



**Conseil d'administration
du Programme des Nations Unies
pour le développement, du Fonds
des Nations Unies pour la population
et du Bureau des Nations Unies
pour les services d'appui aux projets**

Distr. générale
6 mars 2015
Français
Original : anglais

Session annuelle de 2015

1^{er}-12 juin 2015, New York

Point 13 de l'ordre du jour provisoire

**Rapports des Bureaux de la déontologie du PNUD,
du FNUAP et de l'UNOPS**

**Activités menées par le Bureau de la déontologie
du PNUD en 2014**

Rapport du Bureau

Résumé

En application de la décision 2008/37 du Conseil d'administration, le Bureau de la déontologie du PNUD soumet au Conseil le présent rapport, qui porte sur l'année 2014. Conformément à la circulaire du Secrétaire général relative au respect de la déontologie à l'échelle du système : organes et programmes dotés d'une administration distincte (ST/SGB/2007/11), le Groupe de la déontologie des Nations Unies a, à sa soixante-sixième session, le 11 février 2015, examiné ce rapport qui a ensuite été présenté à l'Administrateur du PNUD. Comme le Conseil d'administration l'a demandé dans sa décision 2011/24, le rapport contient des recommandations à l'intention de l'administration sur le renforcement de la culture du PNUD en matière de déontologie, d'intégrité et de respect des règles.

Il s'agit du septième rapport annuel présenté par le Bureau de la déontologie depuis sa création en 2007.

Éléments de décision

Le Conseil d'administration souhaitera peut-être prendre note du présent rapport et formuler des observations sur les progrès accomplis par le Bureau de la déontologie du PNUD.



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	3
II. Activités administratives	5
III. Activités prescrites	5
A. Élaboration de normes et appui aux politiques	5
B. Formation, communication et sensibilisation	6
C. Avis et conseils confidentiels	11
D. Dispositif de transparence financière pour l'année 2013 (déclarations de 2014)	14
E. Protection du personnel contre les représailles que pourrait entraîner la dénonciation d'actes répréhensibles ou la participation à des audits ou des enquêtes dûment autorisés	18
IV. Comité de déontologie des Nations Unies et Réseau Déontologie des organisations multilatérales	19
V. Recommandations à l'administration tendant à renforcer la culture d'intégrité et de conformité au PNUD	19
VI. Conclusion	21
Figures	
1. Demandes d'avis et d'autres services par catégories, en 2014	5
2. Part des avis relatifs à des questions de déontologie dans le total des services (comparaison entre 2013 et 2014)	12
3. Ventilation des demandes d'avis sur des questions d'éthique, en 2014	14
4. Nombre de déclarants annuels au titre du dispositif de transparence financière entre 2006 et 2013	15
5. Ventilation des déclarants au titre du dispositif de transparence financière, par rang, en 2013	16
6. Ventilation des déclarants au titre du dispositif de transparence financière, par fonction, en 2013	16

I. Introduction

1. Le présent rapport, soumis en application de la décision 2008/37 du Conseil d'administration, examine les activités que le Bureau de la déontologie a menées en 2014 conformément à son mandat qui lui fait l'exigence de « cultiver le respect de la déontologie, l'intégrité et la responsabilité et, ce faisant, de rendre le système des Nations Unies plus fiable et plus crédible, à l'intérieur comme à l'extérieur », tel qu'il ressort de la circulaire ST/SGB/2007/11 (sect. 1.1) du Secrétaire général.

2. Le rapport offre un résumé des activités du Bureau dans chacun de ses domaines fonctionnels et rend compte de ses vues sur le renforcement des programmes et l'intégration de la déontologie dans les processus opérationnels et la prise de décisions, conformément à l'objectif partagé « d'agir dans le respect d'une intégrité sans faille ». L'accent y est mis sur les progrès accomplis par le Bureau dans le cadre de l'exercice de fonctions de direction régies par les règles de la déontologie, y compris au moyen de séances d'information individuelles et d'un dialogue en personne avec les dirigeants et les cadres, et en faisant un meilleur usage des outils de communication électroniques et des médias sociaux pour favoriser au PNUD un milieu de travail et un état d'esprit caractérisés par le souci de l'éthique.

3. Le Bureau de la déontologie du PNUD opère selon les principes d'indépendance, d'impartialité et de confidentialité. Il aide le personnel, les cadres et les non-fonctionnaires du Programme à faire preuve du comportement le plus exemplaire en appliquant plus rigoureusement les valeurs d'intégrité, de transparence, de responsabilité, de respect mutuel, de professionnalisme et de concentration sur les résultats qui sont chères au PNUD dans l'exécution de leurs tâches suivant des principes établis. Le Bureau encourage les fonctionnaires et l'encadrement à donner l'exemple des conduites déontologiques qu'il veut voir sur le lieu de travail et à y promouvoir un climat où les individus puissent s'exprimer à leur aise et soulever des préoccupations sans craindre de représailles.

4. La tendance de 2013 s'est poursuivie en 2014, avec l'introduction par le Bureau de la déontologie de nouvelles approches innovantes pour sensibiliser le personnel aux questions d'éthique dans toute l'organisation. Au cