



Conseil économique et social

Distr. générale
9 avril 2025
Français
Original : anglais

Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Session annuelle de 2025

10-13 juin 2025

Point 9 de l'ordre du jour provisoire*

Exposé sur la culture institutionnelle et la diversité

Résumé

Le présent rapport est soumis en application de la décision 2024/10 du Conseil d'administration. Il présente les efforts déployés par l'UNICEF pour renforcer sa culture institutionnelle et davantage intégrer ses valeurs fondamentales dans ses résultats, l'objectif étant de créer un lieu de travail où l'ensemble des collègues sont traités avec dignité et respect.

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

* [E/ICEF/2025/11](#).



I. Vue d'ensemble

1. Le présent rapport présente les efforts déployés par l'UNICEF pour renforcer sa culture institutionnelle et davantage intégrer ses valeurs fondamentales dans ses résultats, l'objectif étant de créer un lieu de travail où l'ensemble des collègues sont traités avec dignité et respect. Il porte essentiellement sur les efforts consentis, les résultats obtenus et les difficultés rencontrées depuis le précédent rapport sur ce sujet, qui reflétait les progrès réalisés de juin 2019 à juin 2024 et qui a été soumis à la session annuelle de 2024 du Conseil d'administration ([E/ICEF/2024/15](#)).

2. Les efforts de l'UNICEF ont été guidés par un ensemble complet de recommandations et de cadres relatifs à la culture institutionnelle et à la diversité, notamment le rapport de Morgan Lewis sur les enquêtes menées par le Bureau de l'audit interne et des investigations de l'UNICEF sur le harcèlement sexuel (2018) et 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 (2019). Ils ont également été guidés par d'autres recommandations formulées par l'Équipe spéciale interne chargée de l'antiracisme et de la non-discrimination (2021), et après que l'organisation a obtenu la certification EDGE (Economic Dividends for Gender Equality) et réalisé des enquêtes internes auprès de ses employés, telles que l'Enquête mondiale auprès du personnel et l'enquête Pulse Check sur la culture institutionnelle. En outre, ce travail s'appuie sur la stratégie sur la parité des sexes applicable à l'ensemble du système des Nations Unies (2017), la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap (2019), dont les engagements ont été repris dans les Plans d'action pour l'égalité des sexes et la Politique et stratégie d'inclusion des personnes handicapées (2022-2030) de l'UNICEF, ainsi que d'autres cadres axés sur les droits humains du personnel de l'organisation.

3. L'UNICEF s'efforce d'aborder la culture institutionnelle et la diversité d'une manière qui mette l'accent sur les problématiques et les difficultés que rencontrent les différents groupes, l'objectif étant d'éliminer la discrimination sous toutes ses formes. En se concentrant sur les points communs et en développant l'empathie et la solidarité entre ces différents groupes, il adopte une approche globale (et non fragmentaire) qui lutte contre toutes les formes de discrimination.

4. Étant donné que l'exposé sur les mesures prises par l'UNICEF pour lutter contre le racisme et la discrimination raciale ([E/ICEF/2025/18](#)) sera lui aussi présenté au Conseil d'administration à la session annuelle de 2025 et afin d'éviter les redites, le présent rapport n'abordera pas ces questions de manière approfondie, à l'exception de celles qui faisaient partie d'une initiative globale couvrant d'autres formes de discrimination. L'exposé sur la Politique et stratégie de l'UNICEF pour l'inclusion du handicap ([E/ICEF/2025/7](#)), qui a été présenté au Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2025, portait sur des mesures visant à inclure les personnes handicapées au sein du personnel.

II. Approche fondée sur des faits et des données

5. L'UNICEF reste déterminé à mettre en œuvre une approche fondée sur des faits et des données afin d'améliorer sa culture institutionnelle. L'organisation continue de perfectionner la collecte et la communication des données relatives à la composition et à la performance de son personnel, ainsi qu'au vécu de ses employés. Conformément aux cadres du système des Nations Unies, les données démographiques contrôlées afin de déterminer la composition du personnel sont le sexe, la diversité géographique, le handicap et l'âge. Les données présentées ci-dessous étaient valables au 31 décembre 2024. Il convient de noter que les administrateurs recrutés sur le plan

international représentent 30,2 % des membres du personnel, tandis que les administrateurs recrutés sur le plan national représentent 36,1 % et les agents des services généraux 33,7 % de l'ensemble du personnel.

6. Conformément à la stratégie sur la parité des sexes applicable à l'ensemble du système des Nations Unies¹, l'UNICEF a atteint et maintenu la parité globale dans toutes les catégories de personnel. La proportion de femmes dans l'ensemble du personnel est passée à 49,9 %. Parmi les hauts responsables, 48,9 % des postes étaient occupés par des femmes en 2024. Le Leadership Talent Group (le principal vivier de candidats aux postes les plus élevés) comptait 56 % de femmes en 2024 (soit 14 points de pourcentage de plus qu'en 2023), un chiffre prometteur au regard de l'objectif visant à atteindre et maintenir la parité femmes-hommes au sein du personnel de direction. Les membres du Leadership Talent Group sont sélectionnés sur la base de leurs qualifications et de leur expérience, et soumis à un processus complet pour évaluer leur niveau de préparation et leur capacité potentielle à assumer des fonctions de haut niveau, après quoi ils bénéficient d'un soutien pour se préparer à leurs futures missions. Il s'agit d'un processus essentiel pour la gestion des aptitudes au sein de l'organisation.

7. Au 31 décembre 2024, les femmes occupaient 53 % des postes d'administrateur(trice) recruté(e) sur le plan international, 48,9 % des postes d'administrateur(trice) recruté(e) sur le plan national et 48 % des postes d'agent(e) des services généraux. Parmi les administrateurs recrutés sur le plan international, on dénombrait autant de femmes que d'hommes aux niveaux supérieurs (P-5, D-1 et D-2), compte étant tenu de la fluctuation normale des chiffres du fait de la mobilité et de la rotation du personnel. Au niveau des administrateurs auxiliaires, les femmes représentaient 63,9 % des postes P-2 et 69,2 % des postes P-1, constituant un vivier important de talents pour les postes de niveau supérieur dans cette catégorie. La catégorie des administrateurs recrutés sur le plan national comptait le même nombre d'hommes que de femmes, et ces dernières représentaient 56,6 % des administrateurs auxiliaires, soit une réserve conséquente de candidates pour des fonctions plus élevées ou des postes internationaux. S'agissant des agents des services généraux, comme les années précédentes, les femmes occupaient davantage de postes aux niveaux G-5 et G-6 dans les domaines de la gestion des programmes et des fonctions administratives, tandis que les hommes occupaient davantage de postes subalternes aux niveaux G-1, G-2 et G-3 dans le domaine des transports (principalement en tant que chauffeurs).

8. Conformément à l'article 101 de la Charte des Nations Unies, la considération dominante de l'UNICEF reste d'assurer les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité, tout en tenant dûment compte de l'importance d'un recrutement effectué sur une base géographique aussi large que possible. Au total, 177 nationalités sont représentées au sein du personnel de l'UNICEF.

9. La Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap² a été intégrée à l'action de l'UNICEF grâce à la Politique et stratégie d'inclusion du handicap³, par laquelle l'organisation s'est engagée à renforcer la recherche de candidats qualifiés et à améliorer l'accessibilité des espaces de travail numériques et physiques afin d'employer des personnes handicapées, sans aucune barrière ni discrimination. L'UNICEF entend améliorer progressivement sa recherche de candidats auprès des personnes handicapées les plus qualifiées et accroître leur représentation d'au moins 2 % dans tous les bureaux d'ici à 2025, l'objectif étant d'atteindre une représentation

¹ https://www.un.org/gender/sites/www.un.org/gender/files/system-wide_gender_parity_strategy_f.pdf.

² <https://www.un.org/fr/content/disabilitystrategy/>.

³ <https://www.unicef.org/unicef-disability-inclusion-policy-and-strategy-dipas-2022-2030> (en anglais).

globale de 7 % d'ici à 2030. L'Enquête mondiale auprès du personnel de 2024 indique une augmentation du nombre de personnes handicapées employées par l'UNICEF : 509 employés (soit 3,43 %) faisaient état de difficultés fonctionnelles (vision, audition, mobilité, communication, fonctions cognitives ou autoprise en charge), contre 1,85 % en 2022, et 1 employé sur 4 déclarait avoir connu un état anxieux tous les jours ou plusieurs fois par semaine. Bien que la représentation des personnes handicapées au sein du personnel soit en hausse, davantage d'efforts doivent être faits pour attirer et retenir à l'UNICEF des professionnels handicapés talentueux.

10. L'âge moyen des membres du personnel de l'UNICEF est de 45,6 ans. L'âge moyen au sein des différentes catégories de personnel ne varie pas de manière significative. Chez les hauts responsables, l'âge moyen est de 55 ans, soit 10 ans de plus que la moyenne de l'organisation. Les personnes âgées de moins de 35 ans représentent 11,3 % de l'ensemble du personnel. Ces données sont utiles pour organiser la relève, ainsi que pour déterminer et développer les compétences afin de garantir la continuité des activités. En outre, elles peuvent contribuer aux efforts visant à assurer une représentation équilibrée des jeunes professionnels, qui sont le reflet des communautés desservies par l'UNICEF et peuvent enrichir le travail de programmation de l'organisation grâce à leurs points de vue.

11. Outre le suivi de la composition du personnel de l'UNICEF, il est essentiel de mesurer l'expérience des différents groupes sur leur lieu de travail. En juillet 2024, l'organisation a réalisé une Enquête mondiale auprès du personnel, l'enquête la plus complète sur la motivation des employés, qui couvre une multitude de sujets pertinents. En 2024, l'UNICEF a adopté une nouvelle méthodologie et une nouvelle plateforme aux fins d'enquête. Durant la période de transition, l'Enquête de 2024 a été réalisée en s'appuyant sur d'anciens questionnaires élaborés en interne et en procédant à des ajustements progressifs. Toutefois, à l'avenir, grâce à l'utilisation de questionnaires standardisés, l'UNICEF sera en mesure de comparer et de contextualiser les évolutions de la motivation et de la satisfaction par rapport à celles d'autres organisations dans le monde, notamment des entités des secteurs privé et public et des organisations de développement internationales dotées de mandats similaires. L'Enquête mondiale auprès du personnel fournit des données sur les indicateurs clés, qui sont mesurées à l'aune du Tableau de bord de la performance. Ce dernier est un outil institutionnel qui oblige les chefs de bureau à rendre des comptes et évalue régulièrement les performances de leurs bureaux, permettant ainsi une évaluation comparative et une analyse des tendances.

12. L'Enquête mondiale auprès du personnel de 2024 a obtenu un taux de réponse de 79 %, soit plus de 15 200 personnes interrogées, avec un échantillon représentatif des employés en termes de sexe, de groupe d'âge et de fonctions. Elle a révélé que l'expérience du lieu de travail n'était pas la même selon les régions et les niveaux de personnel, rappelant l'importance du contexte local lorsqu'il s'agit d'établir des priorités et de traiter les problèmes. L'indice de mobilisation des employés, qui est déterminé grâce à un ensemble de questions clés régulièrement posées dans les précédentes Enquêtes mondiales auprès du personnel, a enregistré une baisse significative des réponses positives (76 % en 2022 contre 68,3 % en 2024) et une augmentation des réponses négatives (8 % en 2022 contre 12,1 % en 2024), ce qui s'est traduit par une baisse de la note moyenne, qui est passée de 3,94 à 3,81 sur 5. Malheureusement, les informations renseignées par les femmes restaient moins positives que celles renseignées par les hommes. Quelles que soient les thématiques abordées dans l'Enquête, les hauts responsables (directeurs et niveaux supérieurs) ont formulé davantage de commentaires positifs que le reste des employés, ce qui attire l'attention sur un décalage potentiel entre les différents groupes. Les employés âgés de moins de 24 ans ont également exprimé des opinions plus positives que les autres groupes d'âge, qui ont pourtant fait état de niveaux de mobilisation très similaires.

Pour tous les indices mesurés, les employés handicapés – notamment ceux qui ont dit connaître un état anxieux ou dépressif tous les jours ou plusieurs fois par semaine – ont dit avoir un vécu moins positif que les employés non handicapés.

13. Dans l'ensemble, les résultats liés à des thématiques telles que la sécurité du personnel et les normes de conduite ont été relativement positifs : 78 % des personnes interrogées ont convenu du fait que les mesures de sécurité étaient adéquates (note moyenne de 4,06), 92 % ont affirmé comprendre ce qui constituait une faute (note moyenne de 4,47) et 84 % ont déclaré connaître la procédure à suivre pour signaler une faute au sein de l'UNICEF (note moyenne de 4,26). S'agissant de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l'amélioration des résultats s'explique par une meilleure connaissance des services internes de santé mentale, ainsi que par une légère amélioration de la perception de la facilité de gestion des plans de travail et de la perception positive du travail des associations du personnel en général, en particulier en ce qui concerne la promotion de l'esprit d'équipe par le biais d'activités sociales. La question pour laquelle les scores les plus faibles ont été enregistrés portait sur la nécessité de travailler en dehors des heures de travail officielles ou pendant les congés. La perception de l'efficacité des superviseurs s'est améliorée, mais les superviseurs eux-mêmes ont reconnu qu'ils avaient besoin de plus de capacités et de soutien pour gérer leurs équipes plus efficacement.

14. La baisse la plus importante concerne les scores liés à la communication interne et à la motivation du personnel. La perception des personnes interrogées quant à leur capacité à participer et à contribuer aux décisions qui affectent leur travail s'est détériorée, passant d'une note moyenne de 3,90 en 2022 à 3,64 en 2024, avec seulement 61 % d'entre elles ayant répondu par l'affirmative, et seulement 54 % d'entre elles estimant que les changements sont communiqués de manière efficace, ce qui donne une note moyenne de 3,52. En outre, un nombre plus faible d'entre elles a indiqué entrevoir des possibilités d'avancement de carrière. Lorsqu'il leur a été demandé de fournir plus de détails sur leur retour d'information concernant l'évolution de carrière, les personnes interrogées ont cité comme préoccupations les défis importants qui subsistaient dans la perception de l'équité en matière d'évolution de carrière, les difficultés rencontrées pour passer d'un poste des services généraux à un poste d'administrateur(trice) recruté(e) sur le plan national ou international, le manque de postes vacants dans leurs domaines d'activité, et le soutien et l'encouragement limités de la part de leurs responsables. Les obstacles liés aux compétences linguistiques ont également été évoqués par un cinquième des personnes interrogées. En 2025, l'UNICEF prévoit d'offrir à tous ses employés la possibilité d'apprendre 20 langues, notamment les six langues officielles de l'ONU, dans le cadre d'une formation linguistique numérique axée sur la carrière. Grâce à cet engagement accru en faveur du multilinguisme, l'organisation espère renforcer les compétences, la mobilité et la flexibilité de ses employés.

15. Bien que le niveau de sécurité psychologique et de confiance au sein de l'UNICEF se soit amélioré par rapport à 2023, les indicateurs restent inférieurs à ceux de 2022. En 2024, 66 % des participants étaient d'accord pour dire qu'ils se sentaient suffisamment en sécurité pour faire part de leurs préoccupations à la direction de leur bureau respectif, mais 14 % n'étaient pas d'accord avec cette affirmation et les 20 % restants étaient neutres. En 2023, ils étaient 59,9 % à se sentir suffisamment en sécurité pour faire part de leurs préoccupations à la direction et en 2022, 70 %. En 2024, 38 % des bureaux ont atteint les critères institutionnels de sécurité psychologique et de confiance, contre 17 % en 2023 et 40 % en 2022. Si l'on ventile les données en fonction des différentes catégories démographiques, les réponses des hommes restent plus positives que celles des femmes et des employés handicapés. Les perceptions sont similaires dans tous les groupes raciaux, mais il est possible d'approfondir l'analyse de chaque groupe en fonction de la région dans laquelle

il travaille et de la catégorie de personnel à laquelle il appartient. Les mesures visant à améliorer ces résultats sont présentées plus loin dans le présent rapport.

16. À la suite de la publication des résultats de l'Enquête mondiale auprès du personnel, les bureaux ont élaboré des plans d'action qui ont été versés sur une plateforme centralisée où ils ont pu faire l'objet d'un suivi et de rapports, ce qui a permis de responsabiliser les chefs de bureau. En outre, depuis la publication des résultats, des sessions ont été organisées pour soutenir les bureaux, en mettant l'accent sur l'accès au nouveau système, l'interprétation des données et l'approfondissement des sujets les plus demandés. La Division des ressources humaines et de la culture interne propose des entretiens de suivi aux bureaux les moins bien notés (et, sur demande, à d'autres bureaux), afin de leur apporter un appui et des conseils personnalisés sur la manière d'améliorer la culture institutionnelle.

17. Une évaluation indépendante de la gestion des ressources humaines à l'UNICEF a été lancée en mai 2024 et devrait prendre fin en 2025. Elle devrait porter sur l'ensemble des systèmes de gestion des ressources humaines afin de déterminer systématiquement et objectivement dans quelle mesure les politiques, les processus, les pratiques et les comportements en matière de ressources humaines sont pertinents, cohérents, efficaces et efficients, et permettent au personnel de l'UNICEF de s'acquitter de son mandat en faveur des enfants. La culture institutionnelle a été intégrée dans l'évaluation afin d'examiner l'efficacité et la cohérence des initiatives connexes, en particulier l'alignement entre la culture, les valeurs et les principes éthiques, la gestion et la direction, ainsi que l'efficacité des initiatives de l'UNICEF en la matière. Les auteurs du rapport initial, publié en septembre 2024, saluent les progrès réalisés ces dernières années dans des domaines tels que le recrutement, l'acquisition par les cadres des compétences appropriées et les efforts de promotion de la culture institutionnelle et de lutte contre les discriminations, tout en reconnaissant qu'il reste encore beaucoup à faire. Les personnes interrogées ont dit constater une évolution vers une culture institutionnelle plus transparente qui encourage les discussions ouvertes, et reconnu que des efforts continus étaient faits pour affiner et moderniser les politiques et procédures existantes en matière de ressources humaines. Elles ont mentionné la prise de conscience progressive, au sein de l'UNICEF, du rôle important joué par les hauts responsables et les cadres dans la promotion d'un personnel diversifié, inclusif, motivé et performant, capable d'obtenir des résultats durables pour les enfants.

18. L'UNICEF continue de recueillir des données qualitatives sur l'expérience des employés qui quittent l'organisation, notamment en ce qui concerne la culture institutionnelle. Environ 94 % des personnes qui quittent l'organisation disent qu'elles continueraient de recommander l'UNICEF comme employeur à d'autres personnes, et la même proportion envisagerait de travailler à nouveau avec elle. Les différences dans les scores obtenus en matière de culture institutionnelle persistent entre les différents niveaux de personnel et selon les caractéristiques démographiques. En suivant les mouvements de personnel, l'UNICEF a observé qu'un nombre légèrement supérieur de femmes que d'hommes quittaient l'UNICEF, une tendance repérée en 2019 qui s'est poursuivie tout au long des années 2022, 2023 et 2024. Les femmes représentaient 53 % de toutes les démissions présentées en 2024. Cette tendance était particulièrement marquée chez les agents des services généraux, où 60 % des démissions étaient le fait de femmes, et chez les administrateurs recrutés sur le plan international, où 58 % des personnes démissionnaires étaient des femmes. En revanche, chez les administrateurs recrutés sur le plan national, 56 % des démissions étaient le fait d'hommes. Les entretiens de départ suggèrent que la mobilité, les réinstallations et la charge de travail importante ont un impact négatif sur la rétention des femmes dans l'organisation. Le recours à des modalités de travail aménagées et l'amélioration des politiques favorables à la famille peuvent contribuer

à inverser cette tendance. Après la cessation de service, les femmes se disent également plus insatisfaites que les hommes ; elles ont dit être préoccupées par le soutien de l'UNICEF à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la gestion de la performance, et le respect entre le personnel recruté sur le plan national et le personnel recruté sur le plan international.

19. En 2024, le Bureau de l'audit interne et des investigations a reçu 26 signalements de harcèlement sexuel. Dans six des dossiers reçus en 2024 ou datant de 2023, il 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 six affaires, cinq se sont soldées par des constatations d'inconduite et l'imposition de sanctions disciplinaires. En janvier 2025, une affaire était encore en cours d'examen. En 2024, le Bureau de l'audit interne et des investigations a classé six 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.

20. L'UNICEF publie des rapports internes sur les mesures disciplinaires prises en cas de mauvaise conduite. Ces rapports résumant les affaires tout en garantissant la confidentialité, détaillent les sanctions précises imposées, et présentent les circonstances aggravantes et atténuantes. Cette pratique renforce la transparence, insiste sur la responsabilité des auteurs et sert de moyen de dissuasion contre 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. La collaboration régulière entre l'Association mondiale du personnel et les représentants du groupe de conseil pour les membres du personnel améliore le retour d'information aux fins d'élaboration et de mise en œuvre de politiques et d'initiatives, telles que la procédure 2024 de sélection du personnel de l'UNICEF, et facilite des échanges ouverts, permettant de faire remonter les différentes questions qui peuvent émerger à la suite d'événements internes et externes ayant une incidence sur les employés, et d'en discuter.

22. En 2024, l'UNICEF a pris des mesures pour élargir encore sa compréhension de la représentation géographique équitable, en maintenant l'accent sur la parité entre les femmes et les hommes, et en ajoutant la diversité générationnelle et la représentation des personnes handicapées dans le suivi du personnel. Il a aidé les bureaux à élaborer des feuilles de route en procédant à une analyse de la culture institutionnelle et de la composition des effectifs afin de déterminer les lacunes en matière de représentation et d'inclusion dans diverses catégories démographiques, tout en adaptant l'approche aux contextes locaux et en incluant d'autres groupes sous-représentés qui n'ont traditionnellement pas voix au chapitre. Cela a été l'occasion de préciser aux bureaux qu'aucune action positive n'était mise en place et que la considération primordiale en matière d'emploi resterait de garantir les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité, conformément à l'article 101 de la Charte des Nations Unies.

23. L'UNICEF a introduit un processus d'évaluation à sources multiples dans le cadre des évaluations 2024 de la performance de tous les membres du personnel ayant des fonctions d'encadrement, reconnaissant ainsi leur influence critique dans la direction par l'exemple, laquelle requiert de suivre un apprentissage continu, de mieux se connaître et de faire preuve d'une volonté de croissance. Ce processus fait suite aux recommandations du rapport de l'Équipe spéciale indépendante mentionné

précédemment et du rapport 2023 du Bureau de l'audit interne et des investigations sur la gestion de la performance et l'évolution professionnelle. Le retour d'information à sources multiples (ou « notation par plusieurs notateurs ») est un processus qui permet de recenser les points forts et les domaines à améliorer dans un cadre professionnel, sur la base d'un retour d'information provenant de plusieurs sources telles que les personnes supervisées, les pairs et les partenaires. Contrairement aux évaluations classiques des superviseurs ou au retour d'information des subordonnés, la notation par plusieurs notateurs est plus globale et donne une vue d'ensemble, ce qui permet à la personne évaluée d'obtenir une évaluation plus précise. L'UNICEF utilisait déjà des évaluations à 360° aux fins de perfectionnement du personnel, et un retour d'information pouvait être demandé lors de l'évaluation de fin d'année par le biais du système de gestion de la performance. Toutefois, ce processus était facultatif et nominatif, ce qui a probablement empêché certains membres du personnel de partager ouvertement leur point de vue.

24. Un processus complet de retour d'information à sources multiples est censé promouvoir l'honnêteté et la responsabilité, en favorisant une culture de retour d'information régulier sur le lieu de travail. En abordant et en résolvant les problèmes dans un environnement ouvert et favorable, les organisations peuvent déterminer leurs points forts et les domaines dans lesquels elles manquent d'efficacité. Ce cadre permet de recenser les responsables et les employés efficaces, tout en faisant une place à ceux qui pourraient avoir besoin d'un soutien supplémentaire. En outre, il permet d'élaborer des plans fondés sur des données afin de déterminer les besoins de formation, de suivre la croissance et le développement des employés, et de procéder à l'évaluation des équipes. Toutefois, il est essentiel de reconnaître que la notation par plusieurs notateurs peut avoir ses limites dans les environnements professionnels problématiques où l'on craint des représailles ou des changements dans la dynamique de l'équipe après qu'un retour d'information constructif a été fourni, qu'il existe un risque de faux positifs si le retour d'information n'est pas honnête, et qu'il est nécessaire de se doter d'un système simple et convivial afin d'encourager tous les utilisateurs à participer. Tout au long de l'année 2025, l'UNICEF continuera de recueillir et de rassembler des avis sur cette nouvelle approche, lesquels viendront éclairer un examen des résultats et permettront d'apporter les modifications nécessaires.

IV. Renforcement des capacités et changement des comportements

25. Il est essentiel de diffuser des connaissances, des compétences et des changements de comportement pour favoriser une culture institutionnelle saine qui inclut chaque personne, indépendamment de son identité, de sa situation personnelle ou de son lieu d'origine. Grâce à l'apprentissage et au désapprentissage, les employés peuvent acquérir les compétences et l'état d'esprit nécessaires pour adopter pleinement le respect mutuel, la tolérance et l'acceptation active des différences, et pour lutter contre la discrimination, ce qui, en fin de compte, favorise une transformation culturelle durable et la réussite de l'organisation.

26. En 2024, l'UNICEF a organisé plus de 90 séances de formation particulières à l'intention de près de 70 bureaux sur divers sujets liés à la culture institutionnelle et à la non-discrimination, touchant environ 2 400 participants. Ces séances seront renforcées par le lancement d'un module d'apprentissage individuel en ligne, dont l'objectif sera de sensibiliser les participants à ces questions et de leur fournir les outils nécessaires pour devenir des « champions de l'inclusion ». Ce module en ligne est déjà disponible pour tous les employés des Nations Unies. En outre, pendant le Mois de la déontologie, en octobre 2024, les champions et championnes de l'éthique

et de la culture ont organisé plus de 110 discussions dans plus de 70 bureaux sur le thème du mois (« passer d'un espace sûr à un espace courageux »). Dans le cadre de ces discussions, le personnel est davantage autonomisé, il se sent suffisamment à l'aise pour se montrer vulnérable et est encouragé à prendre part à des conversations difficiles. Les thèmes abordés étaient la peur des représailles, le harcèlement sexuel sur le lieu de travail et la santé mentale. Au total, le Bureau de la déontologie a touché plus de 6 100 employés à l'échelle mondiale grâce à ses efforts de sensibilisation et de formation.

27. L'UNICEF a lancé le programme « Managing People with Purpose », qui vise à doter plus de 6 500 cadres de l'organisation 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. En mars 2025, 44 % des cadres de l'UNICEF avaient commencé le programme de formation et 11 % l'avaient suivi dans son intégralité.

