



Conseil économique et social

Distr. générale
16 juillet 2019
Français
Original : anglais

Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Deuxième session ordinaire de 2019

11-13 septembre 2019

Point 9 de l'ordre du jour provisoire*

Réponse de l'administration au 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

I. Introduction

1. À sa prise de fonctions, en 2018, la Directrice générale s'est engagée à faire de l'UNICEF un lieu de travail exempt de discrimination, de harcèlement et d'abus d'autorité pour l'ensemble du personnel. L'une de ses mesures immédiates a été de demander à 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 (ci-après l'« Équipe spéciale ») d'évaluer les schémas de discrimination liée au genre, de harcèlement et d'abus d'autorité au sein de l'UNICEF, d'analyser les pratiques exemplaires mises en place par l'Organisation des Nations Unies et d'autres institutions en vue de remédier à des problèmes similaires et de formuler, à l'intention de l'UNICEF des recommandations concrètes. La Directrice générale a invité l'ensemble du personnel à participer à ce processus et à s'engager à améliorer son environnement de travail à tous les niveaux.

2. L'Équipe spéciale a achevé ses travaux et soumis son rapport final à la Directrice générale en juin 2019. Elle y a constaté que le personnel de l'UNICEF témoignait « d'un sens réel de la communauté et d'une fierté remarquable de travailler pour l'organisation ». Elle a confirmé que le personnel représentait le plus grand atout de l'UNICEF dans l'accomplissement de son mandat en faveur des enfants et qu'il s'efforçait de porter haut et fort les valeurs fondamentales de l'organisation que sont la bienveillance, le respect, l'intégrité, la confiance et la responsabilité. L'UNICEF peut donc s'appuyer sur bon nombre d'éléments constructifs ainsi que sur un fondement solide, constitué d'un personnel engagé et dévoué qui croit en sa mission et qui est fier de travailler au service de l'organisation.

* [E/ICEF/2019/21](#).



3. Néanmoins, l'Équipe spéciale a conclu dans son rapport que l'UNICEF, dans le cadre de sa mission visant à obtenir les meilleurs résultats possibles en faveur des enfants, tolérait des abus qui donnaient à certains collègues le sentiment d'être impuissants et discrédités, et que les fonctions censées appuyer une culture organisationnelle saine et prévoir des contrôles croisés n'assuraient pas ce rôle crucial pour l'ensemble du personnel.

4. L'administration de l'UNICEF se réjouit de présenter sa réponse au rapport de l'Équipe spéciale. C'est avec une vive inquiétude qu'elle prend acte du tableau brossé dans le rapport et elle admet, sans réserve, que des changements fondamentaux s'imposent. Elle convient que, si des mesures visant à modifier la culture institutionnelle de l'UNICEF ont été prises en réponse aux conclusions et recommandations préliminaires de l'Équipe spéciale et aux recommandations formulées dans les examens précédents (à savoir l'évaluation par Morgan Lewis de la fonction d'investigation et l'examen par le groupe indépendant d'expertes des mesures prises par l'UNICEF aux fins de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles), elle doit accroître et accélérer ses efforts pour éliminer la discrimination, le harcèlement et les abus de pouvoir sur le lieu de travail et faire en sorte que les valeurs fondamentales de l'UNICEF (bienveillance, respect, intégrité, confiance et responsabilité) soient exercées quotidiennement par toutes et tous. La prévention et la répression des abus sur le lieu de travail est l'une des priorités de l'organisation.

5. L'administration de l'UNICEF admet que la lutte contre toutes les formes de discrimination sur le lieu de travail, qu'il s'agisse de harcèlement sexuel, de harcèlement ou d'abus d'autorité (ci-après dénommée « conduite interpersonnelle »), exige non seulement de modifier les politiques et les systèmes, mais aussi les mentalités, les attitudes et les comportements. Elle est déterminée à investir dans des initiatives visant à faire évoluer la culture et dans des processus destinés à changer les modes de gestion. Il est nécessaire d'engager cette démarche pour s'attaquer aux causes profondes de l'inconduite interpersonnelle.

6. Les conclusions et les recommandations du rapport de l'Équipe spéciale sont réparties en quatre grands thèmes : repenser la culture institutionnelle de l'UNICEF ; renforcer la fonction d'enquête de l'UNICEF ; rétablir la confiance dans la gestion des ressources humaines et des personnes ; améliorer la communication interne. Chacun de ces thèmes est abordé dans les parties ci-après.

II. Repenser la culture institutionnelle de l'UNICEF

7. Selon le rapport de l'Équipe spéciale, la culture institutionnelle globalement malsaine de l'UNICEF s'explique par les facteurs suivants : une quête obstinée de résultats dans le cadre des programmes, sans considération pour les méthodes de travail associées ; un style de gestion autoritaire plutôt que participatif, assorti d'un manque de responsabilité effective du personnel d'encadrement ; de profonds clivages qui scindent l'organisation ; un manque de confiance dans la direction et la crainte palpable de s'exprimer parmi les membres du personnel. La quête de résultats a donné lieu à des exigences déraisonnables qui ont des répercussions sur le bien-être de nos collègues et ont créé un terrain propice à l'inconduite interpersonnelle sur le lieu de travail, laquelle passe inaperçue et ne fait généralement l'objet d'aucune intervention.

8. L'administration de l'UNICEF convient que la culture institutionnelle dominante nuit à ses valeurs fondamentales et à sa ressource la plus précieuse, à savoir son

personnel dévoué et consciencieux. L'engagement de ce dernier en faveur de la cause des enfants doit pouvoir grandir dans un environnement de travail qui favorise le respect et l'inclusion.

9. Un changement de culture demandera du temps, un engagement continu et du courage. Toute l'organisation devra se mobiliser autour de cette démarche. En 2018 et 2019, l'UNICEF a pris plusieurs mesures pour améliorer ses procédures et ses systèmes internes de lutte contre l'inconduite interpersonnelle.

10. Début 2018, la Directrice générale a lancé une campagne à l'échelle de l'organisation pour que tous les membres du personnel suivent le cours en ligne obligatoire sur la prévention du harcèlement sexuel et de l'abus de pouvoir. En juin 2019, 92 % du personnel avaient suivi cette formation. Dans 50 bureaux de pays, le Mois de la déontologie de l'encadrement a été mis à profit pour organiser des manifestations telles que des déjeuners-débats, des projections de films, des jeux de rôle et des discussions avec l'ensemble du personnel, qui ont permis d'aborder des questions liées notamment à l'éthique, aux conflits d'intérêt et aux abus de pouvoir. De nombreux membres du personnel ont renouvelé leur serment professionnel pour réaffirmer leur attachement au Code de déontologie du personnel des Nations Unies et aux valeurs fondamentales de l'UNICEF.

11. Une Coordinatrice principale pour la lutte contre l'exploitation et les atteintes sexuelles et les abus sur le lieu de travail a été affectée au Bureau de la Directrice générale pour apporter son concours aux différents services de l'UNICEF en renforçant et en accélérant les interventions, et notamment en apportant une aide directe aux bureaux de pays et de région et au personnel.

12. Un Conseiller spécial en matière de culture institutionnelle a été nommé au Bureau de la Directrice générale. Sur la base des évaluations effectuées dans le cadre de divers examens et avec l'appui d'un cabinet de conseil externe spécialisé dans le changement de culture, le Conseiller principal dirigera le processus de mise en œuvre d'une stratégie visant un changement de culture durable, fondé sur les cinq valeurs fondamentales de l'UNICEF que sont la bienveillance, le respect, l'intégrité, la confiance et la responsabilité.

13. L'Association mondiale du personnel jouera un rôle essentiel dans la transformation de la culture sur le lieu de travail. Pour assurer la pleine participation de l'Association, l'ensemble du personnel d'encadrement sera sensibilisé au rôle de partenaire qu'elle endosse dans l'instauration d'un milieu de travail respectueux et la promotion des valeurs de l'UNICEF, notamment en faisant participer les représentants du personnel au programme de cours sur la gestion et à d'autres activités de formation aux fonctions d'encadrement, et en appuyant l'initiative VOICE menée par l'Association et d'autres initiatives de prise de parole menées par le personnel dans tous les lieux d'affectation.

14. L'UNICEF a modifié sa directive administrative sur l'interdiction de la discrimination, du harcèlement, du harcèlement sexuel et de l'abus d'autorité (CF/EXD/2012-007, Amend.1, du 6 avril 2018) pour permettre le signalement anonyme des cas d'inconduite sur le lieu de travail, ainsi que pour supprimer le délai de signalement de six mois et les restrictions imposées aux non-fonctionnaires à cet égard. En outre, il poursuit actuellement l'examen de la directive administrative à la lumière de la politique type des Nations Unies sur le harcèlement sexuel du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, ce qui lui permettra d'adopter ainsi des normes et des procédures nouvelles, améliorées et actualisées.

15. En janvier 2019, l'UNICEF a publié la version modifiée de sa politique relative à la procédure et aux mesures disciplinaires. Chaque membre du personnel est désormais tenu de signaler toute allégation d'inconduite dont il serait informé. La nouvelle politique impose également au Bureau de l'audit interne et des investigations de veiller à la non-divulgateion de l'identité de la personne qui dépose plainte, sauf si la procédure l'exige et uniquement si les personnes qui ont signalé le cas y consentent.

16. Conformément à la politique révisée de l'UNICEF relative à la protection des lanceurs d'alerte contre les représailles (DHR/POLICY/2018-001), le Bureau de la déontologie peut désormais recommander la protection contre les représailles de toute personne travaillant pour l'UNICEF, en particulier des consultants, et non plus uniquement des fonctionnaires. Cette politique révisée permet pour la première fois de bénéficier, sous certaines conditions, de mesures préventives contre les représailles. En outre, la suppression de la prescription, autrement dit du délai prévu pour demander une protection contre les représailles, était elle aussi au nombre des réformes à cette politique. Le Bureau de la déontologie s'emploie activement à promouvoir cette politique en organisant des séances de formation personnalisées, en présentiel ou à distance, et des webinaires, et en élaborant des supports d'information connexes (par exemple, le Guide de poche sur la politique de protection des lanceurs d'alertes, la Foire aux questions sur la protection des lanceurs d'alerte et le guide sur la marche à suivre pour aborder les problèmes survenant sur le lieu de travail à l'UNICEF).

17. En juin 2018, l'UNICEF est devenu le premier organisme des Nations Unies à obtenir la certification EDGE (*Economic Dividends for Gender Equality*), la principale norme d'évaluation et de certification des entreprises au niveau mondial dans le domaine de l'égalité des genres. Cette certification a confirmé que l'UNICEF avait instauré un cadre pour le changement et avait posé les premiers jalons d'une culture inclusive, qui favorise l'égalité des genres sur le lieu de travail. Parmi les organisations ayant obtenu la certification EDGE, l'UNICEF figure dans les 11 % de tête. Le plan d'action qu'il a élaboré dans le cadre du processus de certification EDGE prévoit un meilleur aménagement des modalités de travail, des évaluations annuelles de l'écart de rémunération entre les genres, l'amélioration de la communication concernant le processus de recrutement et de promotion et la mise sur pied d'un programme officiel de mentorat. La réussite de ces mesures s'inscrira dans le processus de recertification EDGE. Après deux ans, une fois que la certification initiale aura expiré, l'UNICEF entend passer au niveau de certification supérieur. En outre, l'organisation a été félicitée pour ses bons résultats consignés dans le rapport « Global Health 50/50 » de 2019, qui met l'accent sur les politiques visant à prévenir le harcèlement sexuel, à favoriser le congé parental et l'aménagement des modalités de travail et à procéder à des analyses des écarts de rémunération entre les genres.

18. Ces deux prochaines années, l'UNICEF prévoit d'accroître le recours aux modalités de travail aménagées dans le cadre de la campagne mondiale lancée sous l'égide de la certification EDGE. Une politique sur la question a été instaurée en juin 2019. Au premier semestre de l'année en cours, le recours aux modalités de travail aménagées a doublé, même s'il reste globalement faible. Les femmes représentent plus des deux tiers des membres du personnel qui font des demandes dans ce sens.

19. L'UNICEF est sur le point d'atteindre la parité des genres parmi ses hauts responsables, sachant que le groupe sur la rotation des hauts fonctionnaires comptait 109 femmes et 111 hommes en juin 2019. Dans le même temps, l'UNICEF a accru la diversité géographique de son personnel, les ressortissants des pays de programme représentant désormais 40 % de son personnel, et il continuera d'œuvrer pour que cette proportion atteigne les 50 %.

20. L'Initiative de promotion de l'égalité des genres, qui comprend un groupe informel de fonctionnaires de différentes branches de l'organisation qui se passionnent pour les questions d'égalité des genres, appuie directement les travaux du Groupe de travail sur l'égalité des genres et le Sondage mondial du personnel. Ce groupe de travail entend contribuer aux initiatives de responsabilisation du personnel grâce auxquelles l'UNICEF sera apte à promouvoir et à défendre les principes de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes et à garantir que sa culture institutionnelle favorise l'égalité des genres dans les politiques, les pratiques et la perception des femmes et des hommes qui travaillent pour l'organisation.

21. Afin de faire évoluer la culture de gestion traditionnelle et autoritaire, de type « commandement et contrôle », en une culture de gestion moderne fondée sur l'inclusion, la participation personnelle et la responsabilisation, l'UNICEF accélérera l'instauration d'un mode de gestion matricielle dans l'ensemble de ses services. Des mécanismes de gestion matricielle ciblée seront mis en place, de même qu'une série d'objectifs clairs à atteindre.

22. L'UNICEF continuera de renforcer la formation du personnel d'encadrement et mettra en place des mécanismes permettant d'assurer le suivi de l'exploitation des compétences acquises. Un centre mondial d'apprentissage ultramoderne sera créé au sein du Centre mondial de services partagés (GSSC) de l'UNICEF. Le centre mondial d'apprentissage donnera la priorité à l'élaboration et à l'application de méthodes et de formules de formation et d'apprentissage novatrices, en mettant d'abord l'accent sur la gestion des personnes, afin que l'ensemble du personnel d'encadrement, à tous les niveaux de l'organisation, puisse se former en continu. L'objectif est que chaque cadre de l'UNICEF assiste à un cours de formation à l'encadrement ou à la gestion d'ici la fin de l'année 2020. L'UNICEF veillera à ce que le personnel de direction et d'encadrement se serve effectivement des nouvelles compétences et connaissances acquises, de manière que la formation suivie donne réellement lieu à un changement de comportement. Dans l'immédiat, les priorités seront les suivantes : mettre au point un mécanisme permettant de déterminer si le personnel de direction et d'encadrement exploite les compétences acquises en matière de gestion du personnel et des bureaux ; concevoir et mettre en œuvre un programme complet d'intégration pour tous les nouveaux membres du personnel afin d'assurer une plus grande cohérence et des normes plus élevées d'intégration dans les bureaux ; promouvoir une culture institutionnelle fondée sur les valeurs de l'organisation auprès des nouvelles recrues, et ce dès leur entrée en fonction. Le Centre mondial d'apprentissage travaillera en étroite collaboration avec la nouvelle Division de l'analyse, de la planification et du suivi et la Division des ressources humaines, toutes deux chargées de la Stratégie mondiale d'apprentissage, en plus de la Division des programmes.

23. L'UNICEF accélérera la mise en place d'un cadre de compétences moderne axé sur la gestion du personnel, les compétences interpersonnelles et la responsabilisation. Il s'appuiera sur les nouvelles compétences en encadrement qui se concentrent tout particulièrement sur la manière de gérer des équipes et qui ont guidé les nominations aux postes de responsabilité et l'évaluation de ces postes au cours des deux dernières années.

24. Nous insisterons également sur l'obligation de justifier les résultats et mettrons en avant le rôle essentiel du personnel d'encadrement dans la gestion de la performance. Il nous faut des mesures qui nous permettent de responsabiliser nos collègues, notamment en examinant les outils et les procédures d'évaluation des résultats, afin qu'il soit plus facile de déterminer si un membre du personnel ne remplit pas ses fonctions et d'examiner les mécanismes qui aident les cadres à s'acquitter des leurs. Le système de gestion des résultats sera revu et renforcé. Des

séances d'évaluation à l'aide d'indicateurs clefs de performance seront organisées. La fonction de gestion par cas des ressources humaines sera renforcée afin d'aider les cadres à régler rapidement les différends concernant la performance. Par ailleurs, les programmes de mentorat seront élargis.

25. Dans son rapport, l'Équipe spéciale précise en outre que la structure institutionnelle de l'UNICEF est marquée par de profonds clivages (« nous » contre « eux ») qui divisent l'organisation : déséquilibre entre les genres à des niveaux charnières, insensibilité à l'égard de l'expression du genre et de l'orientation sexuelle, discrimination raciale et ethnique, et distinction entre personnel recruté sur le plan national et personnel recruté sur le plan international, entre fonctionnaires et non-fonctionnaires, et entre subordonnés et supérieurs hiérarchiques. L'administration de l'UNICEF considère que de tels clivages sur le lieu de travail sont inacceptables et elle redoublera d'efforts pour les éliminer, de même que les représentations qui y sont associées. L'UNICEF est déterminé à devenir un lieu de travail inclusif, exempt de toute forme de discrimination, où l'ensemble du personnel se sent partie intégrante de la démarche liée au mandat, est traité avec respect et équité, est protégé contre les comportements inappropriés et peut s'exprimer librement.

26. Deux aspects importants de cette démarche consistent, pour l'un, à protéger les lanceurs d'alerte sur la base de la politique révisée et, pour l'autre, à fournir aux membres du personnel différentes plateformes et possibilités pour qu'ils puissent faire part de leurs préoccupations et de leurs idées, à la fois publiquement (par exemple, grâce à des initiatives telles que VOICE) et en privé (par exemple, grâce au nouveau compte électronique orgculture@unicef.org, destiné à appuyer le changement de culture) et, en toute confidentialité, par des voies institutionnelles telles que le Bureau de l'Ombudsman chargé des fonds et programmes des Nations Unies, le Bureau de l'audit interne et des investigations. La prise de mesures rapides et claires en cas d'inconduite est un moyen essentiel de rétablir la confiance dans le système et de faire en sorte que le personnel puisse s'exprimer librement.

27. Le Bureau de la déontologie joue un rôle essentiel dans les diverses initiatives susmentionnées. En conséquence, l'UNICEF évaluera le niveau des ressources qui lui sont octroyées, afin qu'il dispose des moyens de s'acquitter encore plus efficacement de son mandat.

III. Renforcer la fonction d'enquête de l'UNICEF

28. En 2018, l'UNICEF a chargé le cabinet juridique Morgan Lewis d'entreprendre une évaluation des enquêtes internes sur des cas de harcèlement sexuel qui ont été menées et achevées au cours de la période 2013-2017, en vue de renforcer les processus et les systèmes concernés et de veiller à ce qu'ils se conforment pleinement aux pratiques exemplaires en la matière. L'une des principales observations générales de l'évaluation menée par Morgan Lewis était qu'il fallait s'attacher davantage à garantir que les enquêtes servent également des objectifs organisationnels et culturels plus vastes, comme la promotion d'une culture de la sécurité, assortie d'une tolérance zéro pour le harcèlement sexuel, quel qu'il soit. Par exemple, la réaction du Bureau de l'audit interne et des investigations vis-à-vis aux allégations des plaignants influe fortement sur le degré de confiance d'une personne désireuse de signaler un cas d'inconduite. Dans son examen, le cabinet juridique a formulé des recommandations sur les changements à apporter aux politiques et aux processus, de manière à ce que les enquêtes futures respectent les normes des pratiques exemplaires. Bien que l'examen ait porté sur l'ensemble des cas pertinents, le rapport ne donne pas de détails

à leur sujet. L'UNICEF a accepté toutes les recommandations formulées, qui sont actuellement mises en œuvre, comme expliqué ci-après.

29. Il ressort en outre du rapport de l'Équipe spéciale ainsi que des conclusions formulées dans d'autres études que le mécanisme de plainte et d'enquête de l'UNICEF n'inspire pas confiance au personnel. Si l'amélioration de la communication doit permettre de dissiper un certain nombre d'idées erronées, l'administration de l'UNICEF compte aussi introduire d'importants changements, qui consisteront notamment à mettre sur pied une équipe spécialisée de médiateurs au sein du Bureau de l'Ombudsman chargé des fonds et programmes des Nations Unies pour contribuer au règlement informel des conflits. Elle redoublera aussi d'efforts pour renforcer, diversifier et décentraliser la fonction d'investigation, notamment en externalisant les investigations sur la base de critères préétablis. À l'heure actuelle, le Bureau de l'audit interne et des investigations sous-traite certaines enquêtes au cas par cas. Les possibilités de confier davantage d'enquêtes à des sociétés externes ou à des sous-traitants seront examinées sur la base d'une série de critères établis au sein du Bureau.

30. L'UNICEF a investi dans le renforcement de sa fonction d'investigation interne. La crédibilité des dépositions des témoins est désormais soumise à évaluation, conformément aux paramètres juridiques fixés par le Bureau de l'administration de la justice de l'ONU. Selon ces paramètres, les enquêteurs doivent formuler des observations objectives et des hypothèses plausibles lorsqu'ils présentent des éléments de preuve à l'appui de leurs conclusions factuelles. De plus, les enquêteurs n'ont pas besoin de preuves « claires et convaincantes » d'une inconduite pour poursuivre une enquête.

31. Le Bureau de l'audit interne et des investigations a augmenté le nombre de ses enquêteurs et élargi leur palette de compétences. Treize nouveaux postes ont été créés, ce qui porte à 25 le nombre de fonctionnaires affectés à la Section des investigations, dont le Chef des enquêtes. Sur ces postes, 12 sont pourvus et 13 sont en passe de l'être. Cette hausse des effectifs renforce à la fois la capacité de recevoir et d'analyser les plaintes et le processus d'enquête lui-même, et permet une communication plus régulière avec les personnes touchées et les auteurs présumés. Certains enquêteurs seront détachés dans des « sections de terrain », tout en continuant à travailler sous la supervision du Chef des enquêtes au siège et à lui faire rapport. Ces enquêteurs seront ainsi à proximité de la majorité du personnel de l'organisation, ce qui améliorera le flux d'information et la communication avec les plaignants, les témoins et les auteurs présumés. Pour préserver les principes d'indépendance et de confidentialité, les sections de terrain ne seront pas hébergées dans les bureaux de l'UNICEF.

32. L'UNICEF fera mener des enquêtes par des groupes de non-spécialistes pour compléter les capacités des enquêteurs du Bureau de l'audit et des investigations. Sur la base de la vaste expérience du Secrétariat de l'ONU et des dispositions de la circulaire du Secrétaire général sur l'interdiction de la discrimination, du harcèlement, y compris le harcèlement sexuel, et de l'abus de pouvoir ([ST/SGB/2008/5](#)), ces groupes de non-spécialistes seront constitués de personnes, internes et externes à l'UNICEF, qui auront suivi une formation professionnelle sur les enquêtes concernant les comportements répréhensibles du Bureau de la déontologie ou du Bureau des services de contrôle interne du Secrétariat de l'ONU. Les éventuels comportements répréhensibles feront l'objet d'un rapport officiel, conformément aux procédures de signalement d'une inconduite, et seront d'abord soumis à une évaluation indépendante du Bureau de l'audit et des investigations. En principe, les groupes de non-spécialistes ne mènent pas d'enquêtes sur des cas complexes. Si le Bureau de l'audit et des investigations décide, sur la base de critères

préétablis, de confier à un groupe de non-spécialistes une enquête sur un rapport concernant un éventuel comportement répréhensible, il en informera la personne touchée. Les rapports d'enquête des groupes de non-spécialistes seront soumis à la Section du droit administratif pour qu'elle en fasse un examen approprié et entame éventuellement une procédure disciplinaire. Le Bureau de l'audit et des investigations sera informé de l'issue de l'affaire et fournira des orientations au groupe, selon qu'il conviendra et si nécessaire. Les personnes touchées et les auteurs présumés peuvent, à l'issue du processus, faire appel de toute procédure suivie dans le traitement des rapports officiels sur des comportements répréhensibles qu'ils jugent inadéquats, conformément au chapitre XI du Statut et Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies (ST/SGB/2017/1).

33. Une formation spécialisée sur des questions telles que les entretiens judiciaires avec des enfants et les enquêtes sur la violence sexuelle et fondée sur le genre et l'inconduite sexuelle continue d'être dispensée aux enquêteurs de l'UNICEF, au titre d'un budget spécifique. Par ailleurs, un délai de 90 jours a été fixé pour mener à bien toute enquête relative à une inconduite sexuelle. Un coordonnateur a été nommé pour tous les cas d'allégations de harcèlement sexuel, de harcèlement et d'abus de pouvoir. Le coordonnateur tiendra régulièrement les parties touchées au fait de la progression de l'enquête et sera le premier point de contact des victimes désireuses de porter plainte et du personnel qui souhaite obtenir des conseils lors d'entretiens confidentiels sur les possibilités de signalement et de traitement des cas d'inconduite interpersonnelle. Une fois que toutes les informations nécessaires lui auront été fournies, le membre du personnel pourra décider de suivre une procédure formelle ou informelle. Si le choix se porte sur une procédure formelle, le Bureau de l'audit interne et des investigations prendra acte du consentement du plaignant et, s'il dispose d'informations suffisantes, ouvrira une enquête. Un système actualisé de gestion des dossiers d'investigation est actuellement mis en place pour améliorer l'archivage, et une mise à jour du manuel d'investigation est prévue d'ici à la fin de 2019. Pour instaurer un climat de confiance, l'UNICEF a entrepris d'informer plus fréquemment son personnel des enquêtes et des mesures disciplinaires engagées, sans toutefois compromettre la confidentialité et l'intégrité des procédures.

34. Sous les auspices du Comité de haut niveau sur la gestion, l'UNICEF étudiera, avec d'autres organismes apparentés des Nations Unies, la possibilité de mettre en commun les ressources d'investigation pour accélérer et améliorer la fonction d'investigation.

35. L'UNICEF est également membre du Sous-groupe de l'Équipe spéciale du Conseil des chefs de secrétariat chargé de renforcer les capacités d'investigation et d'améliorer les enquêtes sur le harcèlement sexuel au sein des organismes des Nations Unies. Cette démarche a pour but, premièrement, de concevoir un modèle de normes et de pratiques exemplaires en matière d'investigation sur le harcèlement sexuel, deuxièmement, d'améliorer la dotation en ressources pour la conduite d'investigations sur le harcèlement sexuel, et, troisièmement, de renforcer le principe de responsabilité.

IV. Modifier le système interne de contrôles et contrepoids de l'UNICEF

36. Dans son rapport, l'Équipe spéciale a constaté que le système interne de contrôles et contrepoids de l'UNICEF donne des résultats insuffisants sur le plan de la culture institutionnelle et de la déontologie au travail et nécessite des changements structurels pour donner satisfaction, en particulier pour ce qui est des ressources humaines, des enquêtes et de la communication interne.

37. Si l'administration de l'UNICEF est convaincue que le personnel chargé des ressources humaines, des investigations et de la communication interne travaille sans relâche et en toute bonne foi, en n'ayant à l'esprit que les intérêts de l'organisation et de son personnel, elle convient qu'elle doit effectuer des changements structurels et investir dans le renforcement des capacités en vue de se conformer aux pratiques exemplaires observées dans l'exercice de ces fonctions.

38. L'UNICEF a renforcé les procédures d'agrément tout au long de ses processus de recrutement interne, notamment en procédant à de multiples vérifications internes et externes des références. Il a notamment mis en place une base de données de sélection confidentielle à l'échelle du système (Clear Check), outil essentiel qui empêche le recrutement et la réembauche de personnes dont le contrat de travail avec un organisme du système des Nations Unies a pris fin parce qu'il a été établi qu'elles s'étaient rendues coupables d'inconduite sexuelle ou avaient quitté l'organisme alors qu'elles faisaient l'objet d'une enquête à laquelle elles ne collaboraient pas. Le Centre mondial de services partagés vérifie la base de données Clear Check pour tous les nouveaux recrutements. Par ailleurs, tout membre du personnel de l'UNICEF licencié pour inconduite est inscrit dans la base de données.

39. L'UNICEF copréside, avec le Programme alimentaire mondial, le sous-groupe chargé d'améliorer les signalements, qui relève de l'Équipe spéciale du CCS chargée de la question de la lutte contre le harcèlement sexuel dans les organismes des Nations Unies. L'objectif de ce travail est de recueillir des données uniformes sur les allégations d'inconduite sexuelle et de les communiquer à 31 organes intergouvernementaux des Nations Unies afin d'éclairer les politiques et les procédures, tout en contribuant à la base de données Clear Check. Dans le cadre de cette démarche, l'UNICEF a également contribué à l'élaboration de la politique type des Nations Unies sur le harcèlement sexuel, qui servira de base à une nouvelle politique interne sur l'inconduite.

40. Outre le recours à la base de données Clear Check, l'UNICEF a renforcé ses procédures d'agrément tout au long de ses processus de recrutement interne, notamment en procédant à de multiples vérifications internes et externes des références.

41. Afin de rétablir la confiance vis-à-vis de la fonction des ressources humaines, l'UNICEF dissociera la fonction de droit administratif de la Division des ressources humaines et créera un groupe consultatif chargé d'aider la Directrice générale adjointe chargée de la gestion à déterminer les mesures disciplinaires appropriées en cas d'inconduite. La Division des ressources humaines renforcera également sa fonction d'analyse de manière à produire des données fiables et utiles, susceptibles d'éclairer la gestion stratégique des ressources humaines.

42. L'administration de l'UNICEF a mis en place un mécanisme de retour d'information sur la culture institutionnelle, qui permet au personnel de faire part de ses observations, de ses préoccupations et de ses expériences. Ces renseignements seront anonymisés, regroupés et régulièrement portés à l'attention de l'administration.

V. Communication interne

43. Une stratégie de communication interne, en cours d'élaboration, aidera à définir la finalité des divers outils et plateformes que nous utilisons pour communiquer et échanger des informations au sein de l'organisation. Elle devrait garantir une approche plus stratégique de la communication interne. À cette fin, nous renforcerons, diversifierons et amplifierons nos canaux de communication internes de manière à

pouvoir échanger en continu, tant par des voies formelles (par exemple, par l'entremise des associations du personnel) que par des voies informelles (par exemple, sur des forums en ligne et via des webinaires). Chaque bureau (au niveau des pays, des régions et du siège) organisera des échanges associant un certain nombre d'équipes et de lieux d'affectation, en choisissant les modalités qui conviennent le mieux à chaque contexte.

44. Certaines mesures ont déjà été prises pour renforcer la communication interne à ce sujet, et notamment : l'information régulière de l'ensemble du personnel sur la lutte contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, le harcèlement sexuel et les autres problèmes rencontrés sur le lieu de travail, ainsi que la tenue de réunions-débats interactives ; la création, sur l'intranet de l'UNICEF, de pages Web spéciales proposant des ressources et des outils techniques, y compris la page intitulée « UNICEF's culture : living our values », afin de diffuser des informations sur les efforts déployés en continu pour améliorer la culture sur le lieu de travail dans l'ensemble de l'organisation ; la mise en place de plateformes en ligne, destinée à favoriser une culture du franc-parler et à ouvrir le débat sur la manière de créer un lieu de travail inclusif et sûr pour toute personne travaillant à l'UNICEF.

45. La libre expression est l'une des cinq priorités de l'organisation, définies sur la base des conclusions du Sondage mondial du personnel de 2017. L'initiative VOICE, menée par l'Association mondiale du personnel, a été lancée en juillet 2018 à l'échelle de l'organisation pour renforcer la culture de la libre expression. Elle a pour but d'aider les bureaux à créer un lieu de travail sûr et propose un éventail d'activités et de ressources utiles.

46. Le déploiement de nouveaux progiciels de gestion des contenus devrait permettre non seulement d'améliorer les méthodes de collaboration mais aussi de faciliter les échanges entre collègues dans tous les bureaux. L'UNICEF investit également dans l'échange d'informations dans ses différentes langues de travail.

VI. Observations et conclusions

47. L'administration de l'UNICEF est très reconnaissante aux membres de l'Équipe spéciale de leur dévouement, de leur professionnalisme, de leurs conclusions franches et sans complaisance et de leurs précieuses recommandations.

48. Si l'administration de l'UNICEF avait déjà été avertie par d'autres études et via les résultats du Sondage mondial du personnel de la nécessité d'améliorer sa culture institutionnelle, le rapport de l'Équipe spéciale a mobilisé ses énergies et lui a rappelé la nécessité urgente de donner un nouvel élan et un coup d'accélérateur à son action, afin de faire honneur aux valeurs de l'organisation et à sa ressource la plus précieuse, à savoir son personnel. Il n'y a pas lieu de choisir entre un bon environnement de travail et de bons résultats en faveur des enfants. Nous devons poursuivre ce double objectif, qui consiste à œuvrer pour obtenir les meilleurs résultats possibles en faveur des enfants et à nous y prendre de manière à promouvoir le plein épanouissement de notre personnel.

49. L'UNICEF rendra compte au Conseil d'administration des progrès accomplis dans la mise en œuvre des mesures énoncées dans le présent document à la suite des recommandations de l'Équipe spéciale.