



Conseil économique et social

Distr. générale
11 avril 2024
Français
Original : anglais
Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Session annuelle de 2024

11-14 juin 2024

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 2023/11 du Conseil d'administration dans laquelle, au paragraphe 4, celui-ci « *Prie* l'UNICEF de lui présenter, à la session annuelle de 2024, en tant que question appelant une décision, un point sur la manière dont l'organisation améliore la culture institutionnelle et sur les mesures prises pour prévenir et combattre toutes les formes de discrimination, y compris le racisme et la discrimination raciale, et pour assurer la diversité, l'équité et l'inclusion ».

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. Le mois de juin 2024 marque le cinquième anniversaire du lancement de la transformation de la culture institutionnelle. Le présent exposé fait le point sur les changements intervenus depuis lors, tout en mettant en évidence les principales évolutions survenues en 2023.

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

* [E/ICEF/2024/10](#).



I. Vue d'ensemble

1. En juin 2019, l'UNICEF s'est engagé dans une démarche de changement de culture, suscitée par une série de rapports qu'il avait commandés, dont l'examen du groupe indépendant d'expertes des mesures prises par l'UNICEF aux fins de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, 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 et le rapport Morgan Lewis sur la façon dont l'UNICEF traite les allégations de harcèlement sexuel. L'UNICEF a achevé le processus de certification EDGE (Economic Dividends for Gender Equality, Faits et données concernant l'égalité des sexes) à trois reprises depuis 2018, et s'est également efforcé de promouvoir la diversité, l'équité et l'inclusion en appliquant les recommandations contenues dans le rapport 2021 de l'Équipe spéciale interne chargée de l'antiracisme et de la non-discrimination. En somme, l'UNICEF s'est appuyé sur un ensemble complet de recommandations et de cadres liés à la culture institutionnelle, à la diversité, à l'équité et à l'inclusion.

2. Le présent exposé fait le point sur les progrès accomplis, les difficultés rencontrées, les enseignements tirés, les priorités futures et les collaborations interinstitutionnelles prévues. En ce qui concerne le rapport de l'Équipe spéciale indépendante, 81 % des recommandations ont été appliquées, 12 % sont en cours d'application, 5 % n'ont pas été acceptées et 2 % n'ont pas été jugées réalisables à ce stade. Pour ce qui est du rapport de l'Équipe spéciale interne, 19 % des recommandations ont été appliquées, 41 % sont en cours d'application et 33 % restent à mettre en œuvre.

Figure I

État d'application des recommandations 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 au 31 décembre 2023

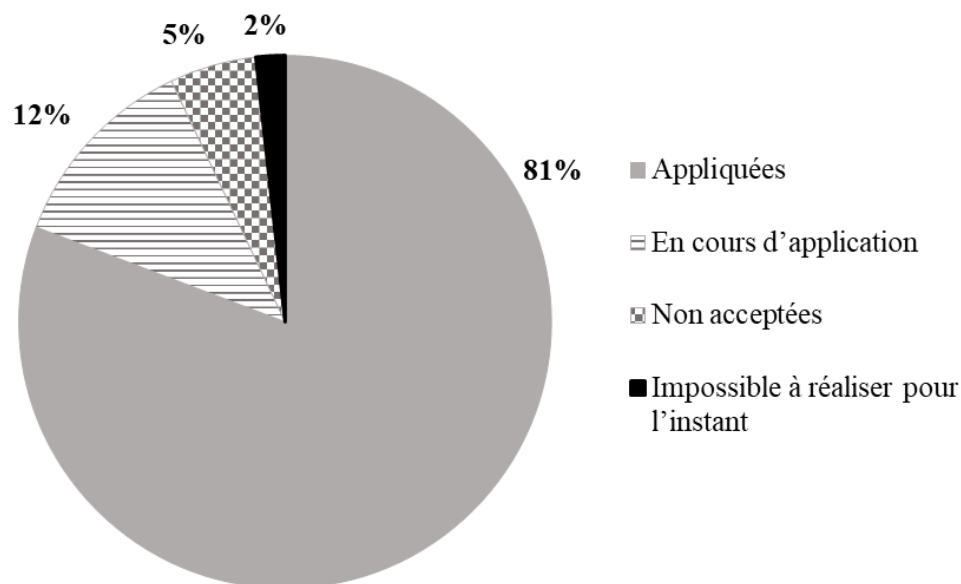
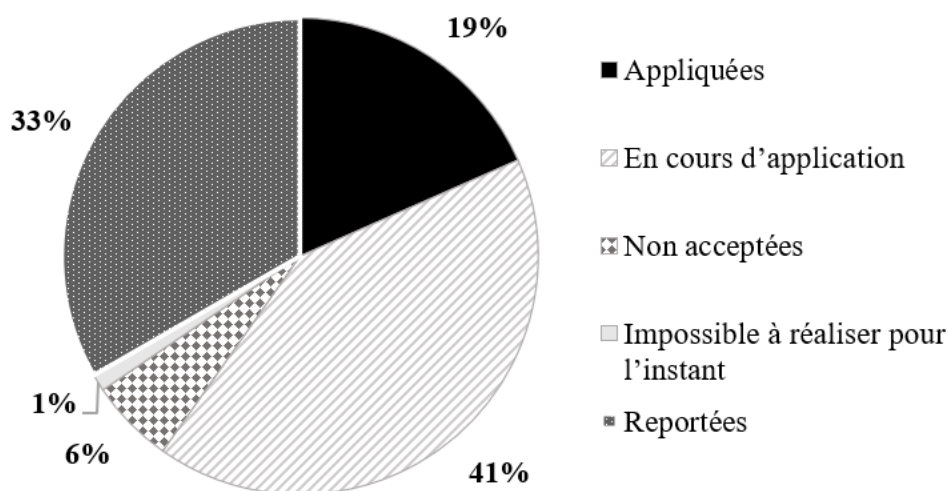


Figure II
État d'application des recommandations de l'Équipe spéciale interne chargée de l'antiracisme et de la non-discrimination au 31 décembre 2023



3. La culture de l'UNICEF a évolué et continue d'évoluer, ce qui se traduit par des résultats quantitatifs et qualitatifs. L'existence de politiques, d'outils, de données et la capacité à traiter différents aspects de la culture institutionnelle, de la diversité, de l'équité et de l'inclusion témoignent de l'attention portée à des questions qui n'étaient pas ou peu abordées auparavant, telles que la gestion d'équipes hybrides, le respect des valeurs fondamentales dans les relations entre les membres du personnel de l'UNICEF et l'insertion professionnelle de personnes en situation de handicap au sein du personnel. Des données sur la culture institutionnelle sont régulièrement produites, partagées et suivies aux niveaux national, régional et mondial. L'UNICEF a adopté une nouvelle approche pour promouvoir une représentation plus diversifiée au sein de son personnel, et a actualisé ses critères de mesure et ses mécanismes de suivi. En 2024, des discussions ouvertes et régulières ont lieu sur l'éthique, les valeurs fondamentales, les modèles de leadership, la discrimination et les comportements inappropriés, ce qui n'était pas le cas avant juin 2019.

4. L'un des signes les plus visibles du changement a été la création, en juin 2019, d'une équipe de sept personnes spécialisée dans la culture institutionnelle et les questions de diversité, d'équité et d'inclusion. Dans le cadre de ses travaux sur le changement de culture, l'équipe a adopté une « approche à l'échelle de l'ensemble de l'UNICEF » et a collaboré étroitement avec des partenaires aux niveaux mondial, régional et national, tels que les associations du personnel, les équipes des ressources humaines, les groupes de conseil pour les membres du personnel, le personnel de direction et d'encadrement, les volontaires appartenant à des groupes d'entraide, les conseillères et conseillers du personnel, les champions de l'éthique et de la culture et les responsables fonctionnels concernés, notamment la Division des ressources humaines, le Bureau de la déontologie, le Bureau de l'audit interne et des investigations et la Division de la communication mondiale et du plaidoyer. L'adoption d'une telle approche du changement de culture à l'échelle de l'ensemble de l'UNICEF a constitué l'un des vecteurs des progrès réalisés jusqu'à présent.

5. La collaboration interinstitutions a toujours fait partie du processus de changement de culture de l'UNICEF, que ce soit dans le cadre d'instances plus établies telles que le Comité de haut niveau des Nations Unies sur la gestion, ou de réseaux moins formels tels que le réseau de gestion du changement du Laboratoire

des Nations Unies pour le changement et le savoir organisationnels et le groupe interinstitutions informel sur l'antiracisme. Ces plateformes de coordination ont permis d'engager des discussions techniques et de haut niveau qui se renforcent mutuellement.

6. Aujourd'hui, après cinq ans de mise en œuvre, l'UNICEF est en mesure de mettre en évidence certains problèmes et enseignements majeurs. Une difficulté persistante a été la réticence de responsables et cadres à accepter l'idée que les efforts d'évolution de la culture sont indispensables, et non simplement souhaitables, pour que le personnel soit en mesure de mieux remplir le mandat de l'UNICEF. Avec le regain d'attention porté à l'échelle du système des Nations Unies aux questions de culture institutionnelle et de gestion des risques en 2023-2024, l'UNICEF peut davantage assimiler et approfondir sa compréhension de la valeur de la culture du lieu de travail et de ses effets fondamentaux sur tous ses domaines d'activité. Il est donc crucial de veiller à ce que le personnel de direction et d'encadrement donne l'exemple et assume ses responsabilités dans la culture que l'UNICEF est en train d'instaurer, faute de quoi, il risque d'y avoir un décalage entre ce qui est dit et ce qui est fait, ce qui minerait la confiance du personnel dans l'organisation, ainsi que sa responsabilité et sa crédibilité en général. Parmi les autres enseignements tirés figure la nécessité de mettre l'accent sur le changement des comportements individuels, plutôt que de s'appuyer principalement sur des interventions liées à la politique, aux données, aux outils et aux systèmes, pour faire évoluer la culture. Le fait de se concentrer davantage sur les comportements individuels exige également de prêter une plus grande attention aux responsabilités individuelles, notamment en ce qui concerne les performances et l'obtention de résultats en faveur des enfants.

II. Approche fondée sur des faits et des données

7. L'initiative de transformation de la culture institutionnelle a commencé en 2019 avec divers examens et rapports indépendants. Depuis lors, l'UNICEF s'est attaché à réaliser des évaluations régulières et objectives pour orienter ses travaux sur la culture institutionnelle et sur la diversité, l'équité et l'inclusion. Les données sont essentielles pour comprendre la situation en matière de culture, de diversité, d'équité et d'inclusion, et pour illustrer les progrès (ou l'absence de progrès). S'il est impossible de mesurer tous les aspects de la culture institutionnelle, l'UNICEF a fait d'énormes progrès au cours des cinq dernières années pour saisir certains des aspects essentiels, diffuser les données et – plus important encore – prendre des mesures en fonction de ces données.

8. L'UNICEF mesure périodiquement la mobilisation du personnel depuis 2011, mais il a commencé à mener des mini-enquêtes plus fréquentes en juin 2021, avec l'élaboration et le lancement de l'enquête Pulse Check sur la culture du lieu de travail. Tous les six mois, l'enquête mesure les principaux aspects de la culture du lieu de travail dans chaque bureau de l'UNICEF. Les résultats sont ventilés par genre et par handicap et sont disponibles presque en temps réel (c'est-à-dire dans les trois jours ouvrables suivant l'achèvement de l'enquête, simultanément à l'ensemble du personnel de l'UNICEF dans le monde). Les enquêtes Pulse Check complètent le Sondage mondial du personnel. Réalisée en novembre 2023, la dernière enquête Pulse Check a obtenu un taux de réponse de 68 %, soit une participation de plus de 12 000 personnes. L'enquête a subi trois changements majeurs : les questions de base ont été complétées par une question sur la durabilité après que ce thème a été ajouté aux valeurs fondamentales de l'UNICEF en 2022 ; une question démographique sur le handicap a été ajoutée, ce qui a permis à l'enquête Pulse Check de ventiler les données pour la première fois en fonction du handicap ; et un sous-ensemble de questions relatives à la stigmatisation de la santé mentale a été posé, sur la base des

commentaires des représentantes et représentants des associations du personnel et des conseillères et conseillers du personnel.

9. En 2023, l'UNICEF a obtenu un score global de 68,6 % en matière de culture institutionnelle, soit une baisse de 2,6 points de pourcentage depuis la précédente enquête Pulse Check en 2022, et pour la première fois un score inférieur à 70 %. Les catégories les mieux notées et les moins bien notées sont restées pratiquement inchangées par rapport aux précédentes enquêtes Pulse Check. Les domaines ayant obtenu les meilleurs scores sont l'autonomisation, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la confiance dans les cadres supérieurs et la communication interne. Les différences entre les genres se sont accentuées dans toutes les dimensions, les femmes ressentant la culture institutionnelle de manière moins positive que les hommes. La nouvelle question sur la durabilité montre que des efforts supplémentaires sont nécessaires dans ce domaine, puisque seulement 63 % des personnes interrogées estiment que leur bureau tient compte de l'incidence du travail de l'UNICEF sur l'environnement.

10. En matière de santé mentale, 70 % du personnel estimait que leurs supérieurs hiérarchiques les soutiendraient de manière appropriée s'ils leur avouaient un problème de santé mentale. Ce résultat est très positif et indique un degré élevé de confiance dans les supérieurs hiérarchiques directs sur cette question. En revanche, les résultats de l'enquête montrent qu'il est nécessaire de lutter contre la stigmatisation des congés de maladie pour des problèmes de santé mentale et d'améliorer les connaissances de l'ensemble du personnel en matière de santé mentale. L'accent a été mis sur le renforcement de la capacité des cadres à être des partenaires clés dans la promotion de la santé mentale et du bien-être de leurs équipes en 2023, avec une série de formations proposées à l'échelle mondiale.

11. Après l'enquête Pulse Check de novembre 2023, des entretiens de suivi ont été organisés avec 10 des bureaux les moins bien notés (et, sur demande, avec d'autres bureaux), afin de leur apporter un appui et des conseils personnalisés sur la manière d'améliorer la culture de leur lieu de travail. En plus de donner lieu à des réflexions et des conseils propres à chaque pays, ces entretiens permettent de rassurer le personnel et la direction d'un bureau en leur montrant que l'organisation est attentive à la culture de leur lieu de travail et qu'elle peut leur apporter son soutien.

12. Les données tirées de l'enquête Pulse Check sont intégrées dans deux plateformes de performance : les tableaux de bord des résultats des bureaux, qui comprennent des indicateurs clefs de performance pour l'ensemble des programmes et des opérations de tous les bureaux, et les rapports d'évaluation et de notation des chefs de bureau. Comparables à d'autres paramètres de mesure de l'obtention de résultats, de la mise en œuvre de programmes, de l'établissement de partenariats et de la gestion financière au niveau des bureaux, ces indicateurs renforcent l'obligation de rendre des comptes et la visibilité de la culture institutionnelle.

13. Dans son rapport, l'Équipe spéciale recommandait notamment de recueillir des données sur les perceptions du personnel, ventilées en fonction de plusieurs facteurs démographiques. Dans le Sondage mondial du personnel 2022, les membres du personnel avaient pour la première fois la possibilité de communiquer de manière anonyme leur race/appartenance ethnique, mais aussi leur âge, leur nombre d'années de travail à l'UNICEF, leur genre, leur situation de handicap, leur type de contrat et le fait qu'ils exercent ou non une fonction d'encadrement. Cela a permis une analyse intersectionnelle plus approfondie de l'expérience des différents membres du personnel.

14. Dans leurs rapports, l'Équipe spéciale interne et l'Équipe spéciale indépendante recommandaient également de passer en revue l'évolution de carrière du personnel

de l'UNICEF, en examinant les facteurs historiques qui ont favorisé ou entravé cette évolution, du point de vue de la diversité, de l'équité et de l'inclusion. La Division des ressources humaines mène actuellement cette analyse, dont les résultats sont attendus dans le courant de l'année 2024.

15. En 2021-2022, dans le cadre de l'évaluation du Plan stratégique de l'UNICEF, le facteur de réussite relatif aux personnes et à la culture dynamiques et inclusives a été évalué comme étant « suffisant/satisfaisant ». En 2023, la gestion de la performance à l'UNICEF a fait l'objet d'un audit dont les conclusions ont été incluses dans l'exposé annuel de 2023 sur la culture institutionnelle et la diversité présenté au Conseil d'administration. Une évaluation du fonds pour l'aménagement raisonnable s'est achevée en janvier 2024. Cette évaluation a été confiée à un groupe de référence composé de plusieurs expertes et experts en matière d'inclusion des personnes handicapées au sein du système des Nations Unies et d'autres organisations, ce qui a permis de s'assurer que l'évaluation reposait sur les réflexions les plus récentes dans ce domaine. Il en ressort que l'approche du fonds pour l'aménagement raisonnable est globalement conforme aux principes directeurs de la Convention relative aux droits des personnes handicapées et aux objectifs énoncés dans la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap. Le fonds pour l'aménagement raisonnable a adopté une série de bonnes pratiques qui ont fait leurs preuves, telles qu'un fonds centralisé, un accès direct et un formulaire de demande en ligne. Il ressort de l'évaluation que la perception des effets des aménagements raisonnables est très satisfaisante et systématiquement positive. Quatre-vingt-huit pour cent des bénéficiaires du fonds interrogés estiment qu'il leur a permis d'accomplir des tâches qu'ils auraient eu du mal à mener à bien dans d'autres circonstances.

16. L'évaluation a mis en évidence certains domaines de préoccupation :

a) le faible niveau de connaissance de l'existence d'aménagements raisonnables parmi le personnel de l'UNICEF ;

b) le manque d'informations sur les personnes susceptibles de bénéficier d'aménagements raisonnables, malgré divers documents disponibles sur les sites SharePoint internes et sur la page Web consacrée aux possibilités de carrières à l'UNICEF ;

c) le malaise de certains fonctionnaires handicapés à l'idée de divulguer leur handicap pour demander des aménagements raisonnables, en raison de la culture actuelle au sein de l'organisation ;

d) les questions liées à la protection des données à caractère personnel ;

e) l'absence d'un mécanisme de traitement des plaintes.

17. L'UNICEF préparera sa réponse de l'administration à l'évaluation du fonds pour l'aménagement raisonnable en 2024, en consultant les différentes unités administratives responsables.

18. Depuis 2021, l'équipe chargée de la culture et de la diversité a recours à un questionnaire anonyme en ligne pour recueillir des données qualitatives sur le ressenti des fonctionnaires qui quittent l'UNICEF, notamment en ce qui concerne la culture institutionnelle. Au 31 janvier 2024, 2 761 personnes avaient complété le questionnaire. Si 95 % des fonctionnaires qui quittent l'organisation recommanderaient l'UNICEF comme employeur et qu'un pourcentage égal envisagerait de travailler à nouveau avec l'UNICEF, des écarts dans les scores attribués à la culture persistent entre les différents niveaux hiérarchiques et les différents groupes démographiques.

19. Depuis 2021, dans le cadre de sa réponse au rapport de l'Équipe spéciale, 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 2023, qui est également soumis au Conseil d'administration à la session en cours, le Bureau a indiqué qu'en 2023, il avait ouvert huit dossiers de discrimination présumée, fondée, entre autres, sur la race, le genre et l'appartenance ethnique, et avait reçu 22 plaintes pour harcèlement sexuel. Dans 10 des plaintes pour harcèlement sexuel reçues en 2023 ou datant de 2022, le Bureau de l'audit interne et des investigations a constaté l'existence d'éléments factuels indiquant qu'un membre du personnel avait fait preuve d'un comportement potentiellement répréhensible et a transmis des rapports d'enquête à la Directrice générale adjointe chargée de la gestion, en vue du lancement d'éventuelles procédures disciplinaires. Sur ces dix affaires, six se sont soldées par des constatations d'inconduite et l'imposition de sanctions disciplinaires. Dans une affaire, les preuves n'étaient pas suffisantes pour conclure à une faute. Les trois dossiers restants sont toujours en cours d'examen. Dans quatre affaires de harcèlement sexuel impliquant des membres du personnel n'ayant pas la qualité de fonctionnaire et dans une affaire impliquant des fonctionnaires d'une autre entité des Nations Unies, le Bureau a soumis des rapports d'enquête au bureau de l'UNICEF ou à l'entité des Nations Unies concernée.

