



Conseil économique et social

Distr. générale
13 avril 2022
Français
Original : anglais
Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Session annuelle de 2022

14-17 juin 2022

Point 8 de l'ordre du jour provisoire*

Rapport du Bureau de la déontologie de l'UNICEF pour 2021

Résumé

Le présent rapport est soumis au Conseil d'administration de l'UNICEF conformément à la décision 2014/12 du Conseil. Le Groupe de la déontologie des Nations Unies l'a examiné puis a formulé des recommandations, comme prévu au paragraphe 5.4 de la circulaire du Secrétaire général intitulée « Respect de la déontologie à l'échelle du système : organes et programmes dotés d'une administration distincte » ([ST/SGB/2007/11](#)).

Le rapport passe en revue chacun des domaines d'activité relevant du mandat du Bureau de la déontologie : a) l'établissement de normes et l'appui à la formulation des politiques ; b) la formation, l'éducation et la sensibilisation ; c) les avis et conseils confidentiels ; d) le dispositif de transparence financière et de déclaration des conflits d'intérêts ; e) la protection du personnel contre les représailles ; f) la participation aux travaux du Groupe de la déontologie des Nations Unies et du Réseau Déontologie des organisations multilatérales. En application de la décision 2014/12 du Conseil d'administration, le rapport présente aussi des recommandations à l'intention de l'administration, qui visent à renforcer le respect des principes d'intégrité et de conformité à l'échelle de l'organisation. Il couvre les activités menées et les services assurés pour répondre aux besoins du personnel de l'UNICEF ainsi qu'à ceux des consultants et d'autres membres du personnel n'ayant pas la qualité de fonctionnaire, selon qu'il convient.

On trouvera à la section XII les éléments d'un projet de décision.

* [E/ICEF/2022/9](#).



I. Introduction

1. Le présent rapport, le treizième depuis la création du Bureau de la déontologie de l'UNICEF en décembre 2007, porte sur la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2021. Établi conformément à la circulaire [ST/SGB/2007/11](#) du Secrétaire général intitulée « Respect de la déontologie à l'échelle du système : organes et programmes dotés d'une administration distincte », il est soumis au Conseil d'administration à sa session annuelle de 2022.

2. En 2021, le Bureau de la déontologie a franchi des étapes importantes et obtenu des résultats sans précédent. Plus particulièrement, c'était la première année où il a fonctionné en tant qu'unité indépendante, sous la houlette d'un nouveau Directeur, qui a été nommé en février. Le nombre de demandes de services adressées au Bureau a doublé, passant de 555 en 2020 à 1 020 en 2021, et de vastes activités d'information, de formation et de sensibilisation ont été entreprises, touchant 11 000 membres du personnel en 2021, contre 6 300 en 2020.

3. En 2021, le Bureau de la déontologie a également mis en œuvre une stratégie plus préventive et proactive pour faire face aux manquements déontologiques et aux comportements inappropriés qui se font jour et y remédier avant qu'ils ne donnent lieu à des litiges ou à des fautes. En outre, il a opéré un changement stratégique dans ses démarches de formation et de sensibilisation afin de faire une plus grande place à la planification préalable et à l'utilisation des données pour cibler les membres du personnel les plus exposés et ceux dont l'intégrité est la plus menacée, une formation personnalisée étant en outre offerte aux membres du personnel ayant des besoins particuliers.

4. Par ailleurs, le Bureau de la déontologie a renforcé sa collaboration et sa coordination avec les autres bureaux de l'UNICEF, notamment en menant des activités conjointes, en rationalisant les modalités d'intervention et en harmonisant les consignes générales afin de garantir la cohérence, l'uniformité et la clarté des ressources et des services mis à la disposition du personnel. Enfin, le Bureau a mis au point de nouveaux outils de communication pour maintenir la motivation du personnel et rafraîchir ses connaissances sur les questions de déontologie.

II. Vue d'ensemble des activités du Bureau de la déontologie

5. L'UNICEF est présent dans plus de 190 pays et territoires dans le monde entier et milite pour la protection des droits de l'enfant. Le Bureau de la déontologie fournit actuellement des services à plus de 20 000 personnes, dont environ 15 000 membres du personnel de l'UNICEF et 5 000 non-fonctionnaires.

6. Pendant l'année considérée, le Bureau de la déontologie a mené des activités dans les domaines d'activité suivants, qui relèvent de son mandat :

a) Fournir des orientations et un appui à la direction en matière d'établissement de normes d'éthique en passant en revue les règles, politiques, procédures et pratiques de l'organisation et en fournissant des conseils à ce sujet afin de renforcer et de promouvoir les normes les plus élevées d'éthique et d'intégrité requises par la Charte des Nations Unies, les autres règles et règlements applicables du personnel, les directives de l'UNICEF et les normes de conduite de la fonction publique internationale ;

b) Mieux faire prendre conscience au personnel des valeurs, des normes de conduite et des procédures prônées par l'Organisation des Nations Unies, grâce à des activités de formation, d'éducation et d'information ;

c) Fournir au personnel et à la direction, à leur demande, des avis et des conseils confidentiels sur les questions de déontologie ;

d) Administrer le dispositif de transparence financière et de déclaration des conflits d'intérêts ;

e) Exercer les responsabilités découlant de la politique de l'UNICEF relative à la protection des lanceurs d'alerte contre les représailles ;

f) Contribuer à la mise au point d'une approche harmonisée des questions de déontologie dans le système des Nations Unies.

7. L'année 2021 a été une année de transformation pour le Bureau de la déontologie. Bien qu'établi comme unité administrative distincte en 2020, son budget initial en tant que bureau indépendant n'a été publié qu'à la mi-2021. Le Bureau de la déontologie a donné la priorité à une collaboration étroite avec les bureaux de l'UNICEF concernés, tout en préservant son indépendance, afin d'obtenir des résultats plus probants, d'améliorer sa visibilité et de faire connaître ses services au personnel. Il souligne l'aide apportée par la direction qui lui a permis d'utiliser les ressources de manière flexible pour faire appel à du personnel temporaire au second semestre de 2021 et de combler ainsi provisoirement un important manque de ressources humaines dont il pâtit depuis longtemps.

8. Le passage récent du Bureau de la déontologie à un statut indépendant au sein de l'administration a fait suite à divers appels lancés à l'UNICEF pour qu'il renforce sa fonction de déontologie. Par exemple, le Conseil d'administration, dans sa décision 2020/19, lui a demandé de « fournir au Bureau de la déontologie des ressources suffisantes sur la base d'une évaluation du niveau des ressources » et de « continuer à faire rapport sur l'adéquation des ressources mises à la disposition du Bureau de la déontologie ». En outre, l'Équipe spéciale indépendante chargée des questions de discrimination fondée sur le genre, de harcèlement sexuel, de harcèlement et d'abus d'autorité au travail (dans son rapport de 2019), le Corps commun d'inspection [dans son examen de 2018 des politiques et pratiques relatives à la dénonciation des abus dans les entités des Nations Unies (JIU/REP/2018/4)] et le Conseil d'administration (dans sa décision 2019/15) ont régulièrement demandé à l'UNICEF de renforcer la fonction de déontologie.

9. L'administration de l'UNICEF a œuvré en faveur de conditions propices à la déontologie et à l'intégrité, comme en témoignent : a) l'implication au plus haut niveau illustrée par la vigueur et la cohérence des messages adressés par la Directrice générale et les principaux hauts responsables sur la déontologie et le respect des valeurs ; b) l'application de diverses recommandations relatives à la culture institutionnelle et du lieu de travail ainsi qu'à la diversité et à l'inclusion ; c) un investissement dans les fonctions et les services propres à améliorer le bien-être du personnel et à renforcer l'intégrité ; et d) l'organisation de réunions et d'initiatives visant à encourager une culture propice à la parole et à l'écoute dans l'organisation.

