



International Rescue Committee
Service Éthique et conformité
Rapport annuel 2019
(mars 2020)

VUE D'ENSEMBLE

Créé en 2016, le service Éthique et conformité (ECU) de l'IRC veille à ce que l'IRC intègre une culture d'intégrité, de prévention, et d'identification et d'atténuation des risques à tous les niveaux de l'organisation et dans le respect de l'IRC Way, de nos valeurs et de la loi. À cette fin, l'ECU travaille en collaboration avec la CRRD (Réponse aux crises, Rétablissement et Développement), la RAI (Réinstallation, Asile et Intégration), les unités organisationnelles et le Siège.

Dans le cadre des responsabilités qui lui incombent, l'ECU :

- veille à ce que l'IRC intègre dans ses pratiques professionnelles une culture d'éthique, d'intégrité et de conformité à tous les niveaux de l'organisation et dans le respect du Code de conduite de l'IRC, de nos valeurs, et de nos législations et réglementations nationales ;
- livre des programmes de formation et de communication dans un double objectif de sensibilisation et de prévention face aux mauvaises conduites ;
- rédige le Code de conduite de l'IRC et dispense une formation annuelle à son sujet ;
- prodigue des conseils sur les questions de déontologie et de conformité ;
- développe et met en œuvre un processus global de gestion du risque d'entreprise (ERM) pour l'IRC ;
- suit des procédures de sauvegarde à l'échelle mondiale (à l'exercice 2020, la fonction sera rattachée au Vice-président senior CRRD) ;
- mène une lutte anti-fraude et anti-corruption ;
- gère la hotline de l'IRC et conduit des enquêtes internes sur les violations potentielles du Code et des politiques de l'IRC, de la législation ou des réglementations, et les défauts de se conformer aux obligations découlant d'accords convenus ; et
- veille à ce que des mesures correctives appropriées soient prises et à ce que les défaillances de contrôle identifiées soient rectifiées.

L'ECU est dirigé par le Responsable Éthique et conformité (CECO) de l'IRC, qui se trouve lui-même sous la responsabilité du Conseiller général de l'IRC et du Comité d'audit du Conseil d'administration. L'organigramme de l'ECU est consultable [ici](#).

CODE DE CONDUITE (« IRC Way »)

Le Code de conduite de l'IRC, [L'IRC Way : Nos normes de conduite professionnelle](#), a été mis à jour en décembre 2017. Les valeurs de l'IRC que l'on retrouve au cœur de l'IRC Way sont l'Intégrité, la Responsabilité, le Service et l'Égalité (nouvelle valeur depuis 2019). Le Code décrit la manière dont nous honorons nos engagements envers ceux qui sont impactés par notre travail – à savoir nos clients, collègues, donateurs, fournisseurs et partenaires – et inclut par ailleurs des conseils pratiques ainsi que des scénarios destinés à guider les employés dans leur prise de décisions. Chaque année, le personnel doit certifier avoir compris le Code et doit réaffirmer son intention de le respecter. Le Code inclut également des informations concernant le signalement des mauvaises conduites.

Chaque année, le personnel de l'IRC assiste à une formation obligatoire de 4 à 6 heures autour du Code de conduite de l'IRC. Cette formation informative porte sur les normes et les attentes, et inclut des scénarios expliquant la façon dont nous interagissons avec nos clients. Des domaines spécifiques sont mis en avant chaque année. En 2018, il s'agissait ainsi du harcèlement sexuel.

La formation 2019 pour l'ensemble du personnel s'est déroulée entre le 1er novembre 2019 et le 31 janvier 2020. Cette formation au Code a été préparée par une équipe de dirigeants senior et d'experts techniques de la RAI, de l'Unité Gestion des récompenses (AMU), de la CRRD, des RH et de l'ECU. Les domaines mis en avant étaient les suivants : (1) Sauvegarde ; (2) Lutte anti-fraude et anti-corruption ; et (3) Traite des personnes. Au terme de la formation, chaque membre du personnel a dû signer un Formulaire d'acceptation et de certification afin de confirmer qu'il acceptait et respecterait le Code de conduite de l'IRC. La formation a été organisée à l'échelle mondiale par 526 Ambassadeurs de l'IRC Way Day qui ont assuré entre eux plus de 222 activités de formation à travers le monde. Les Ambassadeurs avaient été désignés par leur équipe dirigeante senior et avaient bénéficié d'une formation en vue de les aider à livrer le contenu de formation localement à leurs équipes.

GESTION DU RISQUE D'ENTREPRISE

En 2019, l'IRC a recruté un Directeur senior de la Gestion du risque d'entreprise, responsable de la conception et de la mise en œuvre effective d'une compétence mondiale de gestion du risque d'entreprise. Le processus de gestion du risque d'entreprise (ERM) permettra d'identifier, d'évaluer et de gérer le risque qui pèse sur les objectifs organisationnels à tous les niveaux de l'organisation ; il sera intégré aux processus existants et définira une marche à suivre pour la remontée et l'atténuation des risques, lorsque cela s'avère nécessaire.

Ce processus est encadré par le Comité Risque et conformité de l'IRC, lequel est présidé par le Responsable Éthique et conformité et comprend le Directeur senior ERM, le Directeur senior de l'audit interne, le CFO, le Responsable de la chaîne logistique mondiale, le Conseiller général, les Vice-présidents senior (SVP) CRRD et RAI/Gestion des récompenses, SVP et COO, et les directeurs d'autres divisions importantes de l'organisation. Le comité se réunit mensuellement et agit en tant que plateforme interfonctionnelle veillant à l'établissement et à l'intégration appropriés des pratiques ERM au sein de l'organisation.

Plutôt qu'un programme autonome, l'approche ERM sera entièrement intégrée aux mécanismes organisationnels existants. Il était donc impératif d'assurer que les activités de gestion du risque existantes, ainsi que les protocoles et processus qui appuient les opérations au Siège et sur le terrain, soient clairement compris.

Durant 2019, des efforts concertés ont permis de travailler étroitement avec les parties prenantes du Siège et celles basées sur le terrain, et de les consulter en vue de recueillir des commentaires sur la manière la plus efficace d'intégrer l'ERM dans les processus, activités et structures organisationnelles existants de l'IRC. Des discussions collaboratives ont eu lieu en personne dans plusieurs régions, y compris au Moyen-Orient, dans les Grands Lacs, en Afrique de l'Est et aux États-Unis afin de socialiser le concept d'ERM et de favoriser un dialogue réciproque constructif. Les contributions recueillies par le biais de ces consultations ont été passées en revue par le Comité Risque et conformité et incorporées au design ERM. L'objectif consiste à intégrer l'ERM de façon pragmatique aux réunions de management et cycles de planification standards existants, mais aussi dès lors qu'une mutation dynamique a lieu dans l'environnement opérationnel.

L'ERM étant axée sur le risque dans le contexte des objectifs, cette approche peut être facilement appliquée à tous les domaines de l'IRC - des objectifs de la stratégie organisationnelle jusqu'aux critères spécifiques requis pour une livraison réussie des Programmes et pour répondre aux attentes des donateurs. En décembre 2019, le Comité Risque et conformité a validé l'approche ERM, étant entendu que des changements mineurs pourraient être requis suite à la période de mise en œuvre du projet pilote, qui permettra de valider la méthode d'intégration choisie et de mettre en lumière les domaines nécessitant encore d'être adaptés.

La mise en œuvre du projet pilote commencera dès la fin février 2020 sur deux sites différents, à savoir à Salt Lake City (RAI) et au Kenya (CRRD). En parallèle à ces efforts, le Directeur senior ERM continue de travailler étroitement avec l'équipe stratégique du Siège afin qu'à l'avenir, tous les secteurs de l'IRC bénéficient du soutien et des conseils nécessaires leur permettant de définir et de viser des objectifs clairs, et d'articuler le risque associé à leur réalisation.

SAUVEGARDE

En 2019, un Directeur Sauvegarde a été recruté pour diriger l'initiative de globalisation du travail de sauvegarde de l'IRC. Cette fonction est collaborative, c'est-à-dire qu'elle travaille en étroite collaboration avec les unités techniques de l'IRC (Unité anti-violence et de riposte, Égalité entre les sexes), les Ressources humaines, le Devoir de protection, le service Éthique et conformité, et le personnel de terrain de l'IRC afin de garantir que la sauvegarde est systématiquement intégrée à tous les niveaux de nos activités. Durant l'année 2019, le Directeur Sauvegarde était rattaché à l'ECU. Le 1er janvier 2020, la fonction Sauvegarde est devenue une unité distincte rattachée au SVP CRRD. Sa Directrice est maintenant membre du Groupe de leaders senior (SLG) de l'IRC.

