

Presque tout le monde a tendance à passer directement de l'identification du problème à la définition des solutions sans examiner d'abord attentivement la cause du problème. Pourtant, une solution proposée qui ne répondrait pas à la/aux cause(s) réelle(s) du problème aurait peu de chance de réussir. Il est essentiel de commencer par analyser en termes généraux la nature du problème. Il s'agit d'un examen du *bureau et de l'équipe* et non du lieu approprié pour condamner des personnes. S'il existe des questions particulièrement sensibles ou des problèmes actuels concernant une conduite individuelle telle que le harcèlement, l'abus de pouvoir ou d'autres formes de mauvaise conduite, il est préférable de préciser les paramètres de la discussion et de mettre l'accent sur les parties concernant où et comment obtenir une aide supplémentaire dans des situations spécifiques. Le thème de 2010 du Conflit sur le lieu de travail pour le cours de recyclage n'abordera pas ces questions. Par ailleurs, il ya des modules de formation obligatoire conçus pour certains. Il peut être nécessaire de rappeler les règles de base de la discussion et l'objectif recherché, en des termes généraux, des solutions aux conflits sur le lieu de travail.

Quelque soit la méthode que vous utilisez – l'ensemble du groupe ou les petits groupes – votre objectif est d'établir une liste d'actions individuelles et de direction éventuelles pour : a) prévenir les conflits sur le lieu de travail et b) résoudre les conflits sur le lieu de travail.

**Objectif :** Identifier les actions pertinentes que les membres du personnel du HCR devraient entreprendre pour prévenir ou résoudre un conflit sur le lieu de travail.

**Durée :** 45 minutes à une heure.

**Matériel :** Tableau et feuilles de tableau de conférence, marqueurs, copie des documents.

## Procédure

Notez que le texte en *italique* est une suggestion de ce que vous pourriez dire avec vos propres termes.

### 1. Rappeler les règles du brainstorming

Rappeler les règles du brainstorming au groupe :

Mettez vos réflexions en commun sans vous censurer ou censurer les autres. Brainstorming signifie juste exprimer des idées. A ce stade, la quantité compte plus que la qualité. L'évaluation vient après. Ne discutez pas des idées à ce stade. Les seules questions permises visent à clarifier ce qui est dit.

Orienter les participants selon les points/idées ci-après :

- a) prévention du conflit sur le lieu de travail : compétences en communications interpersonnelles pour favoriser la prévention; communication et conflits ; bien s'entendre avec votre patron ; bien s'entendre avec vos collègues ; travailler avec les autres.
- b) Résolution des conflits sur le lieu de travail : conseils pour le règlement de conflit ; dresser une liste des actions à entreprendre pour régler un conflit ; de nouvelles idées.

### 2. Brainstorming

Inscrivez tout ce qui est exprimé au tableau ou sur un tableau à feuilles de manière à ce que tout le monde puisse voir la liste des idées susceptibles d'aider à prévenir ou résoudre un conflit sur le lieu de travail.

Vérifiez avec chaque personne qui exprime une idée pour être certain de la retranscrire correctement, dans le sens voulu.

Faites le tour du groupe, en passant d'une personne à l'autre.

Demandez aux membres du groupe s'ils ont des idées / points à ajouter, soit parce qu'ils expriment essentiellement la même chose de différentes manières, soit parce qu'ils sont étroitement liés. Faites des flèches pour les relier.

Discutez de chacun des points/idées figurant sur la liste et décidez, en tant que groupe si cette idée est la meilleure. Si tout le monde, ou la majorité du groupe, est d'accord alors laissez ce point sur la liste. Dans le cas contraire, barrez-le.

Si nécessaire, rédigez une liste finale des points/idées et affichez-la au mur.

### 3. Approfondir

L'identification des idées devrait être analysée de manière plus approfondie et pas seulement superficiellement. Faites cela en posant au groupe les *questions suivantes* :

- 1) Quelle est votre capacité à gérer un conflit et pourquoi ?
- 2) Quelles techniques utilisez-vous pour éviter un conflit ?
- 3) des messages d'enfant concernant un conflit (lequel de ces



messages domine), que pensez-vous de ces conflits aujourd'hui? Quels messages supprimeriez-vous ? Quels messages retiendrez-vous ?)

4) Identification de démarches à entreprendre pour un règlement positif des conflits sur le lieu de travail (engagement à trouver un règlement mutuellement bénéfique ; confiance ; état d'esprit selon lequel il existe plus d'une façon d'examiner les questions ; engagement à maintenir le mode de communication.)

---

## Résumé

A ce stade, vous devriez disposer d'un tableau à feuilles pour chaque action, notamment « creuser » les idées. *Nous avons identifié des domaines nécessitant un travail élaboré et nous les avons examinées de manière approfondie. C'était un pas important dans la prévention et la résolution des conflits sur le lieu de travail.*

### Activités pour conclure

Il est important de conclure tout cours de recyclage plutôt que de remercier simplement les participants après l'activité finale. Selon le temps dont vous disposez, la conclusion peut se limiter à un simple résumé de la journée en insistant sur la façon dont chacun des objectifs a été atteint. Encore mieux, vous pouvez sélectionner l'une des activités de conclusion suivantes.

