



## Conseil économique et social

Distr. générale  
17 avril 2023  
Français  
Original : anglais

**Pour décision**

### Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

**Session annuelle de 2023**

13-16 juin 2023

Point 8 de l'ordre du jour provisoire\*

### Exposé sur la culture institutionnelle et la diversité

#### *Résumé*

Le présent exposé est soumis en application de la décision 2022/6 du Conseil d'administration dans laquelle celui-ci « *prie* l'UNICEF de lui présenter, à sa session annuelle de 2023, des informations actualisées sur la manière dont le Fonds améliore sa culture organisationnelle et sur les mesures qu'il prend pour prévenir et combattre toutes les formes de discrimination, notamment le racisme et la discrimination raciale et le harcèlement sexuel, dans ses politiques, procédures et programmes au niveau du siège, au niveau régional et au niveau des pays. »

L'exposé fait le point sur les travaux menés par l'UNICEF pour renforcer sa culture institutionnelle, améliorer la mise en pratique de ses valeurs fondamentales et devenir un lieu de travail plus diversifié et plus inclusif.

Les éléments de décision soumis à l'avis du Conseil d'administration figurent à la section VII.

\* E/ICEF/2023/9.



## I. Vue d'ensemble

1. L'exposé fait le point sur les travaux menés par l'UNICEF pour renforcer sa culture institutionnelle, améliorer la mise en pratique de ses valeurs fondamentales et devenir un lieu de travail plus diversifié et plus inclusif. Il porte tout particulièrement sur les efforts consentis, les résultats obtenus et les défis rencontrés depuis le dernier exposé soumis au Conseil d'administration sur ce sujet à la première session ordinaire de 2022 (E/ICEF/2022/6).

2. Outre les recommandations formulées par 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 en 2019, les travaux visant à améliorer la culture institutionnelle de l'UNICEF sont guidés par les recommandations énoncées par l'Équipe spéciale interne chargée de l'antiracisme et de la non-discrimination (2021), le processus de recertification EDGE (Economic Dividends for Gender Equality, Faits et données concernant l'égalité des sexes) de 2022 et les sondages internes menés auprès des employés, tels que l'enquête Pulse Check sur la culture du lieu de travail (juin 2021, décembre 2021 et juin 2022) et le Sondage mondial du personnel (2022). En outre, en 2022, plusieurs autres exercices d'appréciation et d'évaluation ont donné lieu à des recommandations pertinentes pour orienter ces travaux (voir ci-dessous).

3. En 2022, l'UNICEF s'est bien positionné pour accélérer et élargir ses activités en faveur d'une culture institutionnelle plus respectueuse et plus inclusive. Grâce aux efforts déployés de façon soutenue ces dernières années, à d'importants changements politiques et systémiques, et à l'établissement de capacités spécialement consacrées aux questions de culture et de diversité au sein du Bureau de la Directrice générale, l'UNICEF a mis en place nombre des facteurs favorables nécessaires à l'obtention de résultats à grande échelle dans l'ensemble de l'organisation dans les années à venir. Au sein du système des Nations Unies, l'UNICEF, qui dispose de la principale équipe dédiée, composée de professionnels de la culture et de la diversité, a largement contribué aux initiatives interinstitutions portant sur l'avenir du travail et sur la diversité, l'équité et l'inclusion.

4. Des cadres et des stratégies politiques ont en particulier été élaborés ou renforcés afin de promouvoir une culture davantage fondée sur les valeurs. La charte des valeurs de l'UNICEF, élaborée en 2020, énonce les comportements attendus du personnel et des responsables pour chaque valeur fondamentale de l'organisation. En 2022, quatre nouvelles politiques offrant une plus grande souplesse au personnel exerçant des responsabilités familiales ont été approuvées. Une politique actualisée d'aménagement des modalités de travail a également été adoptée. Les taux de signalement d'éventuels manquements, qui ont augmenté de manière considérable après la publication du rapport de l'Équipe spéciale indépendante en 2019, restent élevés. En 2022, le personnel a davantage sollicité le Bureau de l'audit interne et des investigations et le Bureau de la déontologie de l'UNICEF, ce qui peut indiquer une sensibilisation accrue ou une plus grande confiance à l'égard de ces bureaux. De nouvelles initiatives de communication ont été élaborées et mises en œuvre, appelant davantage l'attention sur ce qu'est une organisation fondée sur des valeurs. Il s'agit notamment du programme d'appréciation entre pairs « Humans of UNICEF », de l'initiative « Valeurs en action », ainsi que des dialogues du Mois de la déontologie et des conversations avec les hauts responsables. L'UNICEF a mis au point de nouveaux outils tels que les boîtes à outils sur la dignité au travail et sur la violence au sein de la famille, un glossaire des termes liés à la diversité, à l'équité et à l'inclusion, ainsi qu'un guide destiné à aider le personnel des ressources humaines et les responsables du recrutement à comprendre comment prendre en compte la diversité, l'équité et l'inclusion tout au long des processus de recrutement. L'enquête

Pulse Check sur la culture du lieu de travail et le Sondage mondial du personnel sont des outils importants qui aident l'UNICEF à déterminer et suivre ce que les employés pensent des progrès réalisés dans leurs bureaux. Le présent exposé revient en détail sur ces outils.

5. Bien que des progrès aient été accomplis, des défis persistent. Parmi les plus importants, figurent le manque de temps des bureaux pour se consacrer à la culture du lieu de travail et aux questions de diversité, d'équité et d'inclusion ; les progrès lents et peu visibles, tels qu'ils sont perçus par les employés, ainsi que leur invisibilité dans tous les bureaux de l'UNICEF ; la persistance d'un faible niveau de sécurité psychologique et de confiance. Les orientations mondiales publiées en 2022 encouragent les bureaux de pays à inclure la culture du lieu de travail dans leurs plans de gestion annuels, ce qui contribuera à maintenir la visibilité de ces questions tout au long de l'année.

6. La collaboration interinstitutions reste une stratégie clé. L'UNICEF codirige, avec le Secrétariat de l'ONU et l'Union postale universelle, un nouveau groupe de travail sur la diversité, l'équité et l'inclusion créé au printemps 2022 sous l'égide du Comité de haut niveau sur la gestion. Parmi les produits que ce groupe de travail doit livrer en 2023, citons un glossaire sur la diversité, l'équité et l'inclusion à l'échelle des Nations Unies ; une vision et des principes directeurs ; un ensemble de bonnes pratiques relevées dans le système des Nations Unies. L'UNICEF contribue activement à ces trois domaines d'activité.

7. Les priorités de l'UNICEF en matière de culture institutionnelle et de diversité pour 2023 comprennent : l'application des principes de la science comportementale afin de contribuer à influencer les comportements individuels et collectifs dans la droite ligne des valeurs fondamentales de l'UNICEF et d'une plus grande inclusion ; l'élaboration et la mise en œuvre d'une approche « globale de la diversité » visant à accroître la diversité de la main-d'œuvre ; le renforcement du système et des capacités en matière d'inclusion du handicap ; la mise en place de services d'assistance afin d'améliorer l'accessibilité physique et numérique des personnes handicapées ; une attention plus soutenue au renforcement de la sécurité psychologique et de la confiance par des actions telles que l'appui à l'intervention des témoins et une communication interne accrue sur les bonnes pratiques liées aux comportements fondés sur des valeurs et aux activités inclusives. Le suivi et le contrôle des effets des mesures prises à la suite du Sondage mondial du personnel de 2022, en partenariat avec les associations du personnel aux niveaux national, régional et mondial, constitueront une autre priorité essentielle.

## II. Approche fondée sur des faits et des données

8. L'UNICEF, déterminé à utiliser une approche fondée sur des faits et des données afin d'améliorer sa culture institutionnelle ainsi que la diversité, l'équité et l'inclusion, continue d'améliorer la collecte et la communication d'indicateurs relatifs à la composition et au vécu de son personnel.

9. Lancée en juin 2021, la dernière enquête Pulse Check sur la culture du lieu de travail date de juin 2022. Le Sondage mondial du personnel, une enquête bisannuelle plus détaillée sur la perception des employés, a eu lieu de début octobre à début novembre 2022. Les données de l'enquête Pulse Check de juin 2022 et du Sondage mondial du personnel étaient très proches en ce qui concerne les points forts de l'UNICEF et les aspects à améliorer s'agissant de sa culture institutionnelle. D'après le Pulse Check de juin 2022, qui a atteint un taux de réponse de 70 % (plus de 13 000 membres du personnel y ayant répondu), la culture fondée sur des valeurs de la plupart des bureaux est jugée de manière positive et, globalement, la culture du lieu

de travail est considérée satisfaisante par 71 % des participants. Les domaines ayant obtenu les meilleurs scores sont l'autonomisation, la confiance dans les cadres supérieurs, la communication interne et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Dans l'ensemble, les réponses des femmes étaient moins positives que celles des hommes, les écarts les plus importants concernant les domaines de la confiance dans les cadres supérieurs et des normes de conduite.

10. Après chaque enquête Pulse Check, des entretiens de suivi sont organisés avec les bureaux les moins bien notés (et, sur demande, avec d'autres bureaux) afin de leur apporter un appui et de les conseiller sur la manière d'améliorer la culture de leur lieu de travail. En 2022, des entretiens ont été tenus avec 28 bureaux dans le monde entier. Outre la promotion d'une compréhension approfondie des données relatives à chaque bureau, les discussions ont notamment porté sur la manière de tirer parti des domaines performants et de recenser les moyens d'améliorer les domaines où les résultats sont moins bons. Dans certains cas, ces entretiens ont eu lieu dans le cadre d'initiatives plus vastes visant à améliorer la culture des bureaux, tels que des retraites ou des séances d'apprentissage. Les conversations sont animées par l'équipe chargée de la culture et de la diversité, avec la participation du personnel des ressources humaines et de l'association du personnel, ainsi que de la direction des bureaux de pays et d'autres membres du personnel concernés. La prochaine enquête Pulse Check sera réalisée dans le courant de l'année 2023.

11. Lors de l'édition 2022 du Sondage mondial du personnel, l'indice de mobilisation des employés (un indice composite qui résume l'expérience globale des employés de l'UNICEF) a été de 76 %, soit une hausse de 3 points de pourcentage par rapport à 2020. Les réponses des employés ont été plus positives en 2022 qu'en 2020 pour sept des huit indicateurs clés de l'indice. Les sujets pour lesquels l'UNICEF a obtenu les meilleurs scores ont été sa riposte à la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) en tant qu'employeur, la sécurité du personnel et les normes de conduite.

12. Les personnes interrogées ont déclaré très bien savoir ce qui constitue une faute à l'UNICEF (96 %), où et comment la signaler (90 %) et, en particulier, comment signaler un cas de harcèlement sexuel (92 %). Parmi les domaines où l'amélioration a été la plus importante depuis le Sondage mondial du personnel de 2020, citons le fait de se sentir à l'aise pour discuter du racisme et de la discrimination au bureau (en dépit d'une hausse de 14 points de pourcentage, les membres du personnel ne sont encore que 56 % à aborder facilement ces questions) ; la participation de la personne interrogée à des discussions et sa contribution à des décisions concernant son travail (augmentation de 8 points de pourcentage) ; le fait de se sentir en sécurité pour transmettre aux responsables du bureau concerné ses préoccupations, des questions et des problèmes (hausse de 7 points de pourcentage).

13. Comme indiqué dans l'exposé sur la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles présenté à la session en cours, un lieu de travail psychologiquement sûr peut également être un facteur important de promotion des signalements. En ce qui concerne les améliorations nécessaires, les domaines les moins performants d'après le Sondage mondial du personnel sont la suite donnée par la direction à l'enquête et les examens indépendants de la culture institutionnelle ; l'efficacité des bureaux ; la diversité, l'équité et l'inclusion. Plus précisément, avec seulement 27 % de réponses positives, la question concernant le fait de se sentir à l'aise en tant que témoin d'une situation de discrimination pour intervenir oralement ou soutenir la personne concernée a enregistré les scores les plus faibles. La gestion de la performance est un autre domaine enregistrant de faibles scores : seulement 45 % des personnes interrogées estiment que les membres du personnel dont le travail ne donne pas satisfaction reçoivent un retour d'information et un appui pertinents afin

qu'ils améliorent leurs performances. Par ailleurs, l'efficacité des mesures prises par la direction mondiale de l'UNICEF et la direction des bureaux en réponse au Sondage mondial du personnel de 2020 suscite une faible adhésion (48 %), ce qui confirme la nécessité de faire suivre l'enquête de 2022 d'une action visible et concertée. Rapprochées des progrès réalisés depuis 2020, les données du Sondage mondial du personnel indiquent non seulement le succès des efforts de sensibilisation en matière d'inconduite (et en particulier de discrimination) et de renforcement de la sécurité psychologique au sein de l'UNICEF, mais aussi la nécessité de mettre davantage l'accent sur l'acquisition par les employés des connaissances, des compétences et de la confiance nécessaires pour intervenir de manière constructive lorsqu'ils sont témoins d'une discrimination ou de tout autre cas de non-respect des valeurs fondamentales.

14. Le tout premier rapport annuel sur les cessations de service a été publié en 2022 avec des données de 2020 et de 2021. Il examine les départs des employés de l'UNICEF et les raisons y afférentes. Il indique que le taux de rotation à l'UNICEF est de 4,6 % pour les postes permanents (sans compter les engagements temporaires), ce qui est considéré comme assez faible par rapport à la fonction publique dans les pays pour lesquels des données sont disponibles. Les femmes représentaient 60 % des personnes ayant démissionné de l'UNICEF au cours de cette période, alors qu'elles ne représentaient que 49 % de son personnel. La grande majorité des membres du personnel qui ont quitté l'organisation (95 %) ont indiqué qu'ils reviendraient à l'UNICEF si on leur en donnait la possibilité. Les raisons de démission les plus fréquentes sont le manque de débouchés professionnels et l'incompatibilité de l'emploi avec les responsabilités personnelles (par exemple, la famille ou les soins).

15. En 2018, l'UNICEF est devenu le premier organisme des Nations Unies à obtenir la certification EDGE. Depuis, il a reçu cette distinction à trois reprises, la dernière datant de 2022. Le dernier processus de certification a mis en évidence les améliorations apportées par l'UNICEF dans plusieurs domaines, tels que la représentation équilibrée des hommes et des femmes à différents niveaux de poste ; le renforcement du cadre des politiques et des pratiques dans les domaines du recrutement et de la promotion ; la formation au développement du leadership ; le mentorat ; l'aménagement des modalités de travail, les cinq domaines étant conformes à la norme EDGE. Certains des principaux axes du plan d'action de l'UNICEF élaboré avec EDGE pour 2022-2024 concernent l'amélioration de la parité des sexes dans les lieux d'affectation classés difficiles (ce qui peut également encourager le personnel à signaler davantage les cas présumés d'exploitation et d'atteintes sexuelles et de harcèlement sexuel dans ces lieux), la promotion de l'adoption de politiques plus favorables à la famille et la clarification des rôles et des responsabilités s'agissant de prévenir et de combattre le harcèlement sexuel.

16. Dans le cadre de l'étude d'évaluabilité et de l'évaluation formative du positionnement de l'UNICEF en vue de la mise en œuvre du Plan stratégique de l'UNICEF pour la période 2022-2025, le facteur de réussite relatif aux personnes et à la culture dynamiques et inclusives a été évalué comme étant « suffisant/satisfaisant », suscitant adhésion et attention dans l'ensemble de l'organisation. Toutefois, l'évaluation a également mis en évidence que les ressources peuvent être insuffisantes pour la tâche à accomplir et qu'il faut mettre davantage l'accent sur la mise en place d'un système efficace de gestion de la performance conférant aux gestionnaires le pouvoir de demander des comptes aux employés peu performants sans craindre de représailles.

17. L'adoption d'une approche solide et efficace de la gestion de la performance est essentielle pour mettre en pratique la responsabilité, valeur fondamentale de l'UNICEF. Un audit thématique de la fonction de gestion de la performance a donc

été réalisé au début de l'année 2023 par le Bureau de l'audit interne et des investigations. L'audit a mis en évidence que l'approche de la gestion de la performance était partiellement satisfaisante et que des améliorations majeures étaient nécessaires. Une réponse de la direction à l'audit est en cours de préparation, laquelle prévoit des mesures spécifiques à prendre en 2023 et au-delà.

18. Une évaluation du fonds pour l'aménagement raisonnable, créé en 2013 pour contribuer à l'aide au logement destinée aux employés handicapés dans tout bureau de l'UNICEF, est en cours. L'évaluation devrait fournir des recommandations concourant à l'évolution du fonds en tant qu'instrument de promotion d'un environnement plus inclusif dans les bureaux de l'UNICEF du monde entier, qui attire et retient les talents, indépendamment de la situation de handicap.

19. L'application du principe de responsabilité est essentielle à l'instauration d'une culture institutionnelle fondée sur des valeurs. Les employés doivent savoir – et percevoir – que toute personne violant les valeurs, les politiques et les normes de conduite de l'UNICEF devra en répondre. Depuis 2021, le Bureau de l'audit interne et des investigations recueille des données sur les allégations de discrimination et en rend compte en les classant par type. Dans son rapport annuel de 2022, qui est également soumis au Conseil d'administration à la session en cours, le Bureau de l'audit interne et des investigations a indiqué qu'en 2022, il avait ouvert six dossiers de discrimination présumée, fondée, entre autres, sur la race, le sexe, la religion et l'appartenance ethnique.

20. En ce qui concerne le harcèlement sexuel, 23 signalements ont été adressés au Bureau de l'audit interne et des investigations en 2022. Dans quatre dossiers reçus en 2022 ou datant de 2021, le Bureau de l'audit interne et des investigations a constaté l'existence d'éléments factuels indiquant qu'un membre du personnel s'était rendu coupable de la faute présumée. Ces dossiers ont été transmis à la Directrice générale adjointe chargée de la gestion, en vue du lancement d'éventuelles procédures disciplinaires. Sur ces quatre affaires, deux se sont soldées par des constatations d'inconduite et l'imposition de sanctions disciplinaires. En janvier 2023, deux affaires étaient encore en cours d'examen. Dans un autre dossier clôturé en 2022, le Bureau de l'audit interne et des investigations a constaté l'existence d'éléments factuels indiquant que des non-fonctionnaires s'étaient rendus coupables de la faute présumée et a transmis le dossier au chef du bureau concerné pour qu'il prenne les mesures s'imposant, y compris la résiliation du contrat de ces personnes. En 2022, le Bureau de l'audit interne et des investigations a classé trois affaires de harcèlement sexuel, les victimes présumées n'ayant pas consenti à ce qu'une enquête formelle soit menée et les allégations n'ayant pas pu être corroborées par d'autres moyens.

### **III. Politique et gouvernance**

21. Une équipe spécialisée, basée au Bureau de la Directrice générale, dirige les travaux de l'UNICEF sur la culture institutionnelle et les questions de diversité, d'équité et d'inclusion. Elle est chargée de suivre, de coordonner et d'appuyer tous les aspects des activités concernant l'évolution de la culture institutionnelle et la diversité, l'équité et l'inclusion dans l'ensemble de l'UNICEF.

22. En décembre 2022, l'UNICEF a adopté sa politique et stratégie en matière de handicap et d'inclusion, qui définit ses engagements et ses objectifs programmatiques et opérationnels jusqu'en 2030. La politique et stratégie, qui est liée à la mise en œuvre du Plan stratégique de l'UNICEF pour la période 2022-2025, de la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap et du Programme de développement durable à l'horizon 2030, guidera l'action menée par l'UNICEF en faveur de l'inclusion du handicap au niveau des programmes, des opérations et de la culture.

Elle présente les priorités de l'UNICEF concernant les enfants handicapés et fournit une orientation stratégique et un cadre visant à accélérer la mise en œuvre de programmes favorisant l'intégration des personnes handicapées et l'obtention de résultats connexes à grande échelle, en faisant fond sur les données probantes, les enseignements tirés et les bonnes pratiques. Elle définit également des objectifs opérationnels, tels que l'augmentation progressive du nombre d'employés handicapés dans les effectifs mondiaux de l'UNICEF afin d'atteindre 7 % d'ici à 2030 ; la présence de spécialistes de l'intégration des personnes handicapées dans tous les bureaux régionaux ; la fourniture d'une formation sur l'intégration des personnes handicapées à 75 % des employés de l'UNICEF d'ici à 2025.

23. En 2022, l'UNICEF a adopté plusieurs nouvelles politiques visant à renforcer une approche centrée sur les personnes de la gestion des ressources humaines. Ces nouvelles politiques prévoient une meilleure prise en compte des conjoints des membres du personnel pour les services de consultants ; davantage de souplesse en ce qui concerne les congés (de soins, de deuil, familial et parental) ; une meilleure prise en compte des besoins spécifiques de différents collègues (par exemple, les employés handicapés) dans le cadre des exercices de rotation et des campagnes de mobilité.

24. Afin d'aider les bureaux de pays à améliorer le suivi et l'établissement de rapports concernant l'évolution de la culture du lieu de travail, de nouvelles orientations et de nouveaux modèles ont été élaborés pour les plans de gestion annuels au niveau des bureaux. La mise au point des nouvelles orientations s'inscrit dans le cadre d'un effort mené à l'échelle de l'organisation en vue de simplifier et de rationaliser les processus de planification aux fins d'une plus grande efficacité. Il est attendu que, d'année en année, les nouvelles orientations et les nouveaux modèles aident les bureaux à continuer de considérer les questions relatives à la culture du lieu de travail comme des priorités de gestion clés.

25. Un groupe consultatif sur la diversité, l'équité et l'inclusion a été créé en 2022 avec pour mission de fournir des orientations et des conseils stratégiques dans ce domaine de travail. Ses membres proviennent de différentes structures de l'organisation, à savoir les bureaux de pays, les bureaux régionaux et le siège, l'Association mondiale du personnel et les représentants du groupe de conseil pour les membres du personnel, les domaines fonctionnels concernés et les cadres supérieurs. Le groupe consultatif se réunit deux fois par an. Parmi les sujets examinés par le groupe en 2022 figuraient les données issues des rapports annuels des bureaux de pays et du Sondage mondial du personnel, la politique et stratégie en matière de handicap et d'inclusion, et les propositions de modification de l'approche actuelle de l'UNICEF en matière de diversité de la main-d'œuvre.

26. La collaboration entre l'équipe chargée de la culture et de la diversité et les bureaux indépendants, tels que le Bureau de l'audit interne et des investigations et le Bureau de la déontologie, étroite et continue, respecte les limites de la confidentialité. Par exemple, les bureaux ont joint leurs efforts pour apporter un appui coordonné et cohérent aux bureaux de pays au moyen de missions conjointes, en développant des supports de communication complets axés sur les valeurs fondamentales et les normes de conduite, et en fournissant des services de suivi aux bureaux ayant obtenu de mauvais résultats dans le cadre du Sondage mondial du personnel et de l'enquête Pulse Check. En outre, la Division des ressources humaines, le Centre d'apprentissage global du Centre mondial de services partagés et la Division de la communication mondiale et du plaidoyer sont d'importants partenaires stratégiques qui participent à la mise au point de diverses initiatives, notamment le programme « Humans of UNICEF », l'initiative « Valeurs en action », les programmes d'apprentissage sur la

diversité, l'équité et l'inclusion, ainsi que les communications et les messages partagés avec l'ensemble du personnel.

27. Le partenariat avec les associations du personnel aux niveaux mondial, régional et national a été essentiel pour faire avancer les principaux programmes. Par exemple, les associations du personnel ont fortement encouragé les employés à participer au Sondage mondial du personnel et aux enquêtes Pulse Check, ainsi qu'aux activités de suivi au niveau des bureaux. L'Association mondiale du personnel a contribué de manière déterminante au programme « Humans of UNICEF » et à l'initiative « Valeurs en action ». Elle a par ailleurs représenté les points de vue du personnel dans divers processus d'examen des politiques et dans différents forums de gouvernance.

28. L'UNICEF compte plusieurs groupes de conseil pour les membres du personnel qui contribuent à l'inclusion de différentes manières, et leur apporte un appui. Certains de ces groupes se concentrent actuellement sur les employés handicapés ; les jeunes salariés (à savoir les moins de 35 ans) ; les questions d'égalité des sexes ; les employés appartenant à la communauté lesbienne, gay, bisexuelle, transgenre, intersexe, queer, en questionnement et autres (LGBTIQ+). Parmi les activités entreprises par les groupes de conseil pour les membres du personnel, on peut citer les interventions d'experts et d'orateurs externes sur des sujets spécifiques concernant les groupes ; l'élargissement du champ d'action afin d'augmenter le nombre de membres, en particulier dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux ; la mise en place de programmes de mentorat informels pour les membres ; la fourniture, à l'équipe chargée de la culture et de la diversité et à la Division des ressources humaines, de retours d'information reflétant les points de vue des membres sur différentes initiatives. Les groupes de conseil pour les membres du personnel ont également été consultés sur les nouvelles politiques intéressant le personnel, telles que la mobilité et le congé parental.

29. Afin de diversifier davantage ses effectifs et d'accroître la représentation des groupes sous-représentés ou marginalisés, l'UNICEF s'attache à élaborer une approche « globale de la diversité ». Cela signifie que, outre la prise en considération du sexe et de la nationalité en tant que facteurs de diversité, l'UNICEF prendra également en compte l'âge, le handicap, la région d'origine et d'autres facteurs pertinents au niveau local, dans le cadre des efforts déployés pour que sa main-d'œuvre soit plus représentative de la diversité des populations qu'elle sert. Par ailleurs, l'UNICEF mettra davantage l'accent sur l'évaluation des candidats à l'aune de ses six valeurs fondamentales (bienveillance, respect, intégrité, confiance, responsabilité et durabilité environnementale), tout en maintenant comme considération dominante dans tous les recrutements les normes les plus élevées en matière d'efficacité, de compétence et d'intégrité.

#### **IV. Sensibilisation et renforcement des capacités**

30. Le renforcement des connaissances et des compétences peut constituer la première étape cruciale d'un changement de comportement durable. En 2022, l'UNICEF s'est particulièrement attaché à améliorer la connaissance, la compréhension et la pratique de tous ses employés, s'agissant des comportements fondés sur des valeurs, ainsi que des comportements qui ne doivent pas être pratiqués ou encouragés. S'agissant plus spécifiquement de la diversité, de l'équité et de l'inclusion, 20 bureaux ont bénéficié d'un appui sous la forme d'évaluations, de séances de sensibilisation et d'apprentissage sur mesure, ainsi que de dialogues sur la discrimination, le respect des valeurs fondamentales, la manière d'aider ou de défendre autrui lorsque l'on est témoin d'une discrimination ou d'autres

comportements inappropriés, et les préjugés conscients et inconscients. Plus de 1 000 employés ont directement bénéficié de ces séances. Des séances supplémentaires dans d'autres bureaux sont prévues en 2023 et au-delà.

31. L'UNICEF a continué de dispenser divers programmes de formation et d'apprentissage portant sur des sujets tels que les valeurs fondamentales, la prise de conscience de soi chez les cadres et les dirigeants, et le leadership inclusif. En 2022, 342 cadres ont participé au programme « Management Masterclass », qui visait à renforcer leurs capacités personnelles de leadership et de gestion. Quarante-deux pour cent des hauts responsables (environ 132 collègues, dont des représentants, des représentants adjoints et des directeurs) ont bénéficié de programmes d'apprentissage comprenant des formations et des modules sur la diversité, l'équité et l'inclusion (dans le cadre d'initiatives concernant le leadership des représentants adjoints « Deputy Representatives' Leadership Initiative » et l'orientation des hauts responsables « Senior Leaders' Orientation », auxquelles s'ajoute la nouvelle série de cours d'apprentissage sur une direction tournée vers l'avenir « Leading for the Future »). Au total, 109 hauts responsables ont participé au programme « Executive Insight » et ont fait l'objet d'évaluations à 360 degrés, bénéficiant d'un accompagnement professionnel visant à améliorer leurs compétences en matière de leadership.

32. Tous les nouveaux membres du personnel peuvent bénéficier d'une initiation et d'une orientation globales qui leur donnent un aperçu des valeurs fondamentales, des normes déontologiques et des normes de conduite de la fonction publique internationale. Au total, 871 nouveaux membres du personnel y ont accédé en 2022, soit environ 47 % des recrutements externes effectués au cours de la même période. Tous les employés de l'UNICEF sont tenus de suivre une formation en ligne sur la prévention du harcèlement sexuel et de l'abus d'autorité. Le taux d'achèvement de la formation est de 94 % pour les fonctionnaires contre 79 % pour l'ensemble du personnel.

33. Le rapport de 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 note qu'il est nécessaire d'améliorer les possibilités d'évolution de carrière pour les membres du personnel recruté sur le plan national, y compris en ce qui concerne l'internationalisation de leur carrière si tel est leur souhait. En 2022, 43 membres du personnel recruté sur le plan national ont suivi le programme REACH, un programme mondial de perfectionnement professionnel et de transition destiné au personnel recruté sur le plan national à haut potentiel qui souhaite poursuivre une carrière internationale. Vingt-huit pour cent de ceux qui ont terminé le programme se sont vu proposer des postes d'administrateur(trice) recruté(e) sur le plan international. Compte tenu de la forte demande et de l'intérêt mondial que suscite le programme, une nouvelle version a été lancée en 2023. En outre, 128 membres du personnel recruté sur le plan national ont participé au programme IMPACT+, qui couvre les principes fondamentaux de l'aptitude au travail afin d'aider le personnel à exceller dans ses fonctions actuelles en lui fournissant divers outils d'apprentissage des compétences techniques et non techniques. Les séances du programme ASPIRE (Aiming to Strengthen People Skills, Individual and Role Effectiveness), qui vise à renforcer les compétences professionnelles et relationnelles, ont été suivies par 393 membres du personnel dans les sept régions et trois villes sièges.

34. Un Programme de perfectionnement des cadres destiné au personnel âgé de 35 ans ou moins a été lancé en 2022, ainsi que deux nouveaux programmes pilotes d'accompagnement des carrières, l'un ciblant le personnel handicapé et l'autre le personnel féminin. Au total, 126 personnes ont participé à ces programmes.

35. Le renforcement des capacités de l'UNICEF en matière de diversité, d'équité et d'inclusion nécessite de nouveaux outils et de nouvelles lignes directrices en vue de contribuer à approfondir la capacité des employés à appliquer des approches pertinentes. Un glossaire a été élaboré et mis à la disposition de l'ensemble des employés, afin de promouvoir une compréhension commune et un point de référence pour les termes sensibles. Le glossaire, qui a également été diffusé au sein de la communauté des Nations Unies travaillant sur les questions de diversité, d'équité et d'inclusion, a servi à alimenter un glossaire à l'échelle de l'ONU. Un guide en ligne sur la diversité, l'équité et l'inclusion dans les processus de recrutement a été élaboré pour aider les praticiens des ressources humaines et les responsables du recrutement à comprendre comment prendre en compte la diversité dès les phases initiales et à chaque étape du processus. Une boîte à outils sur la dignité au travail a été développée sur un site Web interne, regroupant dans un espace unique les politiques clés, les outils et les conseils concernant différents aspects des comportements néfastes ou inappropriés, y compris le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité et la discrimination. Cette boîte à outils guide les employés qui sont directement concernés par ces manquements, ainsi que d'autres personnes exerçant des responsabilités connexes (par exemple, les superviseurs et les personnes apportant un soutien actif). Elle dispense des conseils sur la manière de choisir une personne à qui demander conseil, de préparer une conversation avec une personne ayant un comportement inapproprié et de faire face au déni de cette personne. Elle fournit des liens vers d'autres ressources internes et couvre également la procédure formelle de plainte et d'enquête ainsi que d'autres moyens d'assistance et d'appui. Une boîte à outils sur la manière de traiter la violence au sein de la famille affectant les employés de l'UNICEF a été mise au point et devrait être mise en service en 2023.

36. Outre la sensibilisation, il est important de fournir des outils, des conseils et de bonnes pratiques pour aider les employés à comprendre et à adopter les comportements attendus. L'UNICEF a rédigé un guide de bonnes pratiques en matière de diversité, d'équité et d'inclusion présentées sous la forme de récits afin de donner aux employés les moyens de réfléchir de manière critique à la façon dont leur utilisation du langage et leurs récits reflètent les valeurs fondamentales de l'organisation et tiennent compte de la diversité et de l'inclusion. Le guide souligne que l'UNICEF, en assurant le caractère antiraciste et inclusif de ses activités de plaidoyer et de communication, renforce sa capacité à refléter les différents besoins des enfants, quelle que soit leur origine. En 2022, des webinaires mondiaux ont été organisés à l'intention des professionnels de la communication de l'UNICEF sur des sujets tels que la déconstruction du « complexe du sauveur blanc » dans le développement international et l'évitement des stéréotypes néfastes dans les produits de communication de l'UNICEF. De nouvelles lignes directrices sur l'utilisation respectueuse d'images d'enfants ont également été élaborées et communiquées aux comités nationaux ainsi qu'aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux de l'UNICEF afin d'orienter leurs communications externes et leurs activités de collecte de fonds. Un expert externe en matière de diversité, d'équité et d'inclusion a examiné le contenu des sites Web publics de plusieurs comités nationaux et a formulé des recommandations sur le langage et l'intégration de la diversité dans leurs produits de communication.

37. Un nouvel outil portant sur un éventail de comportements a été lancé pour aider le personnel de l'UNICEF à adopter des comportements conformes aux valeurs fondamentales. Cet outil répertorie près de 200 comportements observés dans l'ensemble de l'organisation, relie chacun d'entre eux aux valeurs fondamentales et aide les employés à réfléchir à la manière de mettre en pratique les comportements fondés sur des valeurs et à détecter les comportements contraires aux valeurs fondamentales ou aux normes de conduite. Une page intranet de type « wiki »

consacrée à chaque comportement présente les politiques et les orientations pertinentes, des exemples anecdotiques, ainsi que des questions et des réponses qui peuvent aider les collègues à envisager une ligne de conduite.

38. L'UNICEF continue d'encourager le recours à la médiation comme première étape pour résoudre les conflits interpersonnels entre collègues et étudie la possibilité d'étendre les services connexes dans le cadre de son engagement en faveur de la médiation adopté en 2021. Le Bureau de l'Ombudsman chargé des fonds et programmes des Nations Unies étudie des mécanismes permettant d'évaluer la pertinence de la médiation en tant que première étape dans chaque affaire faisant l'objet d'une demande de contrôle hiérarchique ou d'un litige devant le Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies, ce qui permettrait d'éviter les litiges inutiles. Ceci est conforme au paragraphe 18 de la résolution 77/260 de l'Assemblée générale (30 décembre 2022), qui réaffirme l'importance de la procédure amiable de règlement des différends : « prie le Secrétaire général de sensibiliser davantage les membres du personnel au fait qu'il leur est possible de s'entretenir avec le Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies pour chercher un moyen de régler les différends à l'amiable, y compris, dans un premier temps et lorsque cela est possible, par voie de médiation, avant de déposer une plainte officielle, encourage les membres du personnel à saisir cette possibilité et prie également le Secrétaire général de fournir des informations supplémentaires à cet égard ».

39. En 2022, 506 dossiers de médiation, dont 152 provenant de l'UNICEF, ont été portés devant le Bureau de l'Ombudsman chargé des fonds et programmes des Nations Unies. Sur les 168 demandes de médiation reçues par le Bureau, 59 émanaient du personnel de l'UNICEF. Une suite a été donnée à 81 demandes, dont 31 concernaient le personnel de l'UNICEF, contre 22 en 2021. Le taux de règlement des affaires de médiation était de 88 % et le taux de satisfaction de 4,2 sur une échelle de 5 points.

40. Le Bureau de l'Ombudsman a également mené divers programmes de sensibilisation et d'apprentissage sur la médiation auprès de plus de 37 bureaux de pays et équipes du siège de l'UNICEF. En outre, le Bureau a réalisé des documents vidéo qui présentent l'expérience de collègues qui, ayant participé à des médiations, ont accepté d'en témoigner de manière anonyme. Le Bureau a par ailleurs organisé des entretiens avec des médiateurs qui font partie de son Groupe mondial de médiation. Tous les documents et informations sont disponibles sur le [site Web](#) du Bureau.

41. Plus de 3 900 membres du personnel de l'UNICEF dans 39 bureaux ont bénéficié d'activités de sensibilisation et d'une formation ciblée en matière de déontologie. Menées par le Bureau de la déontologie, ces activités comprenaient des séances en présentiel, hybrides et virtuelles à l'intention des bureaux, ainsi que des séances adaptées à différents types de publics aux niveaux régional et mondial, dont les hauts responsables, le personnel de sécurité et les associations du personnel.

42. Ces efforts de renforcement des capacités internes se poursuivront et se développeront en 2023. Un programme d'apprentissage en ligne sur les préjugés inconscients est en cours d'élaboration. Il contribuera à sensibiliser au fait que ces préjugés affectent tous les êtres humains et expliquera la manière de les atténuer. Il est prévu de s'entretenir avec les employés masculins de la manière de faire en sorte que le lieu de travail de l'UNICEF tienne davantage compte des questions de genre. Ce projet fait suite aux enquêtes Pulse Check et au Sondage mondial du personnel de 2022, qui ont mis en évidence les différences significatives dans les perceptions du personnel masculin et féminin. Un parcours d'apprentissage à l'intention des 4 000 cadres de l'organisation est également en cours d'élaboration en 2023, avec pour objectif de les atteindre tous sur une période de 18 mois.

## V. Communications internes stratégiques avec le personnel et au service de celui-ci

43. La communication interne stratégique bidirectionnelle avec le personnel et au service de celui-ci est présentée comme un facteur de réussite dans le Plan stratégique de l'UNICEF pour la période 2022-2025. Une initiative à l'échelle de l'organisation, « Valeurs en action », élaborée conjointement par la Division de la communication mondiale et du plaidoyer, le Bureau de la déontologie, l'équipe chargée de la culture et de la diversité, la Division des ressources humaines et l'Association mondiale du personnel, a été mise en œuvre en collaboration avec les équipes des ressources humaines, les associations du personnel, les conseillers du personnel, le soutien volontaire des pairs et les champions de l'éthique et de la culture dans tous les bureaux.

44. L'initiative « Valeurs en action » a été officiellement lancée au niveau mondial pendant le Mois de la déontologie en octobre 2022, en mettant l'accent sur la responsabilité, valeur fondamentale de l'UNICEF. À cet égard, plus de 1 700 participants de 143 pays ont assisté à un dialogue mondial sur la responsabilité en action, organisé par la Directrice générale adjointe chargée de la gestion, la Directrice du Bureau de la déontologie et la présidence de l'Association mondiale du personnel. Ce dialogue s'est appuyé sur des exemples pratiques de l'application du principe de responsabilité à l'UNICEF, notamment dans des domaines tels que la gestion de la performance, la collaboration des équipes et la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles. Dans le droit fil de cette action mondiale, au quatrième trimestre de 2022, plus de 3 200 collègues dans près de 70 bureaux ont participé à des discussions et à des activités locales menées par des champions de l'éthique et de la culture sur différents aspects de la responsabilité. Le réseau des champions de l'éthique et de la culture est géré conjointement par le Bureau de la déontologie et l'équipe chargée de la culture et de la diversité. En 2022, 78 % des bureaux de l'UNICEF ont déclaré avoir lancé des initiatives et des campagnes visant à aligner les comportements du personnel sur les valeurs fondamentales de l'organisation.

45. Le programme « Humans of UNICEF » continue de contribuer à la mise en place d'une culture du lieu de travail plus axée sur les valeurs. Le programme a pris de l'ampleur en 2022 avec plus de 200 nouvelles nominations, ce qui porte à 2 600 le nombre total d'employés désignés par leurs pairs comme des « humains » de l'UNICEF depuis son lancement en février 2020.

46. Les conversations sur une direction efficace au sein d'un cadre dynamique, à savoir l'UNICEF, qui ont été lancées pour aider les hauts responsables à relever des défis sans précédent en matière de leadership à la suite de la pandémie de COVID-19, se sont poursuivies tout au long de l'année 2022. Parmi les sujets abordés, citons la manière de renforcer la responsabilité individuelle en cas de comportement douteux ; la façon de promouvoir une culture de l'apprentissage à partir des erreurs ou des échecs ; comment encourager une culture de la prise de parole et saluer les employés qui s'expriment ; les mesures à prendre pour gérer plus efficacement les problèmes de performance comportementale. En moyenne, plus de 100 représentants, directeurs et autres cadres supérieurs ont participé à ces conversations trimestrielles.

47. Conscient de la nécessité de mettre davantage l'accent sur l'évolution des comportements individuels et collectifs, l'UNICEF s'est attelé à étudier quelques comportements à l'aune de la charte des valeurs dans deux bureaux de pays. L'analyse des motivations et des contraintes liées à ces comportements spécifiques fournira de premières idées sur la manière d'encourager et de motiver les employés pour que leurs comportements soient plus explicitement fondés sur des valeurs.

48. L'UNICEF a adopté une sixième valeur fondamentale, la durabilité environnementale, en 2022. Cette nouvelle valeur a été diffusée auprès des employés, plus de 1 300 collègues ayant participé au vote sur son identité visuelle ou à des consultations régionales visant à définir la signification de cette nouvelle valeur pour l'organisation et ses employés.

## VI Collaboration interinstitutions

49. La collaboration, le partage et l'échange d'expériences avec d'autres entités des Nations Unies aident l'UNICEF à enrichir ses travaux sur la culture et la diversité, dans un esprit d'apprentissage mutuel et de progrès commun. De 2020 à 2022, l'UNICEF a codirigé, avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et le Secrétariat de l'ONU, le sous-volet consacré aux nouvelles méthodes de travail sous l'égide de l'Équipe spéciale sur l'avenir du travail créée par le Comité de haut niveau sur la gestion. Les principaux résultats de ce sous-volet sont les suivants : une série d'engagements des hauts responsables qui définissent leurs attentes au sein des Nations Unies ; une politique type des Nations Unies sur l'aménagement des modalités de travail qui s'appuie sur les progrès réalisés par l'UNICEF en matière de mise en œuvre des modalités de travail aménagées ; un référentiel de bonnes pratiques en matière de culture institutionnelle ; une proposition concernant l'évaluation et le développement de la culture institutionnelle ; un examen des mesures prises en faveur de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée dans l'ensemble du système des Nations Unies ; des lignes directrices type du système des Nations Unies sur les « limites au travail/le droit à la déconnexion » ; un aperçu des considérations, des défis et des recommandations en matière de diversité, d'équité et d'inclusion.

50. Le nouveau groupe de travail sur la diversité, l'équité et l'inclusion, créé par le Comité de haut niveau sur la gestion en 2022, est coprésidé par l'Union postale universelle, le Secrétariat de l'ONU et l'UNICEF. Le groupe compte déjà à son actif l'élaboration d'un glossaire sur la diversité, l'équité et l'inclusion à l'échelle des Nations Unies, qui s'appuie sur celui créé par l'UNICEF en 2022 ; la définition de bonnes pratiques sur la diversité, l'équité et l'inclusion ; la définition d'une vision et d'un ensemble de principes sur la diversité, l'équité et l'inclusion à l'échelle des Nations Unies. L'UNICEF est par ailleurs membre et collaborateur du réseau de coordonnateurs de la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap.

51. L'UNICEF collabore activement avec l'Équipe spéciale chargée de la prévention du harcèlement sexuel sous l'égide du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, en contribuant aux résultats communs concernant les données sur le harcèlement sexuel et les signalements y afférents, ainsi qu'au partage des connaissances et à l'apprentissage. Sur la base des résultats de la cinquième enquête annuelle réalisée par l'équipe spéciale et publiée en novembre 2022, l'UNICEF intégrera les bonnes pratiques et les retours d'information présentés dans le rapport de l'enquête en accordant une attention prioritaire aux indicateurs de risque tels que les catégories de personnel vulnérables, les environnements dans lesquels les employés sont plus exposés au harcèlement sexuel et les types de harcèlement sexuel les plus courants. L'UNICEF pourra ainsi cibler la prévention et adopter une approche centrée sur les victimes.

## VII. Projet de décision

### *Le Conseil d'administration*

1. *Accueille avec intérêt* la mise à jour fournie par l'UNICEF sur les progrès accomplis pour axer davantage sa culture sur des valeurs et la rendre plus inclusive ;
  2. *Demande* à l'UNICEF de lui présenter, à la session annuelle de 2024, des informations actualisées sur la manière dont l'organisation améliore la culture institutionnelle et sur les mesures prises en matière de diversité, d'équité et d'inclusion.
-