20. En 2023, la Directrice générale adjointe chargée de la gestion a imposé des sanctions à 23 personnes pour faute, notamment pour harcèlement sexuel, discrimination et exploitation sexuelle. Depuis 2020, la Directrice générale adjointe chargée de la gestion publie des rapports semestriels sur les mesures disciplinaires imposées dans les affaires d'inconduite. Ces rapports résument les faits et les sanctions spécifiques imposées. Ils mettent en évidence les facteurs pris en compte pour décider d'une sanction appropriée, ce qui contribue à accroître la transparence et à dissuader les membres du personnel d'adopter de tels comportements. L'UNICEF fait partie des quelques entités des Nations Unies qui publient régulièrement de tels rapports.

III. Politiques, cadres, outils et orientations

21. Les plus grandes avancées de ces cinq dernières années ont porté non seulement sur les données et les éléments probants, mais aussi sur les politiques, les cadres, les outils et les orientations liés à la culture institutionnelle, à la diversité, à l'équité et à l'inclusion.

22. Au nombre des politiques et cadres clés élaborés depuis 2019 figurent les suivants :

- a) la Politique et stratégie d'inclusion du handicap de l'UNICEF ;
- b) les nouvelles politiques en matière de ressources humaines, qui prévoient une meilleure prise en compte des conjoints des membres du personnel pour les services de consultants et les engagements temporaires ;
- c) des mesures d'appui pour les carrières des conjoints et davantage de souplesse en ce qui concerne les congés (de soins, de deuil, familial et parental) ;
- d) une meilleure prise en compte des besoins spécifiques de différents membres du personnel (par exemple, les employés handicapés) dans le cadre des exercices de rotation, des campagnes de mobilité et des aménagements des modalités de travail ;
- e) une nouvelle Charte des valeurs, qui détaille les comportements spécifiques attendus du personnel, des cadres et de l'organisation pour chaque valeur fondamentale de l'UNICEF ;

f) un référentiel de compétences pour encadrer les comportements des fonctionnaires de l'UNICEF et donner le ton sur la manière dont ils travaillent en équipe et entre équipes.

23. En 2024, une nouvelle méthode de prise en compte de la diversité de la main-d'œuvre est en cours de déploiement dans le cadre d'une « approche globale de la diversité », qui élargit la compréhension de la représentation géographique équitable, maintient l'accent sur la parité des genres et ajoute la diversité générationnelle (âge) et la représentation des personnes handicapées dans le suivi global du personnel. En outre, dans le cas du personnel recruté sur le plan national, l'UNICEF accordera une plus grande attention aux spécificités locales en matière de diversité, telles que celles liées à l'appartenance ethnique ou à la langue maternelle. Les divisions du siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays élaboreront et suivront des feuilles de route en matière de diversité, d'équité et d'inclusion afin de donner la priorité à l'examen et à l'application de stratégies visant à atteindre les groupes sous-représentés. Pour tous les recrutements, l'UNICEF mettra davantage l'accent sur l'évaluation des candidates et candidats à l'aune de ses six valeurs fondamentales (bienveillance, respect, intégrité, confiance, responsabilité et durabilité environnementale), tout en continuant d'exiger le respect des normes les plus élevées en matière d'efficacité, de compétence et d'intégrité.

24. La nouvelle politique de sélection du personnel tient compte des facteurs liés à la diversité, à l'équité et à l'inclusion. En 2024, l'UNICEF s'appuiera sur le modèle de dotation en ressources humaines actualisé en 2023 (cadre de mise en œuvre). Il s'agira d'élaborer une stratégie du personnel plus complète à l'horizon 2030, qui définira la manière dont l'UNICEF peut attirer, retenir et responsabiliser plus efficacement l'ensemble de son personnel et l'encourager à donner le meilleur de lui-même pour remplir plus efficacement sa mission dans le domaine des droits de l'enfant, conformément aux valeurs fondamentales de l'UNICEF.

25. L'élaboration de nouveaux outils et d'autres orientations informelles a permis de régler plusieurs problèmes. En 2021, dans la foulée de l'enquête Pulse Check, des fiches de conseils ont été produites pour fournir aux bureaux des orientations et des suggestions de bonnes pratiques en matière de culture du lieu de travail. Plus de 55 bureaux ont fait état de bonnes pratiques à l'issue du Sondage mondial du personnel de 2020, et de nombreux bureaux continuent d'apporter des améliorations significatives à leur culture du lieu de travail. Parmi les outils les plus innovants introduits en 2022 figure la « Gamme des comportements », qui répertorie en anglais, en français et en espagnol environ 200 comportements à « adopter », à « remettre en question » ou à « arrêter ». Outre des exemples de chaque catégorie de comportement, cet outil fournit également au personnel des conseils informels sur la manière de réfléchir et de réagir à un comportement spécifique. En 2023, l'UNICEF a produit et remis aux professionnels des ressources humaines une boîte à outils sur la manière de gérer les violences domestiques impliquant des membres du personnel de l'organisation. D'autres solutions ont été mises au point en 2023, notamment des guides fondés sur la pratique qui visent à optimiser le potentiel des équipes hybrides ou dispersées sur plusieurs sites pour les membres du personnel issus d'horizons divers ; à cultiver un état d'esprit de croissance ; à promouvoir l'inclusion ; et à garantir la diversité, l'équité et l'inclusion tout au long des processus de recrutement.

26. Le Bureau de l'Ombudsman chargé des fonds et programmes des Nations Unies offre des services de résolution à l'amiable des différends, qui constituent l'une des réponses systémiques les plus importantes aux conflits interpersonnels. En 2023, le Bureau a reçu 565 plaintes et demandes de médiation, dont 162 émanaient de l'UNICEF, soit une augmentation de 25 %. Un dossier peut concerner une personne ou des équipes ou bureaux entiers. Les constatations faites à l'échelle du système sont

consignées dans les rapports annuels publiés par le Bureau de l'Ombudsman. En 2023, le Bureau a reçu 191 demandes de médiation, dont 90 seulement ont satisfait aux critères d'admission à la médiation proprement dite. Parmi celles-ci, 33 impliquaient du personnel de l'UNICEF. Le taux de règlement des affaires de médiation était de 86 %. Dans les enquêtes de suivi, les 33 membres du personnel de l'UNICEF concernés ont exprimé un taux de satisfaction de 4,8 en moyenne, sur une échelle d'évaluation allant de 1 à 5. Quelque 450 collègues de l'UNICEF dans le monde ont participé à des programmes de sensibilisation et de formation à la résolution des conflits proposés par le Bureau. L'UNICEF continue de promouvoir la résolution à l'amiable des conflits afin d'obtenir de meilleurs résultats.

IV. Renforcement des capacités et changement des comportements

27. La sensibilisation et la compréhension des attentes en matière de comportements des personnes, des équipes et de l'organisation comptent parmi les éléments de base du changement de culture institutionnelle et de la diversité, de l'équité et de l'inclusion. L'UNICEF a déployé des efforts considérables dans ce sens au cours des cinq dernières années.

28. Rien qu'en 2023, l'UNICEF a organisé des séances de formation spécifiques pour plus de 80 bureaux sur divers sujets liés à la culture institutionnelle et à la diversité, l'équité et l'inclusion. Certaines séances ont eu lieu en personne dans le cadre de visites de pays (souvent conjointement entre les unités, comme la Division des ressources humaines, le Bureau de la déontologie, le Bureau de l'audit interne et des investigations et l'équipe chargée de la culture et de la diversité), et d'autres ont été organisées de manière virtuelle ou hybride. En 2023, 81 séances de formation à la déontologie ont été organisées avec les bureaux et divisions de l'UNICEF et différents groupes de personnel. En outre, pendant le Mois de la déontologie, en octobre, les champions de l'éthique et de la culture ont mené des discussions sur la valeur fondamentale de la confiance dans 70 bureaux, avec la participation de plus de 4 000 membres du personnel de l'UNICEF. Au total, le Bureau de la déontologie a touché plus de 8 600 collègues par ses efforts de sensibilisation et de formation à l'échelle mondiale. En 2022 et 2023, des fonctionnaires de toutes les régions ont participé à des webinaires de sensibilisation à la mise en œuvre des valeurs fondamentales de l'UNICEF. En 2023, 84 % des bureaux de l'UNICEF ont déclaré avoir mené des activités de communication interne liées à une initiative mondiale sur les valeurs fondamentales de l'UNICEF.

29. Une nouvelle activité d'apprentissage en ligne sur les préjugés inconscients et le rôle de « champion de l'inclusion » a été mise au point. Prévues pour la mi-2024, elles constitueront pour le personnel une première étape dans l'apprentissage de la diversité, de l'équité et de l'inclusion. S'il est important d'organiser des formations spécifiques sur la diversité, l'équité et l'inclusion, il est également nécessaire de veiller à ce que la diversité, l'équité et l'inclusion soient intégrées dans d'autres programmes d'apprentissage organisationnel, tels que le programme relatif à la gestion « Management Masterclass » ou les séances d'orientation destinées aux nouveaux représentants et aux nouvelles représentantes de l'UNICEF et aux autres hauts fonctionnaires. En 2023, 105 fonctionnaires ont été formés à la diversité, à l'équité et à l'inclusion dans le cadre de programmes d'apprentissage organisationnel.

30. En janvier 2024, l'UNICEF a lancé le programme « Managing People with Purpose », qui vise à doter plus de 6 000 cadres de l'UNICEF des connaissances, des compétences, de l'appui des pairs, de l'accompagnement, de l'intelligence émotionnelle et de la conscience de soi nécessaires pour être plus efficaces dans leur

rôle d'encadrement. Le programme est disponible en anglais, en français et en espagnol et se déroule sur une période de 18 à 24 mois. Il a été conçu sur la base des contributions de plus de 2 000 cadres, qui ont fait part de leurs principales difficultés (par exemple, la gestion des mauvaises performances, les conversations délicates sur les problèmes de comportement au sein des équipes, l'apport d'un retour d'information constructif et la gestion de la santé mentale) et de leurs préférences en matière de développement personnel. Par exemple, 60 % des cadres ayant moins de deux ans d'expérience et 50 % des cadres ayant plus de sept ans d'expérience ont déclaré qu'il était difficile ou très difficile de gérer les mauvaises performances.

31. Le programme répond à la nécessité de soutenir davantage les cadres de l'UNICEF pour accroître leur efficacité. Il aide également l'UNICEF à rendre tous les membres du personnel d'encadrement responsables de la manière dont ils gèrent leurs équipes afin d'obtenir de meilleurs résultats pour les enfants. Le programme est sans précédent par son ampleur et par sa portée : il s'adresse à tout le personnel d'encadrement en même temps, soit environ 25 % de l'effectif total de l'UNICEF, et il comprend des activités d'apprentissage, un accompagnement, un soutien par les pairs, des conversations sur le leadership, une bibliothèque de ressources et un service d'assistance pour les cadres, et un outil d'auto-évaluation.

32. 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. La Division des ressources humaines et le Bureau de la déontologie élaborent conjointement une formation en ligne actualisée sur le harcèlement sexuel, qui sera disponible au quatrième trimestre 2024. Par ailleurs, l'UNICEF préside actuellement le Groupe exécutif des Nations Unies pour la prévention et la répression du harcèlement sexuel (2024-2025). Le projet de plan de travail du Groupe (qui devrait être finalisé en avril 2024) comprend un module de formation à l'échelle du système sur les droits et la dignité des victimes d'exploitation et d'atteintes sexuelles et de harcèlement sexuel, qui devrait être généralisé à l'ensemble du personnel des Nations Unies.

33. Outre l'amélioration des connaissances et des compétences, un élément clé du renforcement des capacités consiste à disposer du personnel nécessaire pour satisfaire aux engagements de l'organisation. Au cours des cinq dernières années, l'UNICEF a restructuré des unités/fonctions clés et augmenté le nombre de fonctionnaires soutenant différents aspects du changement de culture institutionnelle et de la diversité, de l'équité et de l'inclusion. Cet investissement apparaît clairement dans le Bureau de la déontologie, le Bureau de l'audit interne et des investigations, la Division des ressources humaines et l'équipe chargée de la culture et de la diversité. En 2023, la Division des ressources humaines a étendu les capacités de son équipe chargée des politiques, des relations avec le personnel, de la rémunération et des prestations sociales, pour qu'elle puisse résoudre les conflits interpersonnels, régler les conflits liés à la gestion de la performance et prévenir et réprimer le harcèlement sexuel.

34. Dans le même temps, l'UNICEF exploite la puissance des réseaux. Par exemple, les champions de l'éthique et de la culture consistent en un groupe mondial de fonctionnaires qui facilitent les dialogues sur l'éthique et la culture dans leurs bureaux. Ils suivent une formation et un perfectionnement, et servent de modèles et de relais auprès des membres des bureaux afin de les sensibiliser et de les informer sur les questions de culture et d'éthique. Plusieurs bureaux de pays ont créé des groupes de travail ou des comités chargés de coordonner les efforts locaux visant à améliorer la culture du lieu de travail. Ils sont souvent composés de volontaires, de membres d'associations du personnel, de volontaires appartenant à des groupes

d'entraide, de membres du personnel des ressources humaines, de membres de la direction et, parfois, de membres de groupes de conseil pour les membres du personnel, tels que Young UNICEF. En ce qui concerne les programmes, des équipes techniques mondiales ont été déployées à titre expérimental en 2021. Elles sont devenues des mécanismes importants pour accroître la capacité de l'UNICEF à fournir une assistance technique ; pour stimuler la réflexion et établir des programmes de travail au niveau mondial ; pour promouvoir des approches intégrées des partenariats mondiaux ; pour favoriser la convergence des priorités techniques transversales ; et pour fournir une assistance technique de qualité aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays. Depuis janvier 2024, les équipes techniques mondiales sont davantage institutionnalisées à l'échelle de l'UNICEF, avec l'adoption de rapports de gestion matricielle, conformément à une autre recommandation du rapport de l'Équipe spéciale indépendante, dont les premières lignes directrices sur la gestion matricielle ont été publiées en 2020.

35. L'un des moyens les plus efficaces de faire évoluer les comportements est de montrer l'exemple. Lancé en 2020 sous la direction de la Division de la communication mondiale et du plaidoyer, le programme « Humans of UNICEF » est l'un des moyens par lesquels l'UNICEF met en avant les membres de son personnel qui respectent pleinement ses valeurs fondamentales et, ce faisant, inspirent les autres à en faire de même. En permettant aux membres du personnel de se nommer les uns les autres en vue d'une reconnaissance immédiate et informelle entre pairs, le programme « Humans of UNICEF » permet d'attirer l'attention sur les fonctionnaires qui apportent une contribution essentielle à l'équipe, mais qui ne sont pas toujours les membres les plus visibles, les plus anciens ou les plus reconnus. Des dizaines d'histoires de « Humans of UNICEF » ont été documentées et partagées sur l'intranet de l'UNICEF.

36. Le podcast UNICEF UNwrapped repose également sur des modèles. Créé en 2023, il donne l'occasion à des responsables (à tous les niveaux de l'organisation) d'évoquer leur parcours de leadership, leurs « meilleurs » échecs (c'est-à-dire ceux dont ils ont tiré le plus d'enseignements), leurs apprentissages personnels et professionnels et leurs idées dans le cadre d'entretiens de 30 minutes avec la Conseillère principale pour les questions de culture institutionnelle. Début 2024, six podcasts avaient été réalisés, avec un total d'environ 4 000 vues. Parmi les invités figuraient des représentantes et représentants de l'UNICEF, dont le responsable mondial pour le handicap et le développement, un président régional d'une association de personnel, un conseiller régional du personnel et la Directrice générale.

37. En 2024, l'UNICEF a mené en interne une étude sur deux comportements spécifiques : l'intervention en cas d'observation de comportements inappropriés tels que les microagressions, et l'apport de retours d'information constructifs. Ces recherches en sciences du comportement ont été menées dans quatre bureaux aux situations géographiques diverses. Dans un bureau, une personne a fait part de ses réflexions sur la manière de donner et de recevoir un retour d'information : « Certaines équipes, certains managers encouragent une culture de l'échange et du respect et vous écoutent sans vous juger et sans penser que vous êtes en train de vous plaindre. Ils vous disent qu'ils sont heureux que vous soyez venu leur en parler, et ils prennent des mesures à cet égard ». Dans un autre bureau, à l'inverse, il a été dit : « Les collègues ont peur d'être pris pour cible ou d'être exclus, ce qui les dissuade de prendre la parole dans la majorité des cas ». Ces deux déclarations montrent que des progrès sont nécessaires tant au niveau individuel qu'au niveau des équipes (réseaux sociaux) et des systèmes, pour encourager une communication respectueuse. Cela suppose de passer d'une culture de la « prise de parole » (qui peut être perçue dans certains contextes culturels comme une confrontation) à une culture du « dialogue » (une invitation à entamer un échange).

38. Les résultats de cette recherche comportementale seront utilisés pour ajuster et étayer les interventions en lien avec l'évolution de la culture institutionnelle, la diversité, l'équité et l'inclusion, telles que l'adaptation du système actuel de gestion de la performance, l'intervention des témoins et le renforcement de la communication interpersonnelle, ainsi que pour promouvoir des comportements non hiérarchiques.

V. Le leadership en point de mire

39. Le rapport de l'Équipe spéciale indépendante a souligné l'importance des dirigeantes et dirigeants, qui doivent donner le ton. L'UNICEF s'efforce donc de renforcer la responsabilité effective des responsables et du personnel d'encadrement dans le cadre de sa transformation globale de la culture institutionnelle. En 2020, avec le confinement et l'incertitude liés à la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19), les dirigeantes et dirigeants de l'UNICEF – et d'ailleurs – ont dû faire preuve d'un leadership centré sur l'être humain.

40. Comme indiqué précédemment, diverses initiatives ont expressément cherché à améliorer la conscience de soi, les connaissances, les compétences et les comportements des hauts fonctionnaires, comme les conversations entre hauts fonctionnaires, le programme d'appui « Managing People with Purpose » et les podcasts UNICEF UNwrapped. Tous les hauts responsables de l'UNICEF sont tenus de se soumettre à des exercices périodiques au cours desquels ils reçoivent un retour d'information de la part de leurs supérieurs, de leurs subordonnés et de leurs pairs, et de participer à cinq heures d'accompagnement professionnel individualisé. Ces exercices visent à améliorer la connaissance de soi et à aider les participantes et participants à diriger plus efficacement.

41. Ces cinq dernières années, une stratégie clé a consisté à stimuler et à entretenir des échanges continus sur la culture institutionnelle, la diversité, l'équité et l'inclusion à l'échelle mondiale, régionale et nationale. En mars 2023, lors de la Réunion mondiale du leadership, les hauts responsables de l'UNICEF ont évalué les plus grands obstacles auxquels se heurtent les enfants et réfléchi à la manière dont l'UNICEF réagit, et devrait réagir, afin de transformer ces crises en opportunités pour les enfants. Les participantes et participants sont convenus de cinq thèmes et domaines d'engagement principaux, qui ont tous une incidence sur la culture institutionnelle de l'UNICEF, deux d'entre eux étant les plus explicites. La Réunion mondiale du leadership a débouché sur des engagements clés. Premièrement, « nous devons montrer l'exemple avec nos valeurs, avec notre personnel et avec nos partenaires et dans les contextes/sociétés dans lesquels nous travaillons ». En ce qui concerne le leadership, une personne a déclaré : « Le leadership ne se limite pas aux dirigeants, mais concerne également les personnes qui font partie de l'équipe. Nous avons besoin d'une approche plus holistique pour réinventer/réorganiser notre leadership en mettant l'accent sur l'être humain ». D'autres engagements se sont révélés pertinents pour la culture de l'UNICEF : « Nous ne faisons qu'un : l'UNICEF est une équipe qui travaille dans tous les contextes et qui prend des décisions difficiles avec courage ». Une des personnes participantes a interpellé son groupe : « Pourquoi est-ce si difficile ? Notre culture repose sur le consensus. Nous devons faire preuve d'un peu de courage pour que chacun et chacune d'entre nous s'attaque au véritable problème ». Pour chaque domaine thématique, des actions prioritaires ont été déterminées et sont en cours de mise en œuvre.