Pensez à laisser au moins cinq à dix minutes aux participants pour compléter le [Formulaire individuel d'évaluation](#) après l'activité finale. Il est également très important que vous respectiez l'heure de clôture que vous avez fixée pour le cours, programmez donc votre temps avec soin quand le cours approche de la fin.

### Synthèse par un lancer de balle

**Objectif** : Donner une façon active, amusante et interactive d'amener le cours vers une conclusion intéressante

**Durée** : D'une durée de 5 à 10 minutes, cette activité peut être réalisée même lors d'un cours d'une demi-journée

**Nombre de participants** : Tous les participants, qu'importe la taille du groupe

**Préparation** : Réfléchissez à l'avance à la question que vous allez poser, selon le groupe concerné

**Matériel** : le mieux est une petite balle molle, une boule de papier froissé peut aussi faire l'affaire.

### Procédure

Notez que le texte en *italique* est une suggestion de ce que vous pourriez dire avec vos propres termes.

#### 1. Résumé

*Nous avons passé quelques heures intenses ensemble aujourd'hui, en revoyant le rôle important que le Code de conduite devrait jouer dans nos vies. Nous avons examiné le conflit sur le lieu de travail et discuté de son origine et de ses causes, mais également de stratégie de prévention et de résolution de conflit. Plus important encore, nous avons défini quelques mesures spécifiques que nous allons prendre pour aborder les conflits sur le lieu de travail comme une question éthique, en tant qu'individus et en tant que groupes de travail.*

## 2. Instructions

*Maintenant, avant de partir, faisons une dernière activité collective.*

Donner des instructions brièvement. Les participants se tiennent debout en cercle. Vous introduisez la question à laquelle ils doivent répondre. Ils disposeront de quelques secondes pour y réfléchir. Puis vous envoyez la balle à quelqu'un en posant la question. (Choisissez en premier une personne dont vous êtes certain qu'elle sera prête à donner une bonne réponse.) Après que cette personne a répondu, elle lance la balle à quelqu'un d'autre en posant la question, et ainsi de suite.

Veillez à garder en mémoire qui n'a pas encore répondu afin que personne ne soit oublié.

Choisissez l'une des questions suivantes pour le groupe :

- Quelle a été la partie la plus importante du cours d'aujourd'hui pour vous ?
- Quelle nouvelle idée ou réflexion reprenez-vous du cours d'aujourd'hui ?
- Dans six mois, quel sera le point de ce cours dont vous vous souviendrez ?

## 3. Lancer de balle

Menez l'activité comme décrit plus haut. Vous commencez ; les participants lancent la balle et répondent à la question puis l'envoient à quelqu'un d'autre. Vers la fin, vous pourriez avoir à indiquer qui devrait recevoir la balle afin que personne ne soit oublié.

## 4. Evaluation

*Veillez retourner à vos bureaux maintenant et compléter le formulaire d'évaluation du cours. Vous pouvez le déposer ici en partant.*

*Merci d'être venus aujourd'hui.*

## ***Affiches de rappel***

**Objectif :** Conclure la session avec une activité créative produisant un souvenir tangible des résultats du thème des conflits sur le lieu de travail en tant que défi éthique à l'environnement du travail.

**Durée :** Une demi-heure à une heure.

**Logique :** Il est important que le thème du cours de recyclage sur le Code de conduite de cette année soit rappelé fréquemment. Les affiches avec des devises ou des thèmes créés par les participants y contribueront. Les participants apprécient cette opportunité ; elle leur permet d'exprimer leur créativité et résulte en un produit tangible qui peut être utilisé plus tard. Cela peut être particulièrement convaincant si l'affiche rappelle aux collaborateurs les domaines de conflits sur le lieu de travail dans lesquels ils souhaitent s'améliorer, en termes de prévention et de résolution de conflits.

**Préparation :** Préparez vous-même un ou deux exemples d'affiches pour les montrer au groupe. Elles peuvent être très simples.

**Matériel :** Pour la version courte de cette activité, vous avez besoin seulement de rames de papier format A-4 et de plusieurs marqueurs à pointe fine, de crayons ou crayons de couleur. Pour la version plus longue, celle qui est recommandée et qui permet de produire des affiches plus élaborées, vous avez besoin pour chaque groupe de 4-6 personnes de :

- une feuille de panneau publicitaire
- marqueurs à point de feutre
- ciseaux
- colle
- Papier de couleur
- ruban adhésif
- stylo

Il est nécessaire de disposer de tables sur lesquelles les groupes peuvent travailler.

**Suggestion :** Répartissez les participants en groupes de 4 à 6 personnes. S'ils sont moins, ils auront tendance à être moins créatifs ; s'ils sont très nombreux, tout le monde ne participera pas. Essayez de créer un bon mélange entre les sexes, fonctions, âges, ethnies, etc. afin de stimuler la créativité.

## Procédure

Notez que le texte en *italique* est une suggestion de ce que vous pourriez dire avec vos propres termes.

### 1. Introduction à l'activité

*Nous allons conclure le cours d'aujourd'hui par une activité amusante qui nous aidera tous à nous souvenir des principales réflexions tirées de notre travail collectif. Notre thème de cette année était les conflits sur le lieu de travail. Nous avons identifié les domaines de prévention et de résolution de conflit dans lesquels nous excellons, et ceux sur lesquels nous devons travailler. Pour que vous vous rappeliez de nos discussions d'aujourd'hui au cours des prochaines semaines, vous allez concevoir des affiches simples que nous pourrions placer dans tout le bâtiment.*

## 2. Organisation de l'activité

Répartissez les participants en groupes de 4 à 6 personnes. Donnez des instructions pour qu'ils décident d'abord de leur devise ou slogan, puis de la façon dont ils souhaitent l'illustrer. Insistez sur le fait que les aptitudes artistiques sont moins importantes que le fait de créer quelque chose de visuel qui fasse **réfléchir** les personnes.

Indiquez à chaque groupe où il doit travailler. Distribuez le matériel d'artiste ou mettez-le devant la salle à un endroit où les participants peuvent prendre ce dont ils ont besoin, quand ils en ont besoin.

## 3. Travail en petits groupes

Allez d'un groupe à l'autre pour les aider à démarrer. Certains peuvent appréhender de commencer à "jouer" avec le matériel. Assurez-vous que chaque groupe réfléchisse à un thème, un proverbe ou une devise avant de commencer à réaliser l'affiche. S'ils ont des difficultés à commencer, motivez-les :

- Quelle était l'idée la plus importante pour vous aujourd'hui ?
- Pensez à un mot ou une expression qui résume un message important dont nous avons discuté.
- Quelle est la chose essentielle dont nous devons nous souvenir?

Vous pouvez demander aux membres du groupe de mettre leurs noms sur l'affiche afin que tout le monde sache qui a travaillé sur quoi.

## 4. Présentation devant l'ensemble du Groupe

Une fois que les groupes ont identifié leur thème et l'ont inscrit sur le papier (version courte) ou ont créé une affiche artistique (version plus longue), rassemblez les groupes. Demandez à chaque groupe de tenir son affiche de façon à ce que tout le monde voie et de décrire pourquoi il a choisi cette devise ou ce proverbe particulier pour représenter le thème de cette année.

## 1. Résumé de l'activité

Résumez en commentant la façon dont chacune des affiches reflète un concept important à garder à l'esprit, afin de faire la synthèse de ce qui a été appris aujourd'hui. Expliquez que les affiches seront placées à tour de rôle sur les tableaux d'affichage pour que tout le monde les voie.

## 2. Suivi

Collectez et affichez les travaux artistiques au cours des semaines et des mois suivants sur les murs et les tableaux d'affichage dans le bureau. Pensez à distribuer les affiches particulièrement réussies aux autres bureaux ou à les échanger avec d'autres bureaux qui ont fait la même activité.

N'oubliez pas de distribuer les formulaires d'évaluation, de demander aux participants de les compléter dans la salle et de les mettre dans une boîte ou sur une pile de manière anonyme avant de partir.

**Félicitations pour votre rôle de facilitateur de ce cours !** N'oubliez pas de veiller à ce que le formulaire du rapport annuel du Responsable principal sur les cours annuels de recyclage sur le Code de conduite soit rempli par l'administrateur principal et transmis au Bureau de la déontologie. Transmettez également tous les exemples d'excellence identifiés par votre bureau. Un exemple d'excellence important sera maintenant le suivi et la mise en œuvre des propositions adoptées pendant ce cours.

## Documentation

Les documents ci-après aideront à recentrer les discussions sur la gestion des conflits sur le lieu de travail et aussi à approfondir le sujet. Les facilitateurs sont libres de choisir tout ou partie des documents à utiliser pendant le cours, selon le temps qui leur est imparti.

## **Conflit constructif**

- Met en évidence les aspects importants du problème, ce qui clarifie la situation
- Permet de jeter de nouvelles bases grâce au rapprochement des parties en présence
- Conduit à un réexamen de la situation en favorisant un nouveau regard sur le système en place ou
- Renforce la participation individuelle
- ...(etc.) ...

## **Conflit destructeur**

- Détourne les énergies des enjeux et tâches plus importants
- Exacerbe les différences dans la perception des valeurs positives et négatives
- Polarise les groupes, ce qui réduit la coopération
- Sape le moral des parties concernées ou ternit davantage l'image de soi
- ... (etc) ...