10. Nonobstant ces évolutions essentielles, il importe que l'administration poursuive également ses efforts pour doter la fonction de déontologie des ressources nécessaires en tant que bureau nouvellement indépendant. À cet égard, aucun poste supplémentaire n'a été attribué jusqu'ici au Bureau de la déontologie pour soutenir sa récente transformation. De fait, parmi les bureaux de la déontologie des entités des Nations Unies, celui de l'UNICEF est l'un des moins bien dotés en ressources, les autres bureaux disposant d'un personnel beaucoup plus important et de budgets plus généreux. Outre le Directeur, le personnel du Bureau de la déontologie est composé actuellement de deux administrateurs(trices) P-3 et d'un(e) assistant(e) administratif(ive), sans autre poste de supervision de niveau intermédiaire, au service d'une organisation comptant un effectif de 20 000 personnes réparties sur 190 sites.

11. Lors de discussions tenues récemment entre le Comité consultatif de l'UNICEF pour les questions d'audit et le Bureau de la déontologie, le Comité a noté avec inquiétude la dotation en personnel insuffisante du Bureau, ses contraintes en matière de ressources et le manque de personnel de supervision de niveau intermédiaire dans sa structure actuelle. Le Bureau continuera à souligner ces préoccupations dans ses discussions avec la direction concernant le prochain cycle budgétaire quadriennal.

12. Malgré ces contraintes de personnel, le Bureau de la déontologie s'est acquitté de son mandat et a obtenu des résultats sans précédent en 2021 avec le concours de personnel temporaire et en collaboration avec d'autres divisions. Parmi ses principales réalisations, qui sont décrites plus en détail dans le présent rapport, on peut citer les suivantes :

a) L'année a été marquée par une augmentation exponentielle des interactions avec le Bureau, le nombre de demandes de services passant de 555 en 2020 à 1 020 en 2021 (voir la figure I et le tableau 1 ci-dessous pour plus de précisions). L'augmentation de la demande de services témoigne de la plus grande visibilité et confiance dont jouit le Bureau auprès des membres du personnel en quête de conseils confidentiels et d'un « espace sûr » où ils peuvent s'exprimer. Le Bureau a continué de donner suite aux demandes avec diligence, respectant le délai de réponse de sept jours fixé dans ses règles générales pour 99 % des demandes d'avis ;

b) Le Bureau a mené un nombre sans précédent d'activités d'information, de formation et de sensibilisation, touchant 11 000 personnes en 2021, contre 6 300 en 2020. Pour ce faire, il a collaboré avec diverses équipes dans d'autres bureaux de l'UNICEF, les facilitateurs et facilitatrices du dialogue sur la déontologie et les coordonnateurs et coordonnatrices en charge des questions relatives aux ressources humaines dans les bureaux nationaux et régionaux, qui ont joué un rôle essentiel de caisse de résonance pour faire passer les messages sur la déontologie. Il a également noué des partenariats avec l'Association mondiale du personnel et divers dirigeants d'associations locales du personnel pour partager des données actualisées sur son programme de travail et ses activités. En 2022, il déploiera un partenariat clé avec l'équipe chargée de la culture institutionnelle au Bureau de la Directrice générale afin de lancer un réseau de champions de l'éthique, qui contribueront à renforcer l'intégrité institutionnelle et la culture déontologique de manière plus générale ;

c) Les activités du nouveau Mois de la déontologie ont été menées dans différents bureaux, avec pour point d'ancrage un événement mondial organisé sous une forme inclusive et participative. S'agissant du thème du Mois de la déontologie de 2021 « La protection en action », l'équipe dirigeante de l'UNICEF et d'autres membres du personnel ont partagé leurs données d'expérience sur la façon dont la valeur de la protection avait été mise en avant sur le lieu de travail et dans les communautés. En 2021, plus de 6 300 membres du personnel ont participé aux activités du Mois de la déontologie, contre 5 133 en 2020 ;

d) Le Bureau est passé à une stratégie plus préventive et proactive pour remédier aux manquements déontologiques et aux comportements inappropriés qui se font jour avant qu'ils ne donnent lieu à des litiges ou à des fautes, comblant ainsi le vide entre les fonctions de conseil et d'enquête dans l'organisation. Cette stratégie est allée de pair avec un recours accru aux interventions précoces, en étroite coordination avec d'autres unités et leurs services chargés des questions de responsabilité et des activités de contrôle, afin d'aider l'UNICEF à cerner et à atténuer les risques et à fournir des conseils, des avis et une assistance concrets et utiles aux membres du personnel pour qu'ils puissent mieux définir, évaluer et résoudre leurs problèmes. La fonction de déontologie est optimale, lorsqu'elle contribue à empêcher les manquements de se produire, en mettant en avant les litiges potentiels et en empêchant qu'ils se matérialisent et en alertant l'organisation des risques importants. Le Bureau

de la déontologie a joué un rôle essentiel dans la prévention et l'atténuation des dommages institutionnels et personnels ;

e) Le Bureau a opéré un changement stratégique dans ses démarches de formation et de sensibilisation, qui ont été davantage axées sur la planification préalable et l'utilisation de données, ciblant les personnes les plus exposées et celles dont l'intégrité est la plus menacée. Ces démarches sont allées de pair avec une offre de formations soigneusement sélectionnées et expressément adaptées à des membres du personnel ayant des besoins particuliers. L'accent a été mis sur les bureaux et les catégories de personnel identifiés comme historiquement sous-représentés en termes d'utilisation des services de déontologie ainsi que sur la réduction des écarts entre la déontologie au centre et à la périphérie ;

f) De multiples efforts ont été déployés pour renforcer la collaboration et la coordination avec d'autres bureaux de l'UNICEF, en particulier le Bureau de l'audit interne et des investigations, l'équipe en charge de la culture institutionnelle, le bureau des communications internes, la Division de la communication mondiale et du plaidoyer, la Division des ressources humaines et le Bureau des services d'ombudsman et de médiation, en menant des activités conjointes, en rationalisant les procédures et en harmonisant les normes de fonctionnement afin de promouvoir davantage la cohérence, l'uniformité et la clarté des ressources et des services offerts au personnel. Le Bureau de la déontologie a aidé le personnel à signaler ses préoccupations par les voies appropriées, a établi des protocoles d'orientation solides et a renforcé la coordination aux fins du règlement des litiges, tout en préservant l'indépendance, l'impartialité et la confidentialité de chacune de ses fonctions ;

g) Le Bureau a poursuivi les actions engagées pour assurer une administration plus efficace du dispositif de transparence financière et de déclaration des conflits d'intérêts. En 2021, il a lancé un examen du dispositif et a entrepris une étude en vue de son éventuelle refonte, tout en maintenant un taux de participation de 100 %. Il a œuvré à l'amélioration des procédures et a mené à son terme l'ensemble de la campagne le 31 octobre 2021, ramenant la durée annuelle de celle-ci à 8 mois, contre 13 mois auparavant.

Figure I
Nombre et pourcentage de demandes de services adressées au Bureau de la déontologie, par catégorie, 2021

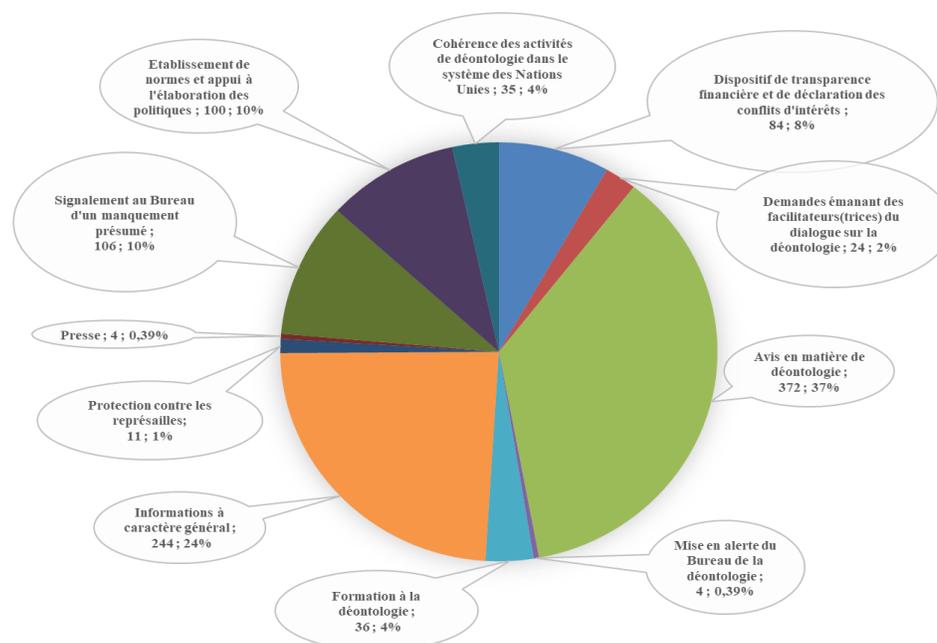


Tableau 1
Demandes de services de déontologie, par catégorie (2018-2020)

Catégorie	2019	2020	2021
Avis confidentiels en matière de déontologie ^a	409	320	372
Mise en alerte du Bureau de la déontologie ^b	45	3	4
Demandes émanant des facilitateurs(trices) du dialogue sur la déontologie	12	23	24
Formation à la déontologie	71	24	36
Dispositif de transparence financière et de déclaration des conflits d'intérêts	61	49	84
Demandes d'informations à caractère général émanant du personnel	12	0	244
Presse	1	0	4
Protection contre les représailles	10	9	11
Signalement au Bureau d'un manquement présumé	49	72	106
Établissement de normes et appui à l'élaboration de politiques	47	47	100
Cohérence des activités de déontologie dans le système des Nations Unies (consultations au sein du Groupe de la déontologie)	71	8	35
Total	788	555	1 020

^aToute demande d'avis et de conseils sur un ensemble d'éléments factuels émanant d'un membre du personnel, qu'il ou elle soit fonctionnaire ou non. Dans de nombreux cas, une telle demande nécessite de multiples communications par courrier électronique ou conversations ; dans d'autres, un seul échange suffit.

^bSituation dans laquelle un membre du personnel ayant ou non le statut de fonctionnaire informe le Bureau de la déontologie d'une situation particulière mais lui demande expressément de ne pas intervenir.

III. Formation, éducation et sensibilisation

13. En 2021, le Bureau de la déontologie est passé à une approche plus stratégique, proactive et adaptée aux besoins en matière de formation, d'éducation et de sensibilisation (voir le tableau 2 ci-dessous). Ce changement a consisté notamment à entreprendre un examen approfondi et une révision du contenu des formations existantes et à adopter une méthode plus structurée et axée sur les données pour identifier les équipes avec lesquelles le Bureau collaborera directement et auxquelles il fournira une formation personnalisée. Au cours de l'année, le Bureau a touché plus de 11 000 membres du personnel par le biais d'activités de formation et de sensibilisation, notamment celles menées en octobre 2021 à l'occasion du Mois de la déontologie. Compte tenu de la complexité de ses théâtres d'opérations et du caractère multiculturel de sa main d'œuvre, l'UNICEF doit pouvoir compter sur la compréhension par son personnel des normes éthiques les plus élevées et sur son adhésion à ces normes pour maintenir sa réputation et assurer une prestation de services efficace. Par conséquent, dans ses activités de sensibilisation et de formation, le Bureau de la déontologie s'attache à aider les membres du personnel à comprendre les règles, les règlements et les normes de conduite de l'UNICEF ; à cerner les problèmes déontologiques potentiels ; et à prendre des décisions qui servent le mieux les intérêts de l'organisation.

Tableau 2

Tableau 2 : Principaux changements dans l'approche du Bureau de la déontologie en matière de formation, d'information et de sensibilisation

Situation « actuelle »		Situation « future »	
Planification ponctuelle de la formation	<ul style="list-style-type: none"> Formations dans les bureaux régionaux, de pays et de terrain dispensées sur une base ponctuelle ou réactive Planification des ressources difficile Voyages en mission planifiés à la dernière minute 	Planification préalable des activités de formation et d'information	<ul style="list-style-type: none"> Contacts préalables avec les unités/bureaux retenus pour des activités d'information Les ressources et les dates des missions sont planifiées au début de l'année
Décisions concernant la formation non fondées sur les données	<ul style="list-style-type: none"> Absence de critères clairs et systématiques pour les décisions de planification de la formation. Difficulté à identifier les groupes prioritaires ayant les besoins les plus importants Possibilité que les bureaux les plus exposés et le personnel le plus vulnérable ne reçoivent pas l'aide nécessaire Risque de passer à côté des situations d'urgence ou des problèmes systémiques ou récurrents Collecte non systématique des données sur la formation à la déontologie 	Application de critères stratégiques, fondés sur les données, pour les décisions de formation	<ul style="list-style-type: none"> Le Bureau de la déontologie utilise des critères clairs et cohérents pour identifier les candidat(e)s hautement prioritaires et à haut risque lors de la prise de décisions sur la formation Dans la perspective des activités d'information et des interventions du Bureau de la déontologie, préciser sur la base des données les bureaux, unités et les groupes de personnel les plus exposés ou ayant les besoins les plus importants Le Bureau de la déontologie recense les situations d'urgence et les problèmes systémiques ou récurrents et y répond Collecte systématique des données sur les activités d'information du Bureau
Faible prise de conscience des problèmes de déontologie	<ul style="list-style-type: none"> Mauvaise connaissance des fonctions de déontologie et des autres fonctions dans le Cadre d'intégrité et faible utilisation des services du Bureau de la déontologie, en particulier dans certaines régions et dans certains groupes de personnel Problèmes et réserves des membres du personnel, qui hésitent à demander des conseils ou à faire des signalements 	Grande prise de conscience des problèmes de déontologie	<ul style="list-style-type: none"> Les membres du personnel ont une bonne connaissance des fonctions de déontologie et des autres fonctions de Cadre d'intégrité et contacte régulièrement le Bureau de la déontologie pour des conseils et une aide sous la forme d'activités d'information ou de formation Les membres du personnel signalent les manquements déontologiques ou les risques de manquement
Caractère incomplet du contenu et des supports de la formation	<ul style="list-style-type: none"> Supports de formation tout préparés et non personnalisés couvrant l'ensemble des problèmes de déontologie Thématiques non adaptées aux principales parties prenantes ayant des besoins ou des rôles spécifiques 	Supports et contenu de la formation adaptés aux besoins des membres du personnel	<ul style="list-style-type: none"> Formations bien pensées et personnalisées Des supports de formation personnalisés ou des sessions thématiques sont proposés aux parties prenantes en ayant le plus besoins
Système fondé sur la conformité	<ul style="list-style-type: none"> Membres du personnel non familiarisés avec les valeurs Décisions généralement fondées sur le respect des règles et des procédures 	Système solidement ancré dans les valeurs de déontologie et les autres valeurs	<ul style="list-style-type: none"> Membres du personnel bien au fait des valeurs et de leurs liens avec les tâches qui leur sont assignées Approche faisant passer les valeurs et les principes avant tout dans les situations ambiguës sur le plan de l'éthique

A. Formation en ligne obligatoire sur la déontologie et l'intégrité

14. L'ensemble des membres du personnel de l'UNICEF sont tenus de suivre le cours en ligne sur la déontologie et l'intégrité, qui est disponible en anglais, en arabe, en espagnol et en français. Le Bureau de la déontologie mène des activités de sensibilisation et de formation pour actualiser et renforcer les enseignements dispensés dans le cadre du cours obligatoire et favoriser ainsi une culture de la déontologie et de l'intégrité.

B. Formations personnalisées

15. Le Bureau de la déontologie a organisé 41 sessions de formation et de sensibilisation personnalisées tout au long de 2021, soit près du double du nombre de sessions proposées l'année précédente, au bénéfice des bureaux de pays, des divisions ou bureaux du siège et des bureaux régionaux. Au cours de la dernière partie de l'année, conformément à la nouvelle approche stratégique, le contenu a été personnalisé en fonction des besoins spécifiques du bureau concerné. Le Bureau de la déontologie a collaboré étroitement avec plusieurs équipes pour concevoir ensemble les contenus. La plupart des sessions se sont déroulées à distance en raison des exigences de distanciation physique et des restrictions concernant les voyages mises en place dans le contexte de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) bien que quelques sessions aient eu lieu en présentiel. En collaboration avec le Directeur du Bureau de l'audit interne et des investigations et la Conseillère principale pour les questions de culture institutionnelle, le Directeur du Bureau de la déontologie a mené des activités conjointes de sensibilisation lors de réunions de haut niveau, notamment diverses réunions des équipes de gestion régionales, ainsi que dans les principaux bureaux du siège et les bureaux régionaux et de pays.

16. Le Bureau de la déontologie a également identifié ses principaux partenaires en fonction de leur accès aux différentes catégories de personnel, notamment dans les lieux difficiles à atteindre, et a conçu des sessions de formation ciblées à leur intention. En outre, en 2021, il a commencé à organiser et à mener des sessions de formation pour le personnel de sécurité au niveau mondial et les points de contact en matière de sécurité, les équipes d'accueil, les conseillers(ères) du personnel et les volontaires. Il intensifiera cette activité en 2022.

C. Les nouveaux champions de l'éthique et de la culture

17. Le Bureau de la déontologie a continué de s'appuyer sur le réseau mondial de facilitateurs et facilitatrices du dialogue sur la déontologie, qui a été instauré en 2014. Nommés par les chefs de bureau, ces facilitateurs et facilitatrices sont des membres du personnel qui travaillent bénévolement pour aider à mieux faire comprendre les questions de déontologie et d'intégrité à l'ensemble du personnel de leurs bureaux nationaux respectifs. Ils(elles) encouragent également des échanges autour de sujets liés à la déontologie en utilisant des études de cas et des présentations. En raison de la pandémie de COVID-19, le réseau a été moins actif en 2021 que les années précédentes, même si un certain nombre de facilitateurs et facilitatrices ont mené des initiatives dans le cadre du Mois de la déontologie dans leurs bureaux respectifs et ont joué un rôle de premier plan dans les retours d'information au Bureau.

18. Conscient de l'important potentiel offert par l'action des facilitateurs et facilitatrices du dialogue sur la déontologie, le Bureau s'est associé à l'équipe chargée de la culture institutionnelle pour renforcer considérablement ce réseau de volontaires afin d'aider l'UNICEF à créer des conditions de travail plus éthiques, inclusives, respectueuses et responsabilisantes. Rebaptisés champions de l'éthique, ils seront appelés à intervenir plus largement au niveau de l'ensemble des bureaux et divisions de l'UNICEF, y compris les divisions du siège et les bureaux régionaux. Les champions de l'éthique et de la culture se verront proposer une formation et des documents de référence, des aides à la facilitation et un soutien régulier du Bureau de la déontologie et de l'équipe chargée de la culture institutionnelle seront mis à leur disposition pour les appuyer dans la promotion du dialogue sur la déontologie et la culture et les valeurs institutionnelles. Le Bureau contribuera également à la mise en place d'une solide communauté d'apprentissage et de partage entre les champions. La montée en puissance de ce programme et le renforcement des compétences de ces

volontaires permettront au Bureau de la déontologie d'intervenir plus efficacement auprès du personnel de l'UNICEF dans les années à venir.

D. Campagne mondiale : Mois de la déontologie

19. Pour la quatrième fois, le Bureau de la déontologie a coordonné et mené une campagne d'information pendant le Mois de la déontologie (octobre 2021), qui lui a permis de toucher plus de 6 400 membres du personnel. Cette campagne, dont le thème était « La protection en action », était axée sur la valeur fondamentale de la protection, élargissant le concept de « devoir de protection » à l'UNICEF pour inclure non seulement le devoir de l'organisation de veiller à la santé, à la sécurité et au bien-être de son personnel, mais aussi le devoir des membres du personnel de veiller à la santé, à la sécurité et au bien-être de leurs collègues, des partenaires de l'UNICEF et des communautés et enfants que l'organisation sert.

20. À l'occasion de la Journée mondiale de la déontologie, le 20 octobre 2021, le Bureau a organisé un webinaire mondial auquel ont participé plus de 600 membres du personnel de différents niveaux qui ont partagé leur vécu de plusieurs dimensions du devoir de protection. Les réactions à l'événement ont été extrêmement positives, les participants saluant l'utilisation de la narration pour amplifier les messages.

21. Au cours du Mois de la déontologie, les facilitateurs et facilitatrices du dialogue sur la déontologie et les coordonnateurs et coordonnatrices en charge des questions relatives aux ressources humaines ont animé des conversations sur le thème du devoir de protection dans les différents bureaux, en utilisant un guide de discussion et des études de cas mis au point par le Bureau de la déontologie. Les facilitateurs et facilitatrices ont également reçu une formation sur les supports mis à leur disposition.

22. Le Bureau de la déontologie a collaboré en outre avec les principales parties prenantes sur les questions de déontologie et d'intégrité, notamment avec le groupe de travail interdivisions chargé de la campagne « Vivre nos valeurs », afin d'amplifier l'écho des messages pendant le Mois de la déontologie et au-delà. Le groupe de travail a fourni une plateforme efficace pour sensibiliser le personnel et susciter son implication. Le Bureau a aussi collaboré étroitement avec le groupe de travail interdivisions et le Bureau de l'audit interne et des investigations sur le projet concernant l'outil *Spectrum*, qui sera déployé en 2022. Cet outil a été conçu pour aider le personnel à comprendre l'éventail des comportements acceptables et inacceptables qui nuisent à la culture du lieu de travail et mettre en évidence les diverses considérations contribuant à une meilleure adéquation des réponses apportées. Le Bureau collaborera avec le groupe de travail interdivisions pour organiser des ateliers interactifs à l'intention du personnel afin de favoriser une meilleure appréhension des valeurs fondamentales de l'organisation, d'identifier ensemble les problèmes et les défis liés aux conditions de travail et d'étudier les mesures correctives à prendre.

E. Supports de communication et d'information

23. Le Bureau de la déontologie a continué d'améliorer sa visibilité auprès du personnel de l'UNICEF en poste dans le monde entier grâce aux communications internes. Il a maintenu une présence sur les médias sociaux internes via son site intranet et Yammer (équivalent interne de Twitter à l'UNICEF). En outre, il a continué de promouvoir son document actualisé intitulé « Une feuille de route pour savoir à qui s'adresser et à quel moment », qui fournit au personnel des informations sur les différentes options dont il dispose pour demander de l'aide ou résoudre des problèmes, en tenant dûment compte des questions de confidentialité et des voies de recours appropriées.

24. Fin 2021, le Bureau de la déontologie a lancé le blog Everyday Ethics. Cette initiative vise à renforcer la culture déontologique, à favoriser des comportements conformes à l'éthique et à encourager des normes prosociales par une approche du type « il ne suffit pas de dire, il faut montrer l'exemple ». Alors que le Bureau de la déontologie traite les problèmes individuels de manière confidentielle, le blog vise à faire connaître les questions pertinentes à un public plus large, afin de susciter une prise de conscience, d'encourager des échanges de vues et d'aider les collègues à cerner les points faibles potentiels en matière d'éthique. Au dernier trimestre de 2021, 10 récits ont été sélectionnés et publiés sur le site Web interne. Ils montrent comment le personnel témoigne, dans son travail quotidien, de la place qu'occupe le principe de protection au sein de l'UNICEF. Les futurs articles du blog viseront à communiquer des informations sur de multiples aspects des questions d'actualité. Pour mettre au point ce projet, le Bureau a collaboré avec le Directeur de la déontologie du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) afin de tirer des enseignements des projets réussis et créatifs mis en œuvre au FNUAP dans le domaine de l'éthique.

25. Toujours à la fin de 2021, le Bureau a créé un outil technologique simple et interactif, baptisé « Ethics Game App » et inspiré d'une initiative d'un bureau de pays. Cet outil fait entrer la déontologie dans le quotidien numérique du personnel de l'UNICEF grâce à des quiz amusants et instructifs qui favorisent l'apprentissage et suscitent des interactions sur un certain nombre de sujets liés à la déontologie. Fondée sur l'idée que les principes éthiques sont mieux mémorisés grâce à des exercices interactifs de courte durée, intuitifs et instantanés, l'application comprend plus de 150 questions à choix multiples en six langues (anglais, arabe, chinois, espagnol, français et portugais). Une fois déployée, elle sera accessible dans tous les sites de l'UNICEF et par tout le personnel.

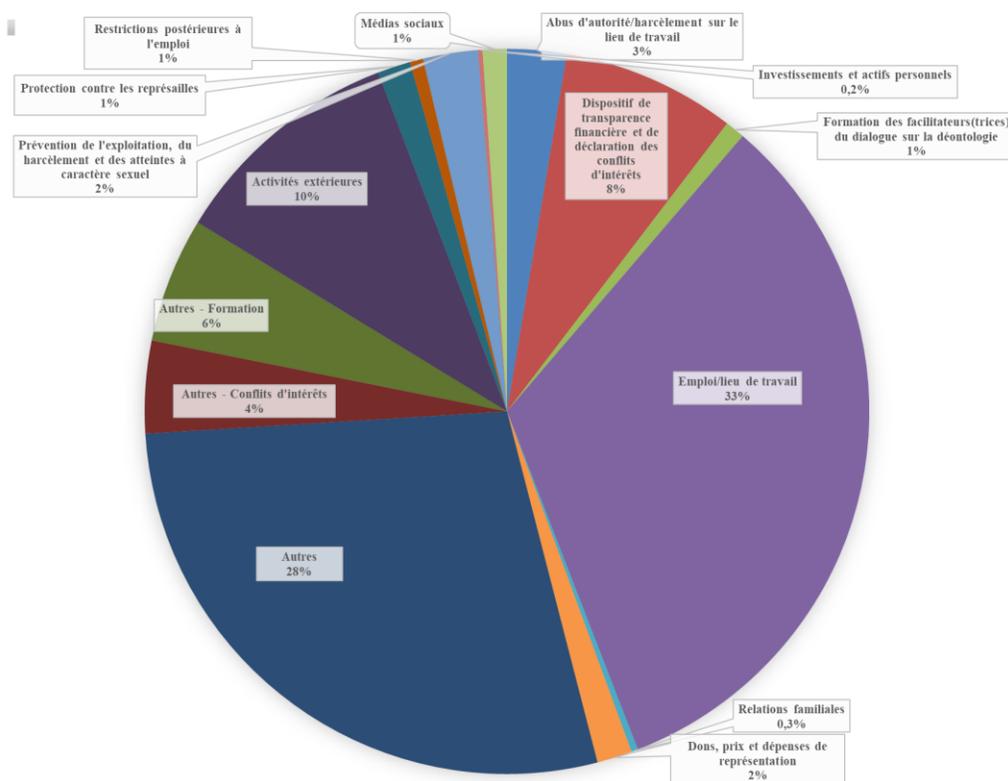
26. Le Bureau a également commencé à travailler sur diverses courtes vidéos consacrées à des questions déontologiques essentielles et à des problèmes fréquemment posés ainsi que sur d'autres supports de communication, qui seront lancés en 2022.

IV. Avis et conseils confidentiels

27. En fournissant des avis et conseils confidentiels au personnel, le Bureau de la déontologie se fait l'écho des actions planifiées et joue un rôle vital dans la création et le renforcement d'une culture déontologique au sein de l'UNICEF. Tout en aidant le personnel à comprendre ses droits et ses devoirs, il s'impose, et impose à son personnel, les normes les plus élevées en matière d'intégrité, de responsabilité et de transparence.

28. En 2021, le Bureau de la déontologie a reçu 372 demandes individuelles d'avis confidentiels sur des questions de déontologie, contre 320 en 2020.

Figure II
Demandes d'avis confidentiels sur des questions de déontologie, par sous-catégorie (2021)^a



^a Par souci de cohérence avec les rapports des années précédentes, les conseils et avis liés à la protection contre les représailles sont considérés comme une sous-catégorie des avis confidentiels sur les questions de déontologie.

29. Comme le montre la figure II, 33 % des demandes concernaient des questions liées à l'emploi et au lieu de travail, dont les signalements sur les abus de pouvoir et la discrimination, tandis que 10 % des demandes étaient liées aux activités extérieures des membres du personnel. Les demandes se répartissaient comme suit en fonction du type de lieu d'affectation : 33 % provenaient de bureaux de pays, 5 % de bureaux régionaux et 35 % du siège. Les 27 % restants provenaient de parties prenantes externes (c'est-à-dire d'autres organismes des Nations Unies ou de membres du personnel n'appartenant pas à l'UNICEF). Le Bureau de la déontologie note la nécessité de renforcer encore ses activités de formation et de sensibilisation afin d'améliorer le recours à son service de conseils confidentiels par le personnel des bureaux de pays.

30. Les demandes se répartissaient comme suit selon le sexe : 44 % provenaient de femmes et 42 % d'hommes (les 14 % restants étaient des demandes collectives ou anonymes). Du point de vue de la catégorie de postes, 63 % des demandes ont été reçues d'administrateurs recrutés sur le plan international ou national et 4 % d'agents des services généraux. Les 32 % restants provenaient de membres du personnel n'ayant pas la qualité de fonctionnaire et représentaient des demandes anonymes, et 1 % émanait du personnel de direction. Étant donné que 64 % des membres du personnel sont des administrateurs et 36 % des agents des services généraux, le Bureau de la déontologie constate que ces derniers sont très sous-représentés. Il collaborera étroitement avec les champions de l'éthique et de la culture pour organiser

des sessions ciblées visant à améliorer la compréhension des questions déontologiques par les agents des services généraux et à promouvoir une culture de la « prise de parole ».

31. Tout au long de 2021, le Bureau a noté une augmentation significative du nombre de demandes de conseils liées à l'emploi et au lieu de travail, qui pourrait s'expliquer par une meilleure connaissance des services qu'il proposait à la suite du développement de ses activités de formation et de sensibilisation. Le Bureau a également reçu plusieurs demandes de personnes recommandées par des personnes ayant bénéficié de conseils en matière de déontologie et ayant fait part de leur expérience positive en matière de contact avec le personnel compétent. Le passage du Bureau à une approche proactive et collaborative pour résoudre les problèmes sur le lieu de travail pourrait également avoir suscité un vif intérêt car, dans certains cas, cette approche s'était révélée efficace pour empêcher les risques déontologiques de se matérialiser et pour trouver d'autres solutions aux problèmes liés aux conditions de travail. Le Bureau note en outre que l'augmentation des demandes liées au lieu de travail pourrait également résulter des consignes de retour au bureau après la longue période de travail à distance ou à domicile rendue nécessaire par la pandémie de COVID-19.

32. Les autres catégories de demandes qui ont augmenté en 2021 concernent les consultations sur les signalements de faute, les questions d'intégrité et les préoccupations opérationnelles, y compris les communications provenant de sources externes, et les demandes relatives à l'établissement de normes et à l'appui à l'élaboration des politiques.

33. Le Bureau a collaboré avec le Bureau de l'audit interne et des investigations pour rendre son portail/courriel de signalement accessible aux personnes extérieures à l'UNICEF. Il a ainsi reçu un bon nombre de signalements et de demandes de renseignements de sources externes.

V. Établissement de normes et appui à l'élaboration des politiques

34. Pendant l'année considérée, en application du mandat défini par la circulaire du Secrétaire général intitulée « Respect de la déontologie à l'échelle du système : organes et programmes dotés d'une administration distincte » (ST/SGB/2007/11), qui prévoit que le Bureau de la déontologie appuie l'administration dans l'élaboration de normes et la formulation de politiques, le Bureau s'est penché sur les règles, politiques, procédures et pratiques de l'UNICEF et a fourni des conseils à ce sujet afin de promouvoir et d'assurer le plus haut niveau de déontologie et d'intégrité. Le nombre de demandes de soutien sur ces sujets a considérablement augmenté, passant de 47 en 2020 à 100 en 2021.

35. Le Bureau a également participé au processus régulier d'élaboration de politiques et de consultation coordonné par la Division de la gestion financière et administrative. Il a contribué à une série d'initiatives d'élaboration de politiques et a examiné des projets de politiques, de normes et de lignes directrices, notamment sur l'escalade des risques, la diligence raisonnable, les postes hautement spécialisés, la protection des enfants, les enregistrements non consentis, les restrictions postérieures à l'emploi, les modalités de travail aménagées et la participation du personnel à des activités extérieures.

36. Le Bureau de la déontologie a contribué aux mesures prises par l'UNICEF pour donner suite aux rapports du Corps commun d'inspection relatifs aux conflits d'intérêts et à la protection des lanceurs d'alerte contre les représailles. Il a également

fourni à celui-ci les informations nécessaires à l'examen de la situation actuelle de la fonction de déontologie dans le système des Nations Unies.

37. Le Bureau de la déontologie a également fourni les éclaircissements demandés par les États membres, par exemple sur la protection des lanceurs d'alerte contre les représailles par l'organisation.

38. Le Bureau a contribué à l'élaboration et au déploiement de l'enquête Pulse Check du personnel – un complément au sondage mondial périodique du personnel – mené par l'équipe chargée de la culture institutionnelle. Il s'agit d'un outil souple qui consiste à poser aux membres du personnel un nombre limité de questions sur différents aspects de leur lieu de travail. L'enquête Pulse Check encourage une culture de la parole et de l'écoute et répond à la nécessité de prendre régulièrement le pouls de la culture du lieu de travail dans les bureaux de l'UNICEF. L'enquête est menée tous les six mois afin de fournir des données opportunes aux équipes et aux bureaux sur tout progrès ou changement dans la culture de bureau qui pourrait avoir lieu. Il s'agit également d'un outil de gestion important, qui permet aux responsables de mieux comprendre l'impact des décisions sur les membres du personnel, les équipes et la façon dont ils travaillent, et d'apporter les corrections nécessaires. Plus important encore, elle sert d'outil de responsabilisation pour les chefs de bureau.

39. Le Directeur du Bureau de la déontologie a présenté au Comité consultatif de l'UNICEF pour les questions d'audit une mise à jour des activités du Bureau au cours de l'année. Les membres du Comité ont tenu des discussions constructives avec le Directeur et lui ont fourni des conseils utiles, en s'appuyant sur leur expérience institutionnelle vaste et variée dans les secteurs public et privé.

VI. Dispositif de transparence financière et de déclaration des conflits d'intérêts

40. Le Bureau de la déontologie a mis en place le dispositif de transparence financière et de déclaration des conflits d'intérêts, qui aide les membres du personnel à mettre en évidence et à gérer les conflits d'intérêts et les risques institutionnels pouvant découler de leurs relations personnelles, de leurs intérêts financiers ou de leurs activités extérieures.

41. Le Bureau a toujours fourni la main-d'œuvre et pris en charge les coûts de gestion de ce dispositif pour l'ensemble de l'organisation, ce qui a mis à rude épreuve ses ressources limitées. En ce qui concerne le volet « transparence financière », pendant une grande partie de l'année, le Bureau doit se consacrer en priorité et à plein temps à l'examen et à la vérification internes des déclarations de situation financière, au détriment d'autres activités. Ces vérifications permettent à l'UNICEF de réaliser d'importantes économies annuelles. En comparaison, certaines entités des Nations Unies font appel à des cabinets d'audit externes dans le cadre d'accords à long terme pour assurer, à grands frais, l'exécution de leurs programmes de transparence financière. Comme indiqué plus haut, le Bureau a bénéficié d'un financement flexible, qui lui a permis d'engager des consultants à court terme pour l'aider dans l'examen de 2021.

42. En 2021, le Bureau a continué à mettre en œuvre les recommandations formulées en 2018 par KPMG, un cabinet externe d'audit et de conseil financier, à l'issue d'une analyse des lacunes du dispositif de transparence financière et des déclarations des conflits d'intérêts. Conformément à la recommandation tendant à recentrer le dispositif en fonction de l'ancienneté du personnel et du risque institutionnel, au cours

de la campagne de 2021, 1 677 membres du personnel ont participé, contre 1 626 pour la campagne de 2020.

43. Le Bureau a également continué à mettre en œuvre la recommandation tendant à raccourcir les délais à respecter pour toutes les grandes étapes (enregistrement, présentation des déclarations, examen) afin de réduire sensiblement la durée des campagnes. Il a ainsi mené à son terme la campagne complète de transparence financière au 31 octobre 2021, réduisant sa durée à 8 mois, contre 13 mois avant la recommandation de KPMG. Tous les membres du personnel participant se sont conformés aux exigences de dépôt et de vérification, ce qui a permis au Bureau d'atteindre une fois de plus un taux de participation de 100 %, comme en 2020.

44. En outre, conformément à la recommandation concernant l'amélioration du système informatique utilisé pour faciliter le dispositif, le Bureau de la déontologie a collaboré étroitement avec la Division des technologies de l'information et de la communication de l'UNICEF pour entamer une transition vers un système logiciel fiable et sécurisé, compatible avec l'environnement informatique de l'organisation. Le Bureau et la Division des technologies de l'information et de la communication ont évalué conjointement les outils utilisés par d'autres organismes des Nations Unies, le Secrétariat de l'ONU et la Banque mondiale, afin de mettre au point une solution efficace et rentable pour continuer à gérer en interne le dispositif de transparence financière et de déclaration des conflits d'intérêts. La nouvelle solution sera finalisée en 2022 et devrait être opérationnelle en 2023.

Tableau 3

Taux de participation à la campagne de transparence financière et de déclaration des conflits d'intérêts, 2011-2021

<i>Exercice</i>	<i>Nombre de fonctionnaires tenus de présenter une déclaration</i>	<i>Taux de participation (%)</i>
2011	2 592	99,7
2012	2 694	99,9
2013	2 498	100,0
2014	2 594	100,0
2015	2 549	98,9
2016	2 524	99,3
2017	2 067	99,9
2018	2 160	99,9
2019	1 613	100,0
2020	1 626	100,0
2021	1 677	100,0

45. Le Bureau de la déontologie a examiné la situation de 1 677 fonctionnaires dans le cadre de la campagne menée en 2021 et couvrant l'exercice clos le 31 décembre 2020. Sur le nombre total de déclarations examinées, 8,6 % avaient été présentées par des fonctionnaires occupant des postes de direction (contre 9,2 % en 2020), 69,7 % par des membres du personnel recrutés sur le plan international (contre 61,7 % en 2020), 22,8 % par des membres du personnel recrutés sur le plan national (contre 22,8 % en 2020) et 7,5 % par des agents des services généraux (contre 6,3 % en 2020).

46. Il ressort d'un récapitulatif de l'examen des déclarations de situation financière et de conflits d'intérêts présentées dans le cadre de la campagne de 2021 que 99 % des membres du personnel qui ont participé n'avaient rien à déclarer, n'avaient aucun

conflit d'intérêts, avaient déjà pris des mesures d'atténuation ou avaient fait état d'une situation personnelle qui supposait une relation lointaine avec le système des Nations Unies ou l'UNICEF, mais ne constituait pas un conflit d'intérêts réel ou potentiel, et que 1 % avait un conflit d'intérêts potentiel et avait reçu des conseils à ce sujet.

47. Parmi les membres du personnel sélectionnés pour participer à la campagne de 2021, 3,5 % (contre 4,7 % en 2020) avaient un conjoint ou une conjointe qui travaillait pour l'UNICEF et 10,2 % (contre 9,7 % en 2020) avaient un conjoint ou une conjointe qui travaillait pour un autre organisme des Nations Unies ou pour une entité ayant un lien avec l'UNICEF (organisation non gouvernementale ou autres partenaires). Par ailleurs, 28,7 % d'entre eux (contre 16,3 % en 2020) avaient un proche qui travaillait pour un autre organisme des Nations Unies ou une entité liée à l'UNICEF.

48. Une autre source de conflit d'intérêts potentiel provient des activités extérieures du personnel. Parmi les fonctionnaires sélectionnés pour participer à la campagne en 2021, 4,7 % (contre 4,8 % en 2020) participaient à des activités extérieures ou occupaient des fonctions de direction dans des entités ne faisant pas partie du système des Nations Unies. Pendant l'année considérée, le Bureau de la déontologie a constaté une évolution positive, qui tient au fait que la plupart des membres du personnel participant à des activités extérieures ont sollicité l'approbation de l'autorité compétente au sein de l'UNICEF. Il a toutefois relevé plusieurs cas de fonctionnaires qui participaient à des activités extérieures sans autorisation préalable, en violation de la politique de déclaration de situation financière et de déclaration des conflits d'intérêts. En conséquence, le Bureau de la déontologie a publié des notes d'orientation précises, dans lesquelles il a prié les membres du personnel de demander cette autorisation, de prendre les mesures nécessaires pour éviter ou atténuer un éventuel conflit d'intérêts et de le notifier du résultat.

49. En ce qui concerne l'obligation de vérification, environ 4 % des membres du personnel ayant participé à la campagne 2021 sur la transparence financière et la déclaration des conflits d'intérêts ont été sélectionnés au hasard et invités à fournir des pièces justificatives pour les déclarations qu'ils avaient déposées. La situation de tous les membres du personnel sélectionnés a été jugée non problématique par le Bureau de la déontologie, après examen des pièces justificatives soumises à l'appui de leur déclaration.

VII. Protection contre les représailles

50. La politique de l'UNICEF relative à la protection des lanceurs d'alerte contre les représailles fait à l'organisation l'obligation de protéger les membres de son personnel qui dénoncent des manquements ou coopèrent avec les responsables chargés de mener des audits, des enquêtes ou d'autres activités de contrôle visant à prévenir les représailles. Elle donne une définition des représailles et de l'activité protégée et précise les procédures à suivre pour porter plainte ainsi que les mécanismes de recours disponibles pour lutter contre les représailles.

51. Lorsque le Bureau de la déontologie est saisi d'une demande de protection contre les représailles, il procède à un examen préliminaire afin de décider s'il y a lieu de présumer qu'il y a eu des représailles, définies comme des mesures directement ou indirectement préjudiciables qui ont été recommandées ou prises à l'encontre d'une personne qui a, de bonne foi, participé à une activité protégée, ou la menace de telles mesures. S'il estime, de prime abord, que les présomptions de représailles sont fondées, il saisit le Bureau de l'audit interne et des investigations afin qu'une enquête soit ouverte. La politique comprend des dispositions qui encouragent le signalement des fautes et la coopération avec les enquêtes et offre des mesures préventives provisoires pour le plaignant. Une fois l'enquête terminée et ses

conclusions communiquées au Bureau de la déontologie, celui-ci procède à un examen indépendant desdites conclusions. S'il est établi qu'il y a bien eu représailles, il formule des recommandations à la Directrice générale quant aux mesures à prendre, notamment pour ce qui est de remédier aux conséquences dommageables de ces représailles pour la personne concernée.

52. En 2021, le Bureau de la déontologie a adopté une approche plus proactive à l'égard des demandes relatives à la protection contre les représailles en fournissant des orientations en temps voulu, pratiques et exploitables ; en mettant en place des mesures de protection provisoires et rapides ; en évaluant l'efficacité des procédures ; et en faisant mieux connaître son rôle. Il a régulièrement aiguillé les membres du personnel soulevant des problèmes de représailles sur le lieu de travail non couverts par la politique vers d'autres bureaux compétents, notamment le Bureau de l'audit interne et des investigations général, la Division des ressources humaines, le Bureau de l'Ombudsman chargé des fonds et programmes des Nations Unies et le Bureau de l'aide juridique au personnel.

53. Durant la période considérée, le Bureau a reçu 10 nouvelles demandes relatives à la protection contre des représailles. En outre, il a examiné un rapport d'enquête sur un cas qu'il avait transmis au Bureau de l'audit interne et des investigations en 2018 et a pris une décision. Sur les 10 nouveaux cas, seuls 3 se sont traduits par des plaintes officielles de représailles et des demandes de protection au titre de la politique de l'UNICEF sur la protection des lanceurs d'alerte contre les représailles. Les sept autres cas étaient des demandes de conseils que le Bureau de la déontologie, en étroite collaboration avec les bureaux/divisions concernés, a cherché à traiter de manière proactive et qui n'ont pas donné lieu à une plainte formelle pour représailles.

54. L'une des trois plaintes formelles de représailles a été résolue en travaillant étroitement avec le bureau régional concerné. Le dossier a été clos et le plaignant a confirmé que l'affaire avait été résolue à sa satisfaction. La deuxième plainte formelle a été classée en consultation avec le membre du personnel, qui a décidé de poursuivre l'enquête en cours du Bureau de l'audit interne et des investigations sur cette affaire. En ce qui concerne la troisième plainte formelle de représailles, le Bureau de la déontologie a déterminé qu'il s'agissait d'un cas de représailles *prima facie* et l'affaire a été transmise au Bureau de l'audit interne et des investigations pour une enquête plus approfondie.

55. Dans le cas d'une affaire précédemment renvoyée au Bureau de l'audit interne et des investigations pour enquête complémentaire, le Bureau de la déontologie a procédé à un examen indépendant du rapport d'enquête communiqué par le Bureau de l'audit interne et des investigations et a conclu qu'il n'y avait pas eu de représailles.

VIII. Autres activités

56. Afin de sensibiliser davantage les cadres supérieurs aux principales questions de déontologie et de leur demander des conseils sur les préoccupations institutionnelles, le Directeur du Bureau de la déontologie a tenu des entretiens individuels avec tous les directeurs régionaux et de division ainsi qu'avec plusieurs représentants de pays, ce qui a contribué à faciliter l'engagement préventif et proactif du Bureau dans la gestion des questions liées au lieu de travail. En outre, il a tenu des consultations régulières avec la haute direction, notamment la Directrice générale adjointe chargée de la gestion, le Chef de cabinet et les chefs des bureaux et divisions des principales parties prenantes. Ces consultations ont aidé le Bureau à coordonner les efforts de sensibilisation et à traiter les dossiers en collaboration, conformément aux mandats et aux règles générales de fonctionnement de tous les acteurs impliqués.

Le Directeur du Bureau de la déontologie a également consulté divers groupes d'affinité et associations du personnel.

57. Le Bureau organise une réunion mensuelle de collaboration avec les principaux responsables des bureaux impliqués dans les questions liées à l'intégrité, à la culture institutionnelle, à la responsabilité et à l'éthique, ce qui s'est révélé être un moyen efficace de partager les meilleures pratiques, de coordonner les initiatives, d'identifier les lacunes et les risques émergents et de nouer des liens pour une exécution plus efficace des mandats, sans compromettre l'indépendance et la confidentialité des différentes fonctions.

58. Le Bureau a continué de collaborer avec la Division des ressources humaines pour ce qui est des décisions de promotion et de nomination. À cet égard, le Bureau est consulté sur la nécessité d'entreprendre les contrôles approfondis d'usage en matière de conduite et de comportement afin de garantir que les fonctionnaires nommés ou promus à des postes de direction respectent les normes les plus strictes de déontologie et d'intégrité.

IX. Groupe de la déontologie des Nations Unies et Réseau Déontologie des organisations multilatérales

59. En 2021, le Bureau de la déontologie a participé à neuf réunions mensuelles du Groupe de la déontologie des Nations Unies. Par ailleurs, pour garantir la cohérence de l'interprétation et de l'application des politiques et des normes, il a consulté le Groupe de la déontologie sur les questions pertinentes.

60. Le Bureau de la déontologie a poursuivi ses activités de collaboration et de partage des connaissances avec d'autres entités des Nations Unies. Il a mis en place des accords réguliers et solides d'échange, d'apprentissage et de collaboration ainsi que des partenariats étroits avec les bureaux de la déontologie du FNUAP, du Secrétariat de l'ONU et du Programme des Nations Unies pour le développement. Il a également travaillé avec les équipes chargées de la déontologie à la Banque mondiale, à l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et à l'Organisation du Système CGIAR (anciennement Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale). Par ailleurs, pour garantir la cohérence de l'interprétation et de l'application des politiques et des normes, il a consulté le Groupe de la déontologie sur des problématiques communes.

61. Il a aussi participé à la réunion annuelle du Réseau Déontologie des organisations multilatérales en 2021.

X. Suivi des observations formulées en 2020

62. Le Bureau de la déontologie a renforcé ses activités de formation et de sensibilisation dans les bureaux de pays et de zone, notamment en augmentant considérablement le nombre de formations adaptées aux besoins du bureau bénéficiaire. En outre, les efforts qu'il a déployés pour transformer le rôle des facilitateurs et facilitatrices du dialogue sur la déontologie en champions de l'éthique et de la culture et pour renforcer leurs capacités par le biais de formations et d'un soutien étroit lui permettront d'atteindre le personnel dans des endroits difficiles d'accès.

63. Les effets persistants de la pandémie de COVID-19, y compris les restrictions de voyage, ont limité la présence physique de l'équipe du Bureau de la déontologie dans les bureaux de pays et régionaux. Néanmoins, le Directeur du Bureau a organisé

plusieurs séances de formation et de sensibilisation en présentiel, à l'occasion des réunions des équipes de gestion régionales et dans divers emplacements au siège et sur le terrain. On notera les présentations et les missions menées en collaboration par le Directeur du Bureau de la déontologie avec le Directeur du Bureau de l'audit interne des investigations et la Conseillère principale pour les questions de culture institutionnelle, qui ont permis d'aborder dans une optique plus coordonnée et holistique diverses questions liées au lieu de travail, à la déontologie et à l'intégrité. La déontologie et l'intégrité sont des préoccupations institutionnelles communes. En étroite collaboration avec le Directeur du Bureau de l'audit interne et des investigations, le Bureau de la déontologie a créé un cadre d'intégrité plus large et unifié qui regroupe les bureaux ayant des mandats parallèles et offre au personnel de multiples points d'entrée pour mieux comprendre les questions d'intégrité et de déontologie.

64. Le Bureau de la déontologie a collaboré avec les principales parties prenantes et les responsables de l'UNICEF en matière de surveillance et d'intégrité afin que des engagements soient pris pour prévenir de manière proactive les manquements. En plus de contribuer à une utilisation plus efficace des enquêtes et des autres ressources connexes de l'organisation, ces engagements témoignent d'une nouvelle approche de l'éthique « centrée sur le personnel ». Il s'agit de faire face aux comportements inappropriés – avant qu'ils ne dégénèrent en faute ou en litige – par le biais de mécanismes informels et de conseils et d'orientations pratiques. Cette approche repose sur des interventions précoces et un suivi actif des mesures correctives. Aucune action n'est entreprise sans le consentement du personnel concerné.

XI. Observations, recommandations et conclusions

65. Si le Bureau a pu obtenir des résultats positifs dans le cadre de son programme de travail en 2021 c'est grâce à son personnel dévoué, épaulé par des ressources en personnel provisoire ; à des partenariats productifs avec les bureaux jouant un rôle clé, notamment le Bureau de l'audit interne et des investigations et l'équipe en charge de la culture institutionnelle ; et aux efforts des champions de l'éthique et de la culture et des coordonnateurs et coordonnatrices chargées des questions relatives aux ressources humaines dans les bureaux nationaux.

66. Le Bureau de la déontologie apprécie le soutien qu'il a reçu de l'administration et des autres bureaux dans la mise en œuvre de son mandat. Comme indiqué, les messages lancés avec force et cohérence par les hauts responsables revêtaient un rôle crucial pour sensibiliser le personnel à la déontologie et aux valeurs de l'organisation. En outre, la flexibilité accordée dans l'utilisation du budget initial afin de combler le manque de ressources humaines en ayant recours à du personnel temporaire a permis au Bureau d'améliorer ses activités de formation et de sensibilisation et de mettre en œuvre le dispositif sur la transparence financière et la déclaration des conflits d'intérêts.

67. Le potentiel du Bureau de la déontologie pourrait être davantage mis à profit pour influencer de façon plus marquée sur la culture institutionnelle et mener à bien des initiatives nouvelles et stratégiques. Avec des ressources plus soutenues et durables, le Bureau pourrait remédier à certaines lacunes importantes, qui sont sources de risques, et notamment :

a) *Prévenir la fragmentation des activités de déontologie* : Il y a lieu de concentrer les efforts sur ceux qui sont les plus difficiles à atteindre et qui ont le plus besoin de soutien – le personnel des missions de l'UNICEF. Pour combler le fossé

entre le centre et la périphérie, il faudrait augmenter le budget et le personnel limités dont dispose le Bureau.

b) *Maintenir une stratégie proactive et préventive* : Les principaux avantages des engagements proactifs et préventifs visant à résoudre les problèmes éthiques avant qu'ils ne dégénèrent en fautes ou en manquements ont été démontrés en 2021. Toutefois, cette stratégie est très intensive en main-d'œuvre, ce qui met à rude épreuve la très petite équipe dont dispose l'organisation, compte tenu de sa taille et de son champ d'action.

c) *Faire appel à des champions et à des porte-voix* : Le Bureau de la déontologie continuera de privilégier le renforcement des capacités des champions de l'éthique et de la culture, qui contribueront à porter plus haut et plus fort les messages destinés aux membres du personnel à tous les niveaux. Les champions aideront également le Bureau à adapter ses services aux besoins et au contexte locaux. Le Bureau cherchera à s'assurer l'appui des supérieurs hiérarchiques afin qu'ils laissent une certaine souplesse aux champions de l'éthique et de la culture pour qu'ils puissent s'acquitter efficacement de leur rôle de bénévoles. Avec plusieurs centaines de champions à travers le monde, ces efforts nécessiteront des capacités et une expertise supplémentaires pour la gestion et la formation.

d) *Exécuter un mandat élargi* : Avec un Directeur du Bureau de la déontologie dont le mandat est limité dans le temps, l'absence actuelle de postes de supervision ou de direction au sein du Bureau présente les risques suivants : 1) manque de continuité et de mémoire institutionnelle ; 2) attention insuffisante apportée aux préoccupations stratégiques et à celles concernant l'ensemble de l'organisation ; 3) absence d'une planification fiable de la relève ; 4) impuissance à faire appel à du personnel temporaire pour faire face aux imprévus pendant les périodes de congé ou d'absence du Directeur et des autres membres du personnel. Le Bureau de la déontologie nouvellement indépendant a besoin de postes supplémentaires au niveau de la supervision pour exécuter son mandat élargi, maintenir ses réalisations récentes et soutenir des approches plus stratégiques.

e) *Tirer parti des gains d'efficacité* : Le Bureau de la déontologie continuera à travailler avec la Division des technologies de l'information et de la communication pour développer un nouveau système logiciel sécurisé et fiable, compatible également avec l'infrastructure des technologies de l'information et de la communication de l'UNICEF. À cet égard, le Bureau étudie également la possibilité de collaborer avec d'autres entités des Nations Unies.

68. Le Conseil d'administration souhaitera peut-être prendre note et se féliciter des progrès importants et continus réalisés à l'UNICEF dans les domaines de la déontologie, de l'intégrité et de la culture institutionnelle et continuer à soutenir l'administration dans l'exécution des initiatives correspondantes.

XII. Projet de décision

Le Conseil d'administration

Prend note du rapport du Bureau de la déontologie de l'UNICEF pour 2021 (E/ICEF/2022/15) et de la réponse de l'administration (E/ICEF/2022/16).