28. 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. Au 31 décembre 2024, le taux d'achèvement de la formation du personnel était passé à 96 %, et à 86 % pour l'ensemble du personnel, y compris le personnel n'ayant pas la qualité de fonctionnaire. Le Bureau de la déontologie, en collaboration avec la Division des ressources humaines et de la culture interne et le Centre mondial de services partagés, continue de développer une formation en ligne actualisée sur le harcèlement sexuel ; sa sortie est prévue pour le printemps 2025. Par ailleurs, l'UNICEF restera à la tête du Groupe exécutif des Nations Unies pour la prévention et la répression du harcèlement sexuel en 2025. Conformément au plan de travail du Groupe, un axe de travail sur le renforcement des capacités, la formation et l'amélioration des compétences a été créé, avec pour mandat de doter le personnel des Nations Unies, à tous les niveaux, des connaissances et des compétences nécessaires pour prévenir et combattre efficacement le harcèlement sexuel, en s'adaptant à l'évolution des connaissances et aux nouvelles données. L'UNICEF participe activement à cet axe de travail.

29. L'UNICEF continue d'encourager les processus informels, notamment la médiation, pour résoudre les conflits interpersonnels entre collègues, et redirige son personnel vers les services fournis par le Bureau du Médiateur pour les fonds et programmes des Nations Unies. En 2024, le Bureau du Médiateur a reçu un total de 712 dossiers (594 pour les ombudsmans et 118 pour les médiateurs), dont 215 de l'UNICEF (175 pour les ombudsmans et 40 pour les médiateurs). Le taux de règlement des affaires de médiation était de presque 80 %. Le taux de satisfaction des services de médiation fournis par le Bureau était de 4,3 sur une échelle de 5, et 90 % des participants à l'enquête ont confirmé qu'ils recommanderaient la médiation à un collègue et qu'ils choisiraient le même médiateur pour toute affaire future, avec une note de 4,5 sur 5. En 2024, le Bureau du Médiateur a également mené des programmes d'information et de sensibilisation qui ont touché plus de 10 000 membres du personnel des cinq organisations qu'il dessert - le Programme des Nations Unies pour le développement, le Fonds des Nations Unies pour la population, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes – dont environ 35 % de l'UNICEF.

V. Collaboration interinstitutions

30. L'UNICEF reste un contributeur clé dans les forums interinstitutions, codirigeant le sous-groupe sur l'inclusion des personnes handicapées établi dans le cadre du Comité de haut niveau sur la gestion. De plus, il partage ses meilleures pratiques et son expertise technique avec ses membres. Il fait partie du Conseil de la Stratégie pour la santé mentale et le bien-être dans le système des Nations Unies en 2024 et au-delà, contribuant aux discussions et partageant les ressources existantes sur le sujet. En tant que membre fondateur du groupe informel sur la lutte contre le racisme au sein des organismes des Nations Unies, l'UNICEF continue d'agir et d'assurer la coordination, en fournissant un soutien logistique au groupe et en hébergeant sa plateforme de collaboration virtuelle.

31. L'UNICEF dirige le Groupe exécutif des Nations Unies pour la prévention et la répression du harcèlement sexuel dans le cadre de l'amélioration des politiques et du renforcement des systèmes, pour lequel un plan de travail a été élaboré. Ses priorités sont les suivantes :

- a) Renforcer les politiques existantes des Nations Unies et des entités en matière de harcèlement sexuel ;
- b) Recenser les meilleures pratiques s'agissant des mesures pouvant être mises en œuvre à la suite du processus de signalement formel et informel d'une allégation de harcèlement sexuel ;
- c) Harmoniser les mécanismes de sélection des entités participant au Groupe exécutif ;
- d) Organiser des discussions sur la portée des définitions du harcèlement sexuel et de l'exploitation et des abus sexuels ;
- e) Déterminer les stratégies à adopter pour fournir des informations sur la manière dont les auteurs de harcèlement sexuel ont été tenus pour responsables.

32. Afin d'harmoniser ses efforts avec ceux du Groupe exécutif, l'UNICEF a élaboré une série de mesures internes visant à renforcer la prévention du harcèlement sexuel sur le lieu de travail, notamment en réexaminant sa stratégie visant à prévenir et à combattre l'exploitation et les abus sexuels ainsi que le harcèlement sexuel de 2019.

VI. Projet de décision

Le Conseil d'administration

Prend note de l'exposé de l'UNICEF sur la culture institutionnelle et la diversité (E/ICEF/2025/17).