Collaborant avec l'ensemble de l'organisation, l'IRC a déployé des efforts de sauvegarde accrus en 2019 :

- **Stratégie et plan d'action de sauvegarde sur deux ans** : Avec la contribution de plus de 150 membres du personnel issus de tous les niveaux de l'organisation, l'IRC a développé en 2019 une stratégie et un plan d'action de sauvegarde sur deux ans. Cela a établi des bases solides en vue d'assurer une approche de sauvegarde durable pour l'IRC. Afin de faciliter la mise en œuvre du Plan d'action, chaque bureau de l'IRC a nommé des Responsables Sauvegarde qui collaborent avec le Directeur Sauvegarde pour appuyer la mise en œuvre et le suivi des activités de sauvegarde là où des services d'assistance sont fournis.

Au premier trimestre 2020, les fonctions CRRD et RAI ont procédé au déploiement de la stratégie et du plan d'action. Il y a actuellement 142 Responsables Sauvegarde actifs au sein de ces deux fonctions. Un réseau de pairs a été établi pour les Responsables Sauvegarde, et trois formations de renforcement des capacités ont été dispensées avant la fin de l'année 2019.

- **Mise à jour des politiques** : La Politique de sauvegarde des enfants a été mise à jour afin de renforcer notre approche envers la protection de nos clients enfants. Cela a inclus le développement et la mise en œuvre d'un Plan d'action spécifique à la sauvegarde des enfants (qui sera incorporé plus tard dans le Plan d'action de préservation sur deux ans). La Politique d'élimination des harcèlements sur le lieu de travail a elle aussi été mise à jour afin de renforcer et de clarifier les mesures de protection que le personnel devrait s'attendre à voir sur son lieu de travail. Enfin, la Politique existante de protection des bénéficiaires contre l'exploitation et les abus sera remplacée au deuxième trimestre 2020 par la Politique de sauvegarde des adultes, qui

vient mettre à jour notre approche envers la sauvegarde de nos clients adultes et est conforme aux bonnes pratiques du secteur.

- **Lignes directrices de l'IRC pour le signalement des mauvaises conduites de sauvegarde en suivant une approche centrée sur les survivants :** Créées avec le Groupe de travail Sauvegarde, ces lignes directrices fournissent des éclaircissements supplémentaires au personnel concernant l'approche de signalement de l'IRC qui se veut centrée sur les survivants, et l'accès aux services de soutien. Applicable uniquement aux violations de sauvegarde des adultes, et ainsi une exception aux Lignes directrices mondiales de signalement, cette approche reconnaît l'autonomie dont jouissent les survivants adultes de violations de la sauvegarde. Elle a été développée dans l'intention de créer un processus de rétablissement plus libérateur et guérisseur pour les survivants.
- **Développement d'une gamme de matériels de formation IRC pour la sauvegarde :** Fondée sur les matériels de formation existants, y compris sur la formation « Lutte contre les harcèlements sexuels », cette gamme de formations inclut une séance de Formation des Formateurs (ToT) de trois heures, ainsi que quatre versions condensées de ces mêmes matériels de formation. Ces matériels de formation devraient être finalisés début 2020, déployés pour une livraison en personne et via Kaya, et disponibles en 16 langues. Ensemble, ces matériels de formation permettront de garantir que tous les membres du personnel, y compris les travailleurs temporaires, apprendront les comportements qui sont attendus de leur part lorsqu'ils interagissent avec les clients de l'IRC. Ils leur donneront également une opportunité d'apprentissage continu, pour savoir le type d'environnement de travail sûr auquel ils peuvent s'attendre, à savoir un environnement exempt de toutes formes de violence sexuelle.

LUTTE ANTI-FRAUDE ET ANTI-CORRUPTION

Le programme anti-fraude de l'International Rescue Committee est centré sur la prévention, la détection, la correction et la gestion des risques. Actuellement, la responsabilité de contrôler les activités frauduleuses est partagée entre les équipes de terrain et le Siège afin de garantir le développement de politiques et de procédures mondiales, leur mise en œuvre et leur suivi sur le terrain, et de garantir également que les défaillances, les améliorations et les enseignements tirés sont partagés dans l'ensemble de l'organisation.

Ce rôle a été créé en 2018. Le Directeur, qui est rattaché au CECO, supervise le développement et la mise en œuvre du programme anti-fraude/anti-corruption de l'IRC. Il travaille avec les programmes US (RAI), les bureaux pays à l'international (CRRD) et les responsables de fonction (Finance, Audit interne, Chaîne logistique mondiale, AMU) afin de développer, coordonner et mettre en œuvre une stratégie programmatique ainsi que des mesures afin de garantir que les fonds des donateurs sont utilisés aux fins prévues. Ce poste est resté vacant pendant la majeure partie de l'année 2019, et le nouveau Directeur a finalement été accueilli fin octobre 2019.

Au cours des deux dernières années, l'IRC a créé un nouveau poste de terrain, à savoir celui d'Administrateur Conformité. À l'heure actuelle, l'IRC compte des Administrateurs Conformité dans sept sites de programmes pays. Ces membres du personnel apportent leur assistance dans la gestion des enjeux de conformité et des initiatives sur le terrain, et travaillent avec le personnel ECU au Siège afin de

fournir un soutien de terrain aux programmes proactifs, et mènent des enquêtes lorsque cela s'avère nécessaire.

Au cours de l'exercice 2019, l'ECU a travaillé avec les équipes de terrain en vue d'apporter des améliorations au système PEER de l'IRC (système d'excellence de partenariat favorisant l'égalité et les résultats) ; il a également mené des formations basées sur le terrain pour aider à reconnaître les exemples de fraude dans nos opérations et pour aider à y réagir ; et a travaillé en étroite collaboration avec l'équipe d'assurance qualité de la chaîne logistique mondiale sur le sujet de la diligence raisonnable envers les fournisseurs, mais aussi concernant d'autres enjeux, le cas échéant.

Une présentation du programme de l'IRC pour la lutte contre la fraude et la riposte est accessible [ici](#).

ENQUÊTES ET MESURES CORRECTIVES

L'ECU dispose d'un cadre intégré global pour la gestion des allégations de mauvaise conduite (y compris celles touchant à la fraude, la corruption et la sauvegarde) et pour la gestion d'autres types d'enjeux. Ces activités de gestion sont menées par une division d'enquête dédiée, centralisée et indépendante opérant au sein de l'ECU. Le Directeur senior des enquêtes a sous sa supervision huit enquêteurs expérimentés, et deux responsables de dossiers sont quant à eux chargés de la hotline de l'IRC, du processus d'acceptation des dossiers, et des notifications aux donateurs.

L'IRC pourvoit une hotline de dénonciation ainsi que d'autres mécanismes offrant différentes manières de soulever des préoccupations et de signaler d'éventuelles mauvaises conduites, ce qui inclut la possibilité de faire un signalement anonyme via la hotline Éthique de l'IRC. En 2016, l'IRC a centralisé le signalement des éventuelles mauvaises conduites au sein de l'ECU. L'ECU est désormais habilité à consolider, analyser, enquêter et corriger les problèmes soulevés avec une vision étendue sur les défaillances et les opportunités observées à l'échelle de l'entreprise.

Le système de signalement de l'IRC est conçu pour offrir aux employés différents canaux par lesquels communiquer leurs préoccupations (hotline Éthique, e-mail d'intégrité de l'ECU, RH, managers, conseillers techniques), tout en assurant la consolidation des problèmes au sein de la hotline Éthique et du système de gestion des dossiers de l'IRC à des fins d'analyse et d'enquête, le cas échéant. Des informations concernant les méthodes de signalement sont accessibles en interne sur l'Intranet de l'IRC et en [externe sur le site web public de l'IRC](#).

Dans l'objectif de réaffirmer l'importance des signalements, l'IRC a déployé en novembre 2018 sa campagne « Soulevez vos préoccupations » pour accompagner la formation annuelle IRC Way Day (portant sur le Code de conduite de l'IRC). Dans le cadre de cette initiative, une page du portail interne de l'IRC et une page du site web externe de l'IRC ont été mises à jour afin de faciliter l'accès aux informations clés et à la hotline Éthique de l'IRC.

Des posters (petit et grand format) et des cartes individuelles remises aux employés ont été traduits en 21 langues. Chaque employé de l'IRC s'est vu remettre une [carte](#) rédigée dans sa propre langue et expliquant comment et quand signaler les mauvaises conduites ; des posters ont été placardés en langue locale dans chaque site de l'IRC ; et les dirigeants ont tenu des réunions du personnel afin de discuter entre équipe de l'importance du devoir de signalement.

Développement des capacités d'enquête

Depuis le lancement de la campagne « Soulevez vos préoccupations », l'ECU a observé une hausse des signalements. Afin de gérer au mieux les cas signalés, l'ECU se réserve le droit de demander au personnel local de traiter les dossiers présentant un moindre risque, le cas échéant. L'ECU a formé ses partenaires de l'IRC au travail d'enquête afin qu'ils puissent apporter leur soutien à l'ECU dans ce domaine. Cela inclut une formation au travail d'enquête pour les Responsables des RH au Moyen-Orient, et des formations pour les programmes pays de Tanzanie et du Kenya. Des formations au travail d'enquête sont prévues au cours du deuxième trimestre 2020 pour un certain nombre de programmes pays d'Afrique, et se tiendront à Nairobi.

Cette année a également vu une hausse des signalements de mauvaise conduite en lien avec la sauvegarde. Les enquêteurs de l'ECU sont tous des professionnels dûment formés qui ont reçu en 2019 une formation complémentaire au travail d'enquête dans le contexte de la sauvegarde, dans le cadre de leur développement professionnel continu.

En juillet 2019, les enquêteurs de l'ECU, les Directeurs des RH qui mènent des enquêtes portant sur les relations de travail (y compris le harcèlement sexuel) et le Directeur du Devoir de protection ont assisté à un atelier de trois jours portant sur les travaux d'enquête devant être réalisés lorsque certains traumatismes ont besoin d'être pris en compte. Cette formation appliquée de trois jours a permis d'équiper les participants de connaissances et de compétences pour les aider à comprendre la façon dont les expériences traumatiques peuvent affecter la mémoire et les dénonciations, et comment les enquêteurs peuvent ajuster leurs techniques afin de garantir la collecte d'informations exactes tout en minimisant la possibilité de nouveaux traumatismes pour le personnel ou les clients concernés par une enquête en cours.

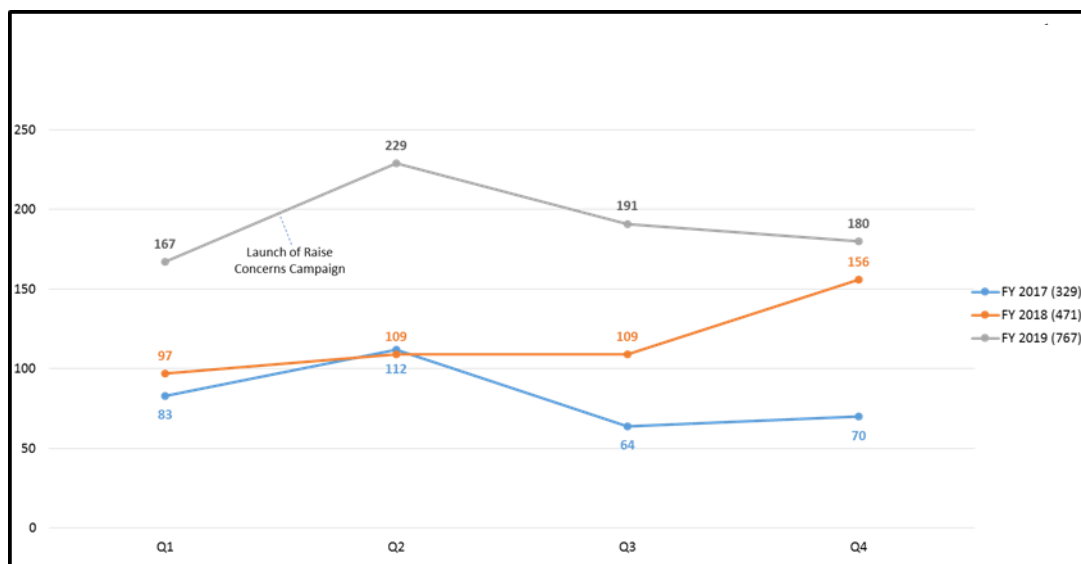
Cela s'est suivi en septembre 2019 d'une formation de deux jours portant sur le travail d'enquête dans le contexte des exploitations et abus sexuels. Cette formation a fourni aux participants un kit de formation personnalisé axé sur les enquêtes touchant à la sauvegarde, en soutien à l'approche de signalement et de travail d'enquête de l'IRC centrée sur les survivants.

Afin de sensibiliser davantage le personnel au rôle de l'ECU et au processus d'enquête, l'ECU a mené des formations de sensibilisation en RDC, au Yémen, en Éthiopie, au Mali, en Jordanie, en Syrie, au Liban, en Irak et en Tunisie.

Statistiques d'enquête pour 2019

Durant l'exercice 2019, l'ECU a vu une hausse importante du nombre de cas signalés, comparé aux données détenues pour 2017 et 2018. Cette hausse est vraisemblablement due à la campagne « Soulevez vos préoccupations » qui a été menée en novembre 2018, et à une meilleure compréhension du rôle joué par l'ECU des suites du travail de sensibilisation et des formations qui ont été dispensées. Les cas signalés n'ont pas tous fait l'objet d'une enquête. Parmi les dossiers traités, certains étaient de simples demandes de renseignements, ne contenaient aucune allégation de mauvaise conduite, ou s'avéraient être du ressort des Ressources humaines.

Totalité des dossiers ouverts par l'ECU entre l'exercice 2017 et l'exercice 2019, par trimestre¹



L'ECU a vu le nombre de nouveaux dossiers ouverts pendant l'exercice 2019 augmenter de 63 % comparé à l'exercice 2018. Les 767 nouveaux dossiers ouverts par l'ECU ont été traités comme suit, selon le type d'enjeu qu'ils soulevaient : ECU (389 nouveaux dossiers) et RH (378 nouveaux dossiers). Parmi les 389 nouveaux dossiers traités par l'ECU, 298 ont donné lieu à une enquête.

(1) Clôtures de dossiers et conclusions

Dossiers ECU - Exercice 2019

Dossiers ECU ouverts à la fin de l'exercice 2018	Dossiers ECU ouverts pendant l'exercice 2019	Dossiers ECU clôturés pendant l'exercice 2019	Dossiers ECU ouverts à la fin de l'exercice 2019
215	298	291	228 ²

L'ECU a conclu 291 enquêtes pendant l'exercice 2019. Plus de 30 % des enquêtes ont été conclues en moins de 90 jours. Presque la moitié des enquêtes ont été conclues en moins de 180 jours, cela en dépit d'une hausse considérable du nombre de nouveaux dossiers et de la priorité devant être accordée aux allégations portant sur la sauvegarde.

Dans son rapport d'enquête final, l'ECU émet les recommandations nécessaires, lesquelles peuvent inclure : des mesures d'atténuation des risques, le recouvrement des pertes, des sanctions disciplinaires à envisager, des orientations éventuelles vers les autorités nationales lorsque des comportements criminels ont été identifiés, et des modifications éventuelles aux politiques, procédures et contrôles opérationnels en cas de défaillances. Les dirigeants senior CRRD/RAI/Siège pertinents prononcent les

¹ Ceci comprend tous les rapports, demandes de renseignements et allégations de mauvaise conduite reçus par l'ECU. Les cas n'ont pas tous débouché sur une enquête.