42. La Directrice générale et les directeurs généraux adjoints et directrices générales adjointes tiennent périodiquement des réunions générales avec les fonctionnaires du monde entier, afin de permettre aux responsables de l'UNICEF de faire le point sur leur travail et d'écouter les questions, les préoccupations et les idées du personnel.

Le personnel est encouragé à participer et à partager ses idées et ses questions. Les réunions sont également l'occasion de mettre en lumière les efforts du personnel de l'UNICEF opérant dans des situations de crises humanitaires aiguës. En moyenne, ces réunions rassemblent 32 % du personnel de l'UNICEF au niveau mondial.

43. Toutes les régions ont inscrit la culture institutionnelle et la diversité, l'équité et l'inclusion à l'ordre du jour des réunions de leurs équipes de gestion régionales, gage d'une attention permanente à ces questions. De même, les équipes de gestion de pays abordent et examinent régulièrement les questions relatives à la culture du lieu de travail dans le cadre des plans de gestion de bureaux, des séminaires-retraites du personnel, du suivi du Sondage mondial du personnel et des enquêtes Pulse Check, ou d'autres événements majeurs ou marquants à l'échelle des bureaux. En mars 2024, 89 % des bureaux de l'UNICEF avaient établi des plans d'action en réponse au Sondage mondial du personnel de 2022.

44. Bien que le leadership soit le plus souvent perçu en termes de structures de pouvoir formelles, en particulier dans les grandes organisations, il est important de reconnaître également le rôle crucial des meneuses et meneurs informels au sein de l'UNICEF. Les recherches en sciences du comportement mentionnées ci-dessus ont montré que la dynamique du pouvoir social détermine en grande partie le comportement des personnes dans une situation donnée. Il s'agit des normes sociales locales qui sous-tendent les comportements, les réactions et les perceptions des meneuses et meneurs informels ou de celles et ceux qui exercent une influence informelle au bureau. Il importera donc de soutenir les réseaux de pairs au sein du personnel recruté sur le plan national, car ce personnel est en général en poste depuis plus longtemps et a une meilleure connaissance des normes sociales locales. Ce soutien les aidera à s'engager davantage dans la défense et la mise en pratique des valeurs fondamentales de l'UNICEF et à servir de modèles, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation.

VI. collaboration interinstitutions

45. Lorsque l'UNICEF a commencé à transformer sa culture institutionnelle il y a cinq ans, il a été le premier organisme des Nations Unies à y consacrer des capacités et des investissements. Désormais, de nombreuses entités des Nations Unies disposent d'équipes ou de bureaux spécialisés dans ce domaine, preuve de la reconnaissance croissante de l'importance de cette question.

46. L'UNICEF a codirigé plusieurs forums interinstitutions sur cette question et a toujours partagé ses initiatives (par exemple, les enquêtes Pulse Check sur la culture du lieu de travail) avec d'autres entités des Nations Unies dans un esprit d'apprentissage mutuel. L'UNICEF codirige le sous-groupe sur l'inclusion du handicap créé dans le cadre du groupe de travail sur la diversité, l'équité et l'inclusion du Comité de haut niveau sur la gestion. L'UNICEF participe également activement au groupe de travail sur la diversité, l'équité et l'inclusion en général. Il contribue techniquement à la définition d'une vision à l'échelle des Nations Unies et des principes de diversité, d'équité et d'inclusion, et à l'élaboration d'un recueil de pratiques liées à la diversité, à l'équité et à l'inclusion.

47. Depuis 2024, l'UNICEF dirige le nouveau Groupe exécutif des Nations Unies pour la prévention et la répression du harcèlement sexuel, qui vise à renforcer davantage le travail de l'ensemble du système des Nations Unies dans ce domaine. Le Groupe a notamment pour priorités d'assurer un soutien plus visible et plus concret aux victimes/personnes survivantes et de mettre davantage l'accent sur l'évolution des cultures du lieu de travail afin de prévenir le harcèlement sexuel et d'encourager le signalement de possibles cas.

VII. Réflexions et enseignements

48. Lorsque l'UNICEF a entrepris de faire évoluer sa culture institutionnelle, il a adopté une approche qui se voulait cohérente tant en externe qu'en interne : en tant qu'organisation engagée en faveur des droits de tous les enfants, l'UNICEF se doit également d'être un défenseur des droits de l'ensemble de son personnel, sans discrimination. Cela signifie que les priorités accordées à la culture, à la diversité, à l'équité et à l'inclusion ne peuvent se limiter aux fonctions internes telles que la gestion et les ressources humaines, mais qu'elles doivent également englober des fonctions telles que les achats, la collecte de fonds, les partenariats, la communication et la programmation. L'Équipe spéciale a adopté cette approche globale pour formuler les recommandations contenues dans son rapport. Cette double attention portée à la fois aux dimensions intérieure et extérieure s'est révélée être un atout pour l'UNICEF, car elle a permis d'établir un lien direct entre la culture et la diversité, l'équité et l'inclusion, d'une part, et le mandat de l'UNICEF « pour chaque enfant », d'autre part.

49. Il est difficile de mesurer l'impact des efforts en matière de culture, de diversité, d'équité et d'inclusion. Il faut pour cela des approches quantitatives et qualitatives et un retour d'information. Bien qu'imparfaits, les indicateurs supplétifs et les perceptions du personnel sont souvent les seuls moyens à disposition. Les données sur la culture du lieu de travail et sur la diversité, l'équité et l'inclusion devraient toujours être perçues comme un simple point de départ ; la contextualisation est essentielle pour comprendre et interpréter les données.

50. Depuis peu, l'UNICEF a opté pour une application systématique des sciences du comportement dans le cadre du changement de sa culture institutionnelle. Il aurait sans doute été opportun de s'intéresser à cet aspect plus tôt dans le processus, de façon à compléter les interventions en matière de données, de politiques, de systèmes et de capacités.

