



Le parcours de
transformation
organisationnelle
de l'UNICEF

unicef 
pour chaque enfant

Couverture : Ahmed Osman Adam, responsable de la protection de l'enfance de l'UNICEF à Garowe, se tiens pour un portrait photo avec une jeune fille déplacée dans le camp de personnes déplacées où elle vit à Garowe, en Somalie, le lundi 10 décembre 2018.

© UNICEF/UN0316252/Knowles-Coursin

www.unicef.org/fr

Fonds des Nations Unies pour l'enfance
3 United Nations Plaza
New York, NY 10017, États-Unis

© Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF).
Janvier 2020

Le parcours de transformation organisationnelle de l'UNICEF

En plus de **70 ans d'existence**, l'UNICEF a attiré des générations de femmes et d'hommes talentueux et dévoués, animés de la volonté de répondre aux besoins des enfants et des jeunes.

Aujourd'hui, plus de **15 000 fonctionnaires de l'UNICEF** travaillent dans plus de **190 pays**, y compris dans certains des endroits les plus inhospitaliers du monde, afin d'atteindre les plus défavorisés.

Comme c'est le cas pour toute grande organisation décentralisée, notre culture doit refléter notre mission. L'une ne va pas sans l'autre.

Notre façon de nous traiter les uns les autres et notre façon de communiquer et d'interagir les uns avec les autres, en tant que collègues.

Notre façon de travailler de manière collaborative dans chaque bureau et chaque lieu de travail, et entre eux.

Notre façon de favoriser l'inclusion à tous les niveaux de notre organisation.

Notre façon d'intégrer nos règles déontologiques et d'intégrité dans toutes nos activités.

Notre façon de collaborer avec nos partenaires dans des environnements complexes et très stressants.

Notre façon de prévenir l'exploitation et les atteintes sexuelles à l'égard des femmes et des enfants dans toute nos activités.

Notre façon de mettre un terme à toutes les formes de harcèlement et de violence envers notre personnel, dans chacun de nos bureaux.

Notre façon d'instituer et d'appliquer des mécanismes de redevabilité que les membres du personnel utilisent en toute confiance.

Notre façon d'appuyer le cheminement de carrière de notre personnel.

En tout temps, ces éléments doivent s'accorder avec notre mission et avec nos valeurs organisationnelles de bienveillance, de respect, d'intégrité, de confiance et de responsabilité.

L'UNICEF n'est pas la seule organisation à remettre ces aspects en question.

Des mouvements mondiaux comme #MeToo et #AidToo ont lancé un appel planétaire à une redevabilité accrue pour les auteurs de toutes les formes de harcèlement et de sévices – y compris dans le secteur de la coopération internationale.

À l'UNICEF, nous souhaitons toujours **montrer l'exemple**. En conséquence, nous avons procédé à un examen attentif des réussites de notre organisation, et de ses échecs.



LE CHEMIN PARCOURU

Dès son entrée en fonctions, notre Directrice générale a fixé une norme de référence élevée de **tolérance zéro** vis-à-vis de toutes les formes de harcèlement sexuel, de harcèlement et d'abus de pouvoir. Cela englobe des comportements inacceptables tels que l'intimidation. En même temps, l'UNICEF doit agir avec plus de vigueur pour prévenir l'exploitation et les atteintes sexuelles à l'égard des enfants et des femmes que nous servons.

En 2018 et 2019, l'UNICEF a commandé une série de rapports et d'évaluations qui ont posé un regard sans fard sur la culture de l'UNICEF, notre façon de travailler ensemble et les éléments que nous pourrions améliorer dans l'accomplissement de notre mission.

Les divers rapports ont mis en lumière un sentiment généralisé de fierté et d'engagement des membres du personnel en ce qui touche la mission de l'UNICEF.

Toutefois, ils ont également révélé que, dans certains domaines importants, la nature vertueuse de notre mission ne s'accompagnait pas toujours d'un niveau comparable d'appui et d'attention dont les fonctionnaires ont besoin, et qu'ils méritent, dans l'exécution de leur travail indispensable. De plus, ils ont mis au jour certaines lacunes dans nos systèmes de prévention et d'intervention face à l'exploitation et aux atteintes sexuelles dont sont victimes les personnes que nous avons le mandat de servir et de protéger.



Les divers rapports ont mis en lumière un **sentiment généralisé de fierté** et d'engagement des membres du personnel en ce qui touche la mission de l'UNICEF.