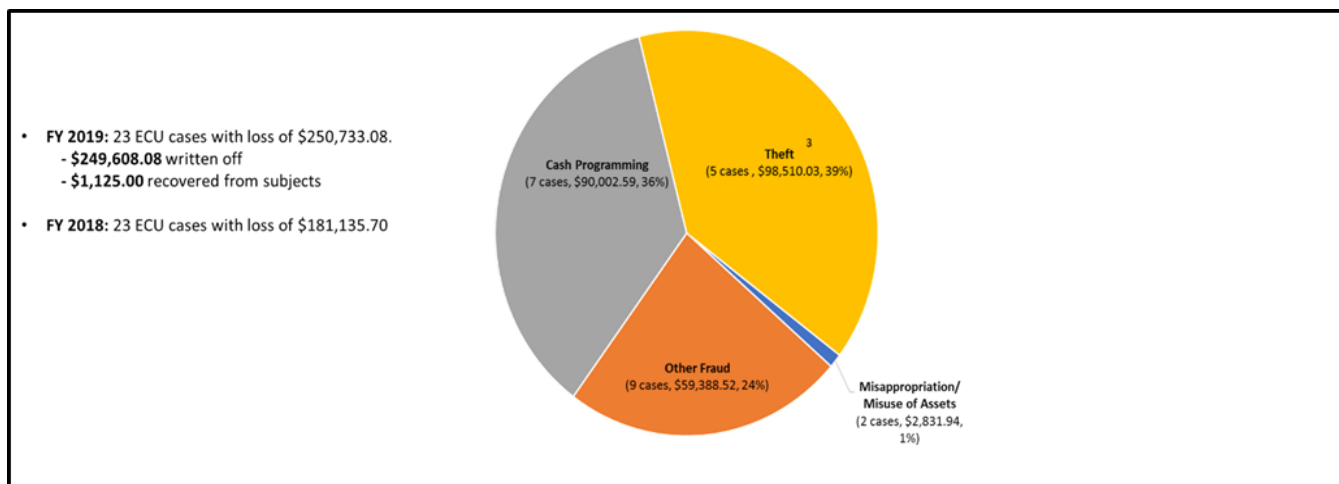
²La divergence observée ici (6 dossiers) est due aux recatégorisations de dossiers pendant le cycle de vie couvrant le processus d'examen des dossiers/processus d'enquête.

décisions finales quant aux sanctions disciplinaires et mesures d'atténuation des risques devant être prises du fait des conclusions tirées dans le rapport, en consultation avec l'ECU lorsque cela s'avère nécessaire.

(2) Pertes financières

Parmi les 291 dossiers clôturés pendant l'exercice 2019, 23 dossiers ont occasionné entre eux un total de 250 733,08 \$ de pertes pour l'IRC. Les pertes ont été majoritairement dues à des vols d'argent et de ressources, suivi de près par les programmes de distribution d'espèces. Le total des pertes n'inclut pas les vols non signalés à l'ECU mais qui auront été éventuellement traités par l'équipe de sécurité si les allégations ne portent pas sur des membres du personnel ou des partenaires de l'IRC. S'agissant des dossiers traités par l'ECU, aucune perte n'a été enregistrée par les donateurs affectés, car les sommes ont été couvertes sans restriction par l'IRC.

Pertes de l'exercice 2019 engendrées par des dossiers conclus par l'ECU



(3) Sanctions disciplinaires

a. Intégrité fiscale⁴

41 dossiers d'intégrité fiscale traités par l'ECU au cours de l'exercice 2019 ont donné lieu à des sanctions disciplinaires allant d'avertissements verbaux et écrits à des résiliations de contrat envers 59 membres du personnel.

³ Ces chiffres ne représentent que les vols signalés à l'ECU.

⁴ L'intégrité fiscale inclut : corruption des représentants gouvernementaux, fraude d'approvisionnement/corruption commerciale, détournement/usage abusif de biens, faux audit/comptabilité.

b. Préservation

34 dossiers de sauvegarde traités par l'ECU et les RH ont donné lieu à des sanctions disciplinaires allant d'avertissements verbaux et écrits à des résiliations de contrat envers 51 membres du personnel.

Type de cas	Nombre de dossiers étayés	Nombre de membres du personnel ayant reçu des sanctions disciplinaires
Exploitation sexuelle de bénéficiaires	7	9
Exploitation économique de bénéficiaires	14	23
Harcèlement sexuel sur le lieu de travail	13	19
Total	34	51

*Toutes questions ou commentaires portant sur le Rapport Annuel 2019 de l'ECU peut être adressés à :
Susan Ringler, Responsable Éthique et conformité (susan.ringler@rescue.org)*