51. Au cours des cinq dernières années, la culture institutionnelle a été largement reconnue comme un élément clé de la gestion des risques, de l'évaluation du leadership, de la performance globale des bureaux et de l'obtention de résultats pour les enfants. Toutefois, certains cadres ont toujours l'impression que les responsables qui exercent leur devoir de diligence et qui respectent les valeurs fondamentales ont moins de chances d'être efficaces lorsqu'il s'agit de demander à leurs équipes de rendre des comptes sur les résultats obtenus pour les enfants. Il ressort systématiquement des recherches que les équipes les plus efficaces ou les plus performantes se caractérisent par des cultures fondées sur des valeurs et sûres sur le plan psychologique. Il n'y a pas de « pendule » qui oscille sans cesse entre les résultats pour les enfants et le respect des valeurs fondamentales. Au contraire, le respect des valeurs permet à l'UNICEF d'obtenir de meilleurs résultats. Ce changement d'état d'esprit doit être davantage internalisé au sein de l'organisation.

52. La responsabilité en matière de culture institutionnelle et de diversité, d'équité et d'inclusion pourrait être encore renforcée. Le personnel d'encadrement et le personnel non encadrant doivent mieux comprendre leurs attributions, et les assumer de manière plus cohérente dans tous les bureaux. Cela contribue à l'efficacité de l'UNICEF en matière de résultats pour les enfants et reste la responsabilité fondamentale de l'ensemble du personnel.

53. Alors que les initiatives en matière de diversité, d'équité et d'inclusion se multiplient dans l'ensemble du système des Nations Unies et ailleurs, il existe un risque d'approches fragmentaires ou verticales axées sur des questions spécifiques isolées, telles que le genre, le handicap, l'âge ou la géographie. Si ces domaines particuliers restent nécessaires, ils ne doivent pas pour autant faire oublier les liens

croisés entre les identités et les nuances qui les caractérisent. Les efforts en matière de diversité, d'équité et d'inclusion doivent refléter la convergence de différents facteurs qui déterminent les expériences uniques de tous les membres du personnel.

VIII. Prochaines étapes

54. En juin 2024, l'équipe chargée de la culture et de la diversité au sein du Bureau de la Directrice générale fusionnera avec la Division des ressources humaines pour former une division élargie chargée du personnel et de la culture. Cette fusion traduit la reconnaissance des liens inhérents entre la gestion du personnel, la culture institutionnelle et la diversité, l'équité et l'inclusion. Dans le même temps, une série de travaux sur la culture institutionnelle et la diversité, l'équité et l'inclusion se poursuivront en dehors de la sphère de la gestion des ressources humaines, comme ceux liés à la gestion des risques, à l'audit, au soutien à la programmation intersectionnelle et à l'intégration des approches fondées sur les sciences du comportement (par exemple, le « nudge » (coup de pouce), une suggestion visant à favoriser une meilleure prise de décision) dans les processus opérationnels de l'UNICEF en faveur de l'efficacité et de la rationalisation.

55. Pour le reste de la période couverte par le Plan stratégique, qui s'achève en 2025, l'UNICEF continuera à mettre en œuvre des initiatives prioritaires à l'échelle de l'organisation, telles que le programme « Managing People with Purpose » ; de déployer l'« approche globale de la diversité » pour accroître la diversité du personnel ; et de mener à bien le Sondage mondial du personnel et les enquêtes Pulse Check, ainsi que leur suivi. En outre, l'UNICEF redoublera d'efforts pour encourager l'adoption de comportements davantage fondés sur des valeurs ; pour établir et promouvoir des politiques et des pratiques plus inclusives ; et pour institutionnaliser plus largement la culture institutionnelle et la diversité, l'équité et l'inclusion. En 2024, l'élaboration d'une stratégie en matière de personnel, fondée sur l'approche ou le modèle de dotation en ressources humaines élaboré en 2023 par la Division des ressources humaines, constituera également une priorité majeure, de même que la révision de la politique de protection des lanceurs d'alerte par le Bureau de la déontologie. Au niveau des bureaux régionaux et des bureaux de pays, toutes ces initiatives continueront d'être déployées, suivies et ajustées à la lumière des retours d'information, des enseignements tirés et des besoins spécifiques des bureaux. À tous les niveaux, les bureaux continueront également d'appliquer leurs propres solutions aux défis et problèmes spécifiques liés à la culture du lieu de travail.

56. Si l'organisation poursuit ses efforts, il est évident que beaucoup de choses ont changé à l'UNICEF depuis le rapport de l'Équipe spéciale indépendante il y a cinq ans, notamment une plus grande prise de conscience organisationnelle des caractéristiques et de la dynamique de la culture. La culture de l'UNICEF repose plus explicitement que jamais sur les valeurs fondamentales, et les responsables et leurs équipes s'engagent sur ces questions de manière plus proactive et délibérée. De nouvelles approches et initiatives ont été mises en place pour promouvoir une plus grande diversité au sein du personnel de l'UNICEF et pour inculquer un état d'esprit et des pratiques plus inclusifs dans chaque bureau. Il existe des données sur la culture, la diversité, l'équité et l'inclusion, et elles servent à éclairer les politiques, les pratiques et les décisions. Moteur de changement au sein des Nations Unies, l'UNICEF apprend des autres et apporte ses propres leçons et expériences, afin d'enrichir les efforts généraux déployés dans ce domaine par l'ensemble du système des Nations Unies.

57. Au cours des cinq prochaines années, il s'agira de maintenir l'élan et d'internaliser l'importance de rendre la culture de l'UNICEF plus fondée sur les

valeurs et plus inclusive pour permettre à l'organisation de remplir plus efficacement son mandat en faveur des enfants. En bref, une culture institutionnelle diversifiée et inclusive dans laquelle les membres du personnel se respectent, se donnent les moyens d'agir et se renforcent mutuellement permet à l'UNICEF d'obtenir des résultats efficaces et durables pour les enfants.

IX. Projet de décision

Le Conseil d'administration

1. *Accueille* avec intérêt les informations fournies par l'UNICEF sur les progrès accomplis pour que sa culture organisationnelle soit davantage axée sur des valeurs et plus inclusive ;

2. *Se félicite* de l'utilisation d'une démarche fondée sur les faits et guidée par les données à cet égard et encourage l'UNICEF à concentrer ses mesures sur les problèmes persistants, notamment en consacrant suffisamment de temps à la culture institutionnelle et aux questions de diversité, d'équité et d'inclusion, en accentuant le rythme et la visibilité des progrès accomplis dans les mesures prises par l'UNICEF, et en améliorant la sécurité psychologique et la confiance ;

3. *Prie* l'UNICEF de lui présenter, à la session annuelle de 2025, en tant que question appelant une décision, un point sur la manière dont l'organisation améliore sa culture organisationnelle et sur les mesures prises pour prévenir et combattre toutes les formes de discrimination, y compris le racisme et la discrimination raciale, et pour assurer la diversité, l'équité et l'inclusion.