Ces rapports ont constaté :

- Une inquiétante culture de « résultats à tout prix » qui pouvait encourager des comportements répréhensibles comme l'intimidation et le harcèlement ;
- Une culture d'encadrement autoritaire plutôt que participative, aggravée par un manque de redevabilité des responsables ;
- La crainte de la part du personnel de parler ouvertement des fautes ;
- Un manque de confiance envers les mécanismes de traitement des plaintes au sein de l'organisation et la capacité de cette dernière à enquêter et prendre des décisions de manière appropriée dans les cas de harcèlement sexuel ou d'abus de pouvoir ;
- Un système de ressources humaines qui n'était pas centré sur les besoins de nos fonctionnaires ;
- Des déséquilibres persistants entre les genres à de multiples niveaux de l'organisation ;
- Des clivages organisationnels entre les subordonnés et les responsables, entre le personnel recruté sur le plan national et celui recruté sur le plan international, entre le personnel des services généraux et le personnel professionnel, entre les diverses races et ethnies, ainsi que dans le domaine de l'expression de genre et de l'orientation sexuelle ;
- Une approche fragmentée de prévention et d'intervention face à l'exploitation et aux atteintes sexuelles, à l'UNICEF et dans l'ensemble du système des Nations Unies, se doublant d'une culture organisationnelle qui n'accordait pas à cette question le degré de priorité qu'elle mérite ; et
- Une fonction de communication interne qui n'accueillait pas favorablement la diversité des opinions et l'expression constructive des divergences de vues.

Laissées sans réponse, toutes ces lacunes menacent de saper notre mission, notre mandat et les résultats que nous devons obtenir en faveur des enfants et des jeunes.



L'ORIENTATION FUTURE

Fort des constatations, données et recommandations de ces rapports – et avec le plein appui du Conseil d'administration et du personnel dans le monde entier –, l'UNICEF s'est engagé dans un nouveau parcours : créer un lieu de travail plus déontologique, inclusif et valorisant, au sein duquel tous les membres de notre personnel se respectent, s'appuient et s'inspirent mutuellement, de telle sorte que nous fassions de notre mieux en faveur des enfants du monde.



Sous les projecteurs : le personnel de l'UNICEF en quelques chiffres

- Le personnel compte au total 15 278 fonctionnaires, dont 29 % sont des administrateurs recrutés sur le plan international, 34 % sont des administrateurs recrutés sur le plan national et 37 % sont des agents des services généraux ;
- 48 % de nos employés sont des femmes. Nous avons atteint la parité entre les genres à la plupart des niveaux supérieurs de l'organisation (directeurs et échelons plus élevés). Il y a toutefois un écart en faveur des hommes au niveau des cadres supérieurs immédiatement au-dessous de l'échelon des directeurs (niveau P5), où 42 % des postes seulement sont occupés par des femmes ;
- 54 % des effectifs recrutés sur le plan international, à l'échelle mondiale, proviennent des pays de programme (non industriels) ;
- 32 % de nos membres du personnel ont moins de 40 ans ;
- 75 % de notre personnel travaille dans des lieux d'affectation famille autorisée ;
- 12 % de nos membres du personnel sont employés dans le cadre de contrats temporaires et 82 % sont employés dans le cadre d'engagements de durée déterminée, de caractère continu ou à titre permanent ;
- 4063 consultants travaillent avec l'UNICEF ;
- Nous avons mené à terme 4129 opérations de recrutement en 2019 ; chaque opération a nécessité en moyenne 59 jours. Dans les situations d'aide humanitaire, la période nécessaire pour les recrutements était plus brève (environ 45 jours) ;
- La proportion des membres du personnel se prévalant d'une quelconque forme d'aménagement des modalités de travail est passée de 7 % à 29 % au cours de 2019.

Premièrement, nous améliorons radicalement nos mécanismes de redevabilité et d'intervention face aux actes répréhensibles.

Les membres du personnel doivent avoir confiance dans nos systèmes et sentir qu'ils peuvent signaler en toute sécurité des actes répréhensibles qui donneront lieu à des enquêtes et des décisions rapides, efficaces et impartiales, y compris, si nécessaire, à des mesures disciplinaires. Nous devons créer une culture où le franc parler n'est pas seulement encouragé, mais récompensé – une culture exempte de la crainte de représailles, qui inspire confiance dans le bon fonctionnement du système.

Pour ce faire, nous entendons définir une série de réponses appropriées à une série de comportements.

Cela implique de trouver le mécanisme le moins intrusif pour résoudre les conflits individuels aussi tôt que possible, notamment, la médiation. Les fonctionnaires ont accès à un éventail de mécanismes informels de règlement des conflits, dont l'Ombudsman de l'Organisation des Nations Unies pour ce qui est des services de médiation.

Cela implique également d'accroître le nombre, les compétences et la diversité des membres de notre personnel d'enquête en vue de l'examen des questions les plus graves, notamment les investigations sur les problèmes ou conflits interpersonnels, qui sont signalés en nombre croissant par les employés – signe de leur confiance accrue dans notre système.

Nous élargissons aussi nos services de soutien aux victimes, aux survivants et aux témoins et nous décentralisons partiellement nos services d'enquête pour les rapprocher des endroits où travaillent la majorité des employés de l'UNICEF ; la première étape consiste à ouvrir un nouveau bureau dans notre centre de services partagés de Budapest.

En outre, nous sommes résolus à diffuser plus systématiquement auprès du personnel les dernières informations sur les enquêtes et les affaires disciplinaires. Ces mises à jour incluent des informations sur le type de faute professionnelle et la sanction imposée.

Nous devons créer une culture où le franc parler n'est pas seulement encouragé, mais récompensé – une culture exempte de la crainte de représailles, qui inspire confiance dans le bon fonctionnement du système.



Sous les projecteurs : la médiation

Dans le cadre de l'amélioration de notre mode de traitement des griefs, l'UNICEF et le Bureau de l'Ombudsman chargé des fonds et des programmes des Nations Unies fournissent des services supplémentaires de médiation au personnel de l'UNICEF.

Les fonctionnaires auront la possibilité de faire part de leurs préoccupations et problèmes de manière informelle et confidentielle à un organisme indépendant (le Bureau de l'Ombudsman) et de faire en sorte que ces problèmes soient résolus d'une façon plus rapide et moins intrusive que le processus officiel d'investigation. Contacter l'Ombudsman devrait constituer l'une des premières étapes naturelles de la recherche d'un règlement informel de problèmes qui se produisent sur le lieu de travail. Nous espérons que cela surviendra au cours de la première semaine consécutive à un incident.

Les médiateurs parlent couramment toutes les langues de l'ONU ; on peut les joindre à l'adresse ou au numéro suivant :
ombudsmediation@fpombudsman.org,
+1 646 781 4083

Deuxièmement, nous réformons notre système de ressources humaines pour qu'il soit davantage « centré sur la personne ».

Du moment où de nouveaux collègues rejoignent les rangs de l'UNICEF, tout au long de leur parcours de carrière, et jusqu'à la cessation de service ou leur départ à la retraite, notre personnel mérite d'être soutenu à toutes les étapes de son « cycle de vie ».

Dans cette optique, nous avons établi un nouveau référentiel de compétences qui définit les comportements attendus de tous les membres du personnel de tous les bureaux. Découlant des valeurs fondamentales de l'UNICEF, ce nouveau référentiel comprend huit ensembles de comportements attendus : établir et entretenir des partenariats ; cultiver la conscience de soi et démontrer un sens de l'éthique ; s'atteler à obtenir des résultats tangibles ; innover et épouser le changement ; gérer l'ambiguïté et la complexité ; penser et agir de manière stratégique ; travailler de façon collaborative ; accompagner, diriger et encadrer le personnel. Nous nous servons de ce référentiel pour évaluer la performance de notre personnel tout au long de l'année, ainsi que dans le cadre de notre processus de recrutement.

Nous instaurons progressivement une « gestion matricielle » (l'ajout d'un deuxième superviseur pour les membres du personnel) afin de renforcer la redevabilité à l'égard de la performance, d'encourager la collaboration entre les domaines de travail, d'éliminer les cloisonnements entre les équipes et de fournir au personnel des retours d'information plus nombreux et diversifiés au sujet de leur performance et de leur développement professionnel.

Nous continuons à accroître la rigueur et la qualité de nos processus de recrutement en procédant à des contrôles additionnels – notamment à l'aide de la base de données Clear Check qui contient des informations à l'échelle du système des Nations Unies – et à des évaluations externes, ainsi qu'à des vérifications plus poussées des références, y compris auprès de personnes qui ont été supervisées par les candidats.

En outre, nous investissons en priorité dans le renforcement des compétences de deux groupes de membres du personnel de l'UNICEF : les **fonctionnaires recrutés sur le plan national** et les **cadres intermédiaires**.

Pour les **fonctionnaires recrutés sur le plan national**, nous instaurons deux nouveaux programmes : le programme Impact, destiné à renforcer des compétences techniques et personnelles essentielles chez les employés qui souhaitent demeurer dans le pays, et le programme Reach, qui vise à fournir aux fonctionnaires de cette catégorie les compétences et l'appui dont ils ont besoin pour amorcer une transition vers une carrière internationale.

Pour les **cadres intermédiaires**, nous élargissons la portée de notre programme de formation phare, Management Masterclass (MMC, Cours de maître en encadrement), qui avait concerné environ 33 % de tous nos cadres à la fin de 2019 ; nous prévoyons d'atteindre 50 % des cadres d'ici à la fin de 2020. Ces programmes de formation viennent compléter les autres programmes déjà en place à l'intention des cadres supérieurs, notamment ceux qui s'adressent aux représentants des bureaux de pays, aux directeurs et à leurs adjoints.

Nous instaurons progressivement une « gestion matricielle » (l'ajout d'un deuxième superviseur pour les membres du personnel) afin de renforcer la redevabilité à l'égard de la performance, d'encourager la collaboration entre les domaines de travail, d'éliminer les cloisonnements entre les équipes et de fournir au personnel des retours d'information plus nombreux et diversifiés au sujet de leur performance et de leur développement professionnel.



Sous les projecteurs : Les humains qui font l'UNICEF



Les humains qui font l'UNICEF est un programme d'appréciation des employés mené par le personnel, qui salue les collègues mettant en pratique les valeurs de l'UNICEF d'une manière qui encourage et crée une meilleure culture de travail.

En rendant hommage à des collègues qui incarnent les valeurs de bienveillance, de respect, d'intégrité, de confiance et de responsabilité de l'UNICEF — et en rendant compte de leurs expériences — nous mettons en avant les comportements quotidiens à l'origine d'une culture de travail qui valorise et célèbre notre plus important atout : nos femmes et hommes.

Les employés nomment des collègues et des responsables qui personnifient dans leur vie une ou plusieurs des valeurs fondamentales de l'UNICEF. Les candidatures sont examinées une fois par mois par un groupe de collègues dont l'identité est confidentielle. *Les humains qui font l'UNICEF* s'adresse à tous les membres du personnel, à tous les niveaux de l'organisation, quel que soit leur type de contrat.

Troisièmement, nous renforçons la mise en pratique de nos valeurs fondamentales de bienveillance, de respect, d'intégrité, de confiance et de responsabilité, quotidiennement et dans tous les bureaux.

Cela comprend la tenue d'ateliers pour sensibiliser les employés à la mise en pratique des valeurs fondamentales de l'UNICEF dans leur vie et discuter des préjugés personnels inconscients qui peuvent avoir des effets négatifs sur les collègues. Nous conduisons également des discussions ciblées pour évaluer les points de vue de certains groupes d'employés – par exemple, le jeune personnel de l'UNICEF âgé de moins de 35 ans – et pour déterminer les problèmes particuliers qu'ils rencontrent sur leur lieu de travail.

Nous renforçons auprès de nos collègues du monde entier nos activités de proximité sur la déontologie pour bien leur faire comprendre qu'agir de façon éthique et avec intégrité en toutes circonstances, au sein et hors du lieu de travail, est un élément fondamental de la culture de l'UNICEF.

Certains bureaux trouvent de nouveaux moyens de mettre en avant les réalisations du personnel au moyen de bulletins internes, de témoignages de reconnaissance lors des réunions de l'ensemble du personnel et de « murs de la renommée ».

De plus, en 2018, l'UNICEF est devenu le premier organisme des Nations Unies à obtenir le deuxième niveau de certification EDGE (Economic Dividends for Gender Equality, ou retombées économiques pour l'égalité des genres), une méthodologie d'évaluation mondiale et une norme de certification des entreprises en matière d'égalité des genres.

Dans la foulée du processus EDGE, l'UNICEF a accéléré ses mesures en faveur de la parité des genres dans ses activités de recrutement et d'aménagement des modalités de travail. Résultat : près de 30 % des membres de notre personnel se prévalent maintenant des formules d'aménagement, et les deux tiers d'entre eux sont de sexe féminin.

Nous renforçons auprès de nos collègues du monde entier nos activités de proximité sur la déontologie pour bien leur faire comprendre qu'agir de façon éthique et avec intégrité en toutes circonstances, au sein et hors du lieu de travail, est un élément fondamental de la culture de l'UNICEF.



Sous les projecteurs : le rôle de l'UNICEF en tant que « Porte-parole de la protection contre l'exploitation et les abus sexuels et contre le harcèlement sexuel »

En 2018-2019, la Directrice générale de l'UNICEF, Henrietta Fore, a exercé la charge de Porte-parole de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles (PSEA) et le harcèlement sexuel au sein du Comité permanent interorganisations. Elle a axé son plan d'action sur l'accélération du travail lié à la PSEA dans les situations de crise humanitaire où les risques sont les plus élevés, ainsi que sur le renforcement des systèmes de prévention et d'intervention en matière de PSEA au niveau des pays. Les équipes de pays pour l'action humanitaire intègrent à présent la prévention et l'intervention dans leur travail et assurent le suivi des progrès concernant les signalements, l'aide aux victimes, la redevabilité et les enquêtes. Pour en savoir plus sur cette fonction de porte-parole, veuillez consulter le rapport suivant (en anglais) : [UNICEF IASC Championship report \(2018-2019\)](#).

En septembre 2019, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés a pris la relève en tant que Porte-parole.

Les prochaines étapes

Dans le but de maintenir le cap, nous élargissons la portée du sondage annuel mondial du personnel en y ajoutant un « sondage baromètre » mensuel anonyme. Cela nous aidera à réunir les perceptions du personnel sur notre parcours de transformation culturelle dans une base de données unique qui fournira à chaque bureau une « fiche de performance » sur ses progrès.

Nous continuerons à travailler en étroite collaboration avec nos associations locales et notre Association mondiale du personnel, notamment en appliquant une approche élargie de communication interne qui fera appel à différentes plateformes pour assurer une participation directe des employés – cela comprendra des réunions mondiales de l'ensemble du personnel comme des conversations en temps réel entre des employés des bureaux régionaux et

de pays et des hauts responsables du siège. Notre nouvel intranet est maintenant davantage orienté vers les besoins des fonctionnaires, comme en témoigne la mobilisation sans précédent du personnel autour de notre nouveau programme d'appréciation des *employés Les humains qui font l'UNICEF*.

De plus, tout au long de notre parcours, nous partagerons nos expériences avec tous nos partenaires : les États Membres de l'Organisation des Nations Unies, les membres de notre Conseil d'administration, ainsi que d'autres partenaires du développement. Alors que l'ensemble du système des Nations Unies vise à attirer des effectifs dynamiques et talentueux, l'UNICEF est fier de communiquer ses idées et ses stratégies afin d'améliorer notre lieu de travail authentiquement « mondial », et de tirer à son tour des enseignements des expériences d'autres organisations, au sein et au-delà du système des Nations Unies.



UN DERNIER MOT

Nous avançons rapidement et nous en avons déjà appris beaucoup en peu de temps.

Toutefois, la transformation de notre culture organisationnelle est un processus qui nécessitera du temps. Dans une organisation aussi complexe, vaste et décentralisée que la nôtre, le changement ne se produira pas du jour au lendemain.

Et nous continuons d'apprendre au fur et à mesure.

Nous avons appris à quel point il importe d'interagir avec les membres de la direction et le personnel à tous les niveaux de l'organisation – dans tous les bureaux de pays, les bureaux régionaux et ceux du siège – pour veiller à ce que tous comprennent les changements, la manière dont ils peuvent y contribuer et les effets qu'aura cette transformation sur eux.

Nous avons appris que nous devons nous attacher à modifier nos comportements aussi bien que nos systèmes et que nous devons le faire en tandem. Nous devons œuvrer sur les deux fronts à la fois pour que nos changements s'implantent solidement et résistent à l'épreuve du temps.

Par-dessus tout, nous avons appris que notre façon de travailler et d'obtenir des résultats en faveur des enfants est indissociable des résultats eux-mêmes. En notre qualité d'organisation qui défend les droits des enfants à l'échelle mondiale, nous, l'UNICEF, devons aussi défendre l'application des mêmes normes pour notre personnel.

Les avantages que nous procure ce cheminement sont énormes. Tout en bâtissant un meilleur UNICEF de l'intérieur, nous bâtissons un monde meilleur pour les enfants et les jeunes. En définitive, une culture de travail plus respectueuse et fondée sur des valeurs nous rendra encore plus efficaces dans l'obtention de résultats en faveur des enfants, partout où nous sommes.

En cette nouvelle année 2020, nous continuerons d'améliorer notre organisation et d'entretenir la flamme de notre motivation à changer les choses. Pour en savoir plus, veuillez contacter orgculture@unicef.org.

Par-dessus tout, nous avons appris que notre façon de travailler et d'obtenir des résultats en faveur des enfants est indissociable des résultats eux-mêmes. En notre qualité d'organisation qui défend les droits des enfants à l'échelle mondiale, nous, l'UNICEF, devons aussi défendre l'application des mêmes normes pour notre personnel.





pour chaque enfant

www.unicef.org/fr

Fonds des Nations Unies pour l'enfance
3 United Nations Plaza
New York, NY 10017, États-Unis

© Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF).
Janvier 2020