# Avantages d'un conflit maîtrisé et méfaits découlant d'un conflit non maîtrisé

Conflit maîtrisé	Conflit non maîtrisé
Renforce les relations et favorise le travail d'équipe	Sape les relations et nuit à la coopération
Encourage une communication franche et un règlement concerté des problèmes	Pousse à se tenir sur la défensive et à agir en secret
Permet de trouver rapidement un terrain d'entente et accroît la productivité	Perte de temps, d'argent et de ressources humaines
Permet de se pencher sur l'essentiel et de se concentrer sur les intérêts collectifs	Encourage la « chasse aux sorcières »
Favorise l'entente et l'apaisement	Suscite l'inimitié et des rancœurs
Présente les problèmes sous un jour favorable à tous égards	S'avère frustrant, stressant et draine l'énergie
Apaise les esprits et encourage les actions axées sur les résultats	Se révèle souvent tapageur, hostile et chaotique

Source: <http://www.viu.ca/conflict>

# Causes de conflit

- Mésentente
- Conflits de personnalité
- Course aux ressources
- Problèmes d'autorité
- Manque de coopération
- Divergences sur les méthodes ou la façon de procéder
- Faibles performances
- Différences dans la perception des valeurs ou des objectifs
- Discrimination
- Manque de communication
- Désorganisation
- Problème d'autorité
- Manque d'honnêteté et de franchise
- Stress
- ... (etc) ...

## **En tant que Directeur, qu'en est-il de vos capacités de gestion d'un conflit ?**

- J'écoute attentivement l'autre partie
- Je m'évertue à identifier les intérêts en jeu dans une situation conflictuelle
- J'élabore et analyse diverses options de règlement
- Je prends dûment en considération les divergences de vues
- Je tiens compte du contexte culturel ambiant en traitant d'un conflit
- Je suis conscient de l'issue positive que peut avoir un conflit
- Je sais parfaitement ce qu'on attend de moi
- Je considère la situation dans son ensemble et non de mon seul point de vue
- Je fais preuve d'objectivité
- Je sollicite toujours l'avis de tierces personnes

- Je pose des questions au lieu de donner des ordres
- Je ne me fâche pas pour des petites choses
- J'admets mes erreurs quand j'ai tort
- Je me concentre sur le problème, mais pas sur la personne
- Je me préoccupe toujours des conséquences du conflit
- J'essaie de trouver un terrain d'entente autant que possible

Source: <http://www.preftrain.com>

# Etude de cas : Règlement de conflit

Johnny et Ken partagent un appartement.  
Toute la semaine dernière, l'ami de Ken y a passé la nuit.  
Johnny a donc mal dormi et a raté une épreuve un matin.

Utilisant de vos capacités de règlement de conflit, penchez-vous sur l'affaire Johnny et Ken et la solution du problème.

**Choisissez ce que vous estimez être la meilleure option – en *italique* – et lisez la réponse:**

*Hé Ken, peut-on discuter au sujet de votre ami qui passe la nuit ici et qui me dérange ainsi ?*

*Hé Ken, pourquoi ton ami passe-t-il tout le temps ici ?*

*Johnny saisit Ken par l'épaule et lui dit qu'il n'en peut plus.*

Johnny demande d'abord à Ken s'ils peuvent discuter de cette affaire à l'amiable.

Johnny clarifie les choses en un mot, sans aucune agressivité.

La seconde question est plus agressive et prend Ken au dépourvu, ce qui est de nature à susciter de sa part une réaction négative et défensive.

La troisième option est absolument inopportune en ce sens qu'elle s'assimile plutôt à une agression physique et n'a d'ailleurs rien à voir avec cette affaire !

**"Bien sûr, que se passe-t-il Johnny ? Tu avais dit que cela te laissait indifférent ..."**

*Je sais que nous étions convenus que cela ne posait pas de problème. Mais jeudi dernier je n'ai pas pu dormir et j'ai raté ainsi mon épreuve vendredi matin. J'aimerais bien que nous trouvions une solution.*

*Ouais, j'ai changé d'avis : il séjourne trop souvent ici et cela ne me plaît guère!*

*Johnny devrait pousser Ken pour lui avoir rappelé qu'il N'Y VOYAIT PAS D'INCONVENIENT.*

La première réaction est la meilleure : Johnny avoue d'abord avoir changé d'avis puis précise de quelle manière cette situation le perturbe. Il cherche à faire comprendre à Ken sa position.

Parler d'un ton calme favorise la conciliation.

Il importe aussi de chercher à trouver un compromis. Si Johnny est vague ou n'avance pas d'exemples ou de motifs probants, Ken aura encore plus de difficultés à le comprendre.

Ils peuvent alors rester tous deux sur la défensive et faire la sourde oreille. Johnny devrait plutôt rester calme et préciser en quoi cela le dérange.  
Il réagit comme il se doit.

Rappel : Celui qui engage la conversation est tenu de s'efforcer de veiller à un heureux dénouement de la situation.

La troisième réaction est totalement déplacée du fait que c'est une agression physique.

**"Hé Johnny, tu as de mauvaises notes parce que tu as consacré toute la journée aux jeux vidéos !"**

*Je t'en prie, Ken, ne dévie pas du sujet de conversation. Je ne trouve aucun inconvénient aux visites de ton ami, mais j'aimerais bien que l'on trouve une forme de compromis.*

*Quoi ! Qui parle de mauvaises notes ! J'ai tout simplement besoin d'une bonne nuit de sommeil !*

*Johnny frappe Ken pour l'avoir offensé.*

La première réaction est la meilleure : il est difficile de garder son sang-froid lorsque l'interlocuteur commence à dévier du sujet de discussion ou vous attaque à tort.  
S'en tenir au sujet et rester calme est toutefois un grand atout en matière de règlement de conflit.  
Il incombait à Johnny qui a engagé la conversation de la canaliser, Ken étant pris au dépourvu et ne sachant probablement que faire, ni dire ...

Ken a eu donc tort de déplacer le problème par vexation, Johnny l'ayant probablement pris au dépourvu. Johnny devrait cependant s'en tenir à l'objet de la discussion et rester calme. Et la violence n'est jamais une option à adopter, ni un bon moyen de briser une amitié.

**"Okay, je suis désolé, Johnny. Si ses visites te dérangent vraiment, je peux essayer de trouver un arrangement."**

*Merci pour ta compréhension. C'est particulièrement pénible pour mes cours de 8h, les lundis, mercredis et vendredis.*

*Ken, tu devrais réserver cinq nuits à ton ami le mois prochain !*

*Johnny hausse les épaules et fait la sourde oreille ou fait fi de la tentative de règlement de Ken.*

La première option est la meilleure.  
Tout d'abord, il convient de reconnaître que Ken a fait deux choses:  
Il a reconnu avoir dérapé. Il fait ensuite cas de ce qui le dérange (manque de sommeil et de performance dans les études).

Johnny, par son attitude, le ton de sa voix et son regard, devrait prêter attention à ce que dit Ken et accueillir favorablement toute démarche positive qu'il fait.

La seconde option n'est pas mauvaise, quand bien même on pourrait l'interpréter comme une proposition de formule de rechange. Johnny ne devrait pas dicter à Ken ce qu'il faut faire en cherchant à régler un conflit sans proposer de compromis. Cela suscite réticence et rancœur. Il devrait plutôt essayer de comprendre ce que ressent et pense Ken et de trouver une solution avec lui.

Dernière option ? Prêter attentivement l'oreille.

**"Bien, Johnny, je pourrais demander à mon ami de ne pas venir la veille de tes jours de cours, à savoir les dimanches, mardis et jeudis."**

**"Super, Ken, et je peux terminer ainsi les jeux vidéos avant minuit le mercredi et jouer ailleurs le vendredi soir."**

Ils ont trouvé là un arrangement. Johnny a proposé quelque chose, même si c'était hors de propos, mais plutôt à titre de geste. A noter que Ken a pris l'initiative et fait le premier pas et Johnny a aussitôt réagi favorablement à ce geste et proposé quelque chose, tout en sachant que cela n'avait rien à voir avec cette affaire.

Johnny aurait pu ignorer Ken ou lui rétorquer que ce n'était pas son problème. Mais ils gagnent tous deux à collaborer.

**Un processus de règlement concerté de conflit n'élimine pas forcément les tensions dans l'immédiat mais, à terme, éliminer la source de tension et surmonter les difficultés peut nous aider tous à en sortir grandis.**

Source: [www.studygs.net](http://www.studygs.net)

## **S'entendre avec son patron**

- Bien communiquer avec mon patron au sujet de mon travail
- Tenir mon patron informé de mes activités et problèmes professionnels
- M'assurer de ce que mon patron attend de moi
- Demander des éclaircissements, le cas échéant
- Revoir, si nécessaire,
- ... (etc.) ...



## S'entendre avec ses collègues

- Ne jamais parler à un collègue sur un ton agressif
- Analyser et réfléchir sur le problème
- Convenir d'un moment pour discuter
- Bien communiquer
- Être disposé à écouter
- Coopérer au règlement du problème
- Ne pas en parler aux autres – garder le caractère confidentiel du problème
- Continuer à y réfléchir
- ... (etc.) ...

Source: <http://www.viu.ca/conflict>

## Réactions habituelles en cas de conflit

- Eviter la personne ou le sujet de discorde
- Changer de sujet de discussion
- Essayer de comprendre la position de l'autre partie
- Faire appel à quelqu'un d'autre
- Jouer au martyr
- Céder
- Présenter ses excuses
- Essayer d'identifier précisément les points d'accord ou de désaccord
- Se lamenter ou se plaindre pour se tirer d'affaire
- Faire semblant d'être d'accord
- Choisir de se défendre
- Tourner l'affaire en dérision
- Faire preuve de coopération pour trouver une solution commune
- Trouver un bouc émissaire

*Procédez-vous de cette manière souvent, parfois, rarement ?*

# Comment régler un conflit

- S'enquérir de la situation
- Analyser les perspectives
- Prendre en considération les points de vues divergents
- Relever les erreurs
- Prendre garde à tout ce qui peut déclencher des réactions émotionnelles
- Oeuvrer à prévenir toute escalade du conflit
- Veiller à maîtriser la situation
- S'engager à trouver une issue favorable
- Désamorcer le conflit
- Rester calme
- ... (etc.) ...

Source: <http://blogs.techrepublic.com.com/10things/?p=995>



**UNHCR**  
The UN Refugee Agency



# **CODE DE CONDUITE**

**OFFICE DU  
HAUT COMMISSAIRE DES NATIONS UNIES POUR LES REFUGIES  
(HCR)**



## **CODE DE CONDUITE**

### **INTRODUCTION**

La protection et l'assistance aux réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR exigent de son personnel une conduite éthique et professionnelle irréprochable. En tant que collaborateurs du HCR, nous sommes individuellement et collectivement responsables du respect de ces normes. Les cadres ont une responsabilité particulière à cet égard: ils doivent donner l'exemple et créer un environnement de travail qui soutienne les collaborateurs et leur donne les moyens d'accomplir leur tâche.

Le travail du HCR place souvent son personnel en position de pouvoir par rapport aux bénéficiaires. Cependant, le personnel a l'obligation de ne pas abuser de ce pouvoir.

Le présent Code de conduite prétend servir de guide pratique pour aider le personnel à prendre des décisions éthiques dans sa vie professionnelle, et parfois dans sa vie privée. Il s'agit d'un code moral, qui n'a pas force de loi. Il a pour but d'aider les membres du personnel à mieux comprendre leurs obligations de conduite telles qu'elles sont définies par la Charte des Nations Unies et le Statut et le Règlement du personnel, qui restent les seuls instruments juridiques déterminant les conduites acceptables au sein du HCR. La signature du Code ne supprime aucun des droits acquis du personnel du HCR.

Le Code de conduite repose sur les normes juridiques internationales, tout en reconnaissant que les lois et les coutumes locales peuvent différer d'un pays à l'autre. Par exemple, il définit les enfants comme des personnes ayant moins de 18 ans. Les Commentaires sur le Code de conduite fournissent des indications sur l'interprétation qu'il convient de donner à son contenu.

Le Code s'applique à tous les fonctionnaires du HCR, qui devront le signer. Les personnes ayant un contrat de consultant avec le HCR et les stagiaires recevront aussi le Code et devront confirmer qu'ils s'engagent à respecter ses normes dans la mesure où elles s'appliquent à leur statut. Les organisations gouvernementales et non gouvernementales ainsi que les entreprises qui travaillent pour le HCR devront prendre les dispositions nécessaires pour faire connaître les principes du présent Code à leurs employés.

Tout le personnel du HCR est tenu d'encourager, de défendre et de promouvoir la diffusion du Code de conduite. Il a aussi un rôle à jouer dans l'application et le suivi de ces normes. Enfin, tous les membres du personnel sont instamment invités à

encourager les partenaires à respecter ces normes et à se joindre à eux pour les faire respecter.

## VALEURS CLES ET PRINCIPES DIRECTEURS

### ***Les collaborateurs du HCR s'engagent à respecter les valeurs et les principes fondamentaux suivants :***

- *En tant que collaborateurs travaillant au sein du système des Nations Unies, nous ferons en sorte que notre conduite respecte et reflète les valeurs énoncées dans la Charte des Nations Unies, à savoir le respect des droits fondamentaux de l'homme, la justice sociale et la dignité humaine, et le respect de l'égalité des droits des hommes et des femmes. Nous aiderons le HCR à promouvoir activement le respect des principes du droit international des réfugiés, des droits de l'homme et du droit humanitaire international. Nous nous inspirerons des valeurs clés du système des Nations Unies, en particulier le professionnalisme, l'intégrité et le respect de la diversité et maintiendrons en tout temps une perspective internationale.*
- *En tant que collaborateurs du HCR, nous nous engageons avant tout à assurer une protection et une assistance aux réfugiés et autres personnes relevant de la compétence de l'Organisation, conformément à son mandat. Nous veillons à favoriser la participation la plus grande possible des réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR – en tant qu'individus, familles et communautés – aux décisions qui ont une incidence sur leur vie.*
- Nous respecterons la dignité et la valeur de chaque individu, encouragerons et pratiquerons la compréhension, le respect, la compassion et la tolérance, nous ferons preuve de discrétion et maintiendrons la confidentialité en cas de besoin. Nous nous attacherons à construire des relations de travail constructives et empreintes de respect avec nos partenaires humanitaires, nous chercherons en permanence à améliorer notre action et ferons régner un climat qui encourage l'apprentissage, favorise les évolutions positives et permette d'appliquer les enseignements acquis lors de notre expérience.
- Nous témoignerons un respect identique à toutes les personnes, sans distinction aucune liée à la race, au sexe, à la religion, à la couleur, à l'origine ethnique ou nationale, à la langue, au statut matrimonial, à l'orientation sexuelle, à l'âge, au statut socioéconomique, à un handicap, aux convictions politiques ou à tout autre élément distinctif. Nous oeuvrerons à supprimer tous les obstacles à l'égalité.
- Nous respecterons les cultures, coutumes et traditions de tous les peuples et éviterons d'adopter des comportements qui sont inacceptables dans un contexte culturel particulier. Toutefois, lorsque la tradition ou la pratique sera considérée par l'organe compétent des Nations Unies comme directement contraire à un instrument ou à une norme du droit humanitaire international, nous suivrons l'instrument ou la norme des droits de l'homme qui s'applique.

# ENGAGEMENT ENVERS LE CODE DE CONDUITE DU HCR

***En tant que collaborateur du HCR, je m'engage à :***

***1. Traiter tous les réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR d'une manière équitable, et avec respect et dignité.***

Je m'efforcerai toujours de comprendre les expériences difficiles vécues par les réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR, ainsi que la position défavorable dans laquelle ils peuvent se trouver – en particulier du fait de leur sexe, de leur âge ou de leur handicap – face à ceux qui ont un pouvoir ou une influence sur certains aspects de leur vie.

Je chercherai toujours à satisfaire et à protéger les droits des enfants, et à agir de manière à ce que la considération primordiale soit leur intérêt supérieur.

Si ma tâche m'amène à travailler directement avec les réfugiés ou autres personnes relevant de la compétence du HCR, je les rencontrerai régulièrement, afin de comprendre pleinement leur vécu et leurs besoins, et de leur expliquer le rôle du HCR et la portée de son travail.

Je me tiendrai informé des politiques, objectifs et activités du HCR, ainsi que des préoccupations des réfugiés, et ferai de mon mieux pour soutenir le travail de protection et d'assistance de l'Organisation.

***2. Préserver l'intégrité du HCR, en veillant à ce que ma conduite professionnelle et privée soit irréprochable, et soit perçue comme telle.***

Je ferai preuve d'intégrité, de bonne foi, de dévouement et d'honnêteté dans mes actions. Je serai patient, respectueux et courtois envers toutes les personnes avec lesquelles je serai en contact à titre officiel, y compris les réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR, les représentants des partenaires opérationnels et d'exécution, les gouvernements et les donateurs.

Je respecterai les lois locales, remplirai toutes mes obligations financières et juridiques privées et ne chercherai pas à retirer un avantage personnel de tout privilège ou immunité qui m'a été conféré dans l'intérêt des Nations Unies. Je ferai le maximum pour que le comportement des membres de ma famille ne donne pas une image défavorable de l'intégrité du HCR.

***3. Accomplir mes devoirs officiels et conduire mes affaires privées d'une manière qui évite les conflits d'intérêts, préservant et renforçant ainsi la confiance du public dans le HCR.***

Mes actions seront exemptes de toute considération de profit personnel et je résisterai à toute pression politique abusive dans mes prises de décision. Je ne solliciterai ni n'accepterai aucune instruction concernant l'accomplissement de mes tâches d'aucun gouvernement, y compris des autorités de mon pays, ou de toute autre autorité extérieure aux Nations Unies.

Conformément au Statut et au Règlement du personnel, je n'accepterai aucun honneur, décoration, faveur, don ou rémunération d'aucun gouvernement ni d'aucune autre source extérieure aux Nations Unies sans autorisation préalable. Je n'exercerai aucune activité ou



emploi extérieur sans autorisation préalable. Je n'accepterai aucun paiement supplémentaire ou subvention d'un gouvernement ou de toute autre source, ni ne participerai à certaines activités politiques telles que me présenter à un poste public ou en occuper un.

J'éviterai d'aider des personnes ou des entreprises privées dans leurs relations avec le HCR lorsque cette aide pourrait aboutir à un traitement préférentiel réel ou perçu comme tel. Je ne participerai jamais à des activités ayant trait à l'achat de biens ou de services ou liées aux ressources humaines lorsque cette participation pourrait faire naître un conflit d'intérêts.

#### ***4. Contribuer à construire un environnement de travail harmonieux, fondé sur l'esprit d'équipe, le respect mutuel et la compréhension.***

Je témoignerai du respect à tous mes collègues, quel que soit leur statut ou leur position, et leur donnerai à tous la possibilité de faire entendre leur point de vue, et de faire profiter l'équipe de leurs connaissances et de leur expérience. Je communiquerai ouvertement et partagerai les informations pertinentes (sous réserve de confidentialité) avec les autres collègues, et je m'efforcerai de répondre aux demandes en temps voulu.

Je respecterai la vie privée de mes collègues et éviterai de faire circuler de fausses informations. Je chercherai à apaiser les différends et à résoudre les problèmes lorsqu'ils surgissent. Je contribuerai à construire un dialogue constructif, mû par le respect mutuel et une attitude ouverte et positive entre les cadres et les représentants du personnel.

En tant que cadre/personnel d'encadrement, je serai ouvert aux opinions de tous les membres de l'équipe. Je fournirai en temps voulu des informations en retour sur la performance professionnelle de chaque membre de l'équipe en les conseillant, en les motivant et en reconnaissant pleinement leurs mérites.

#### ***5. Promouvoir la sécurité, la santé et le bien-être de tous les collaborateurs du HCR dans la mesure où il s'agit là d'une condition nécessaire à un travail efficace et cohérent.***

Je garderai présentes à l'esprit et respecterai toutes les instructions visant à protéger ma santé, ma sécurité et mon bien-être. Je tiendrai toujours compte de la sécurité du personnel dans les décisions opérationnelles. Si j'ai des doutes quant à une instruction qui selon moi menace ma sécurité ou celle d'autres personnes, j'en parlerai immédiatement à mon supérieur.

En tant que cadre/personnel d'encadrement, je tâcherai de faire en sorte que la santé et le bien-être des collaborateurs et de leur famille ne soient pas exposés à des risques inutiles. Je favoriserai un équilibre sain entre l'activité professionnelle et la vie privée du personnel et je respecterai leurs droits.

#### ***6. Préserver et utiliser de manière responsable les informations et les ressources auxquelles j'ai accès du fait de mon emploi au HCR.***

J'apporterai le soin voulu à toutes les affaires publiques et ne divulguerai aucune information confidentielle sur des réfugiés, des collègues et autres questions liées au travail conformément au Statut et au Règlement du personnel et aux directives courantes.

Je protégerai, gérerai et utiliserai les ressources matérielles, financières et humaines du HCR avec efficacité, en gardant présent à l'esprit que ces ressources ont été mises à la disposition du HCR pour le bénéfice des réfugiés et autres personnes relevant de sa compétence.

#### ***7. Empêcher, opposer et combattre toute exploitation ou tout abus à l'encontre de réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR.***

Je m'engage à ne pas abuser du pouvoir ou de l'influence dont je dispose en vertu de ma position sur la vie et le bien-être des réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR.

Jamais je ne demanderai aucun service ou aucune faveur à des réfugiés ou autres personnes relevant de la compétence du HCR en contrepartie de la protection ou de l'assistance. Jamais je n'instaurerai des relations d'exploitation – sexuelle, émotionnelle, financière ou liée à un emploi – avec des réfugiés ou autres personnes relevant de la compétence du HCR.

Si je me trouvais engagé avec un bénéficiaire dans une relation de cette nature que je considère comme consensuelle et ne relevant pas de l'exploitation, j'en parlerais à mon supérieur et solliciterais ses conseils, en sachant que la question sera traitée avec la discrétion voulue. Je sais que mon supérieur comme moi-même avons à notre disposition des mécanismes de consultation et de recours normaux sur ces questions.

J'agirai de manière responsable lorsque je recruterai ou que j'engagerai d'une autre manière des réfugiés ou autres personnes relevant de la compétence du HCR pour des services privés. Je ferai rapport par écrit de la nature et des conditions de cet emploi à mon supérieur.

**8. M'abstenir de toute participation à des activités criminelles ou non éthiques, contraires aux droits de l'homme, ou qui compromettent l'image et les intérêts du HCR.**

Je ne soutiendrai ni ne participerai à aucune forme d'activité illégale, à caractère d'exploitation ou abusive, notamment au travail des enfants et au trafic d'êtres humains et de marchandises.

Comme le HCR s'engage à respecter les normes les plus exigeantes de protection et d'assistance en faveur des enfants, je sais que je ne dois avoir aucune activité sexuelle avec aucune personne de moins de 18 ans.

(Vous trouverez des précisions dans les Commentaires sur le présent Code de conduite).

**9. M'abstenir de toute forme de harcèlement, discrimination, abus physique ou verbal, intimidation ou favoritisme sur le lieu de travail.**

Je ne pratiquerai ni ne tolérerai aucune forme de harcèlement sur le lieu de travail, y compris de harcèlement sexuel ou d'abus de pouvoir.

En tant que cadre/personnel d'encadrement, je ne solliciterai aucune faveur, prêt ou don du personnel, ni n'accepterai de faveurs, prêts ou dons non sollicités ayant plus qu'une valeur symbolique.

Je reconnais l'existence d'un conflit d'intérêts inhérent et d'un abus de pouvoir potentiel dans le fait d'avoir des relations sexuelles avec des collaborateurs placés sous ma supervision. Si je me trouvais dans un tel cas de figure, je résoudrais ce conflit d'intérêts sans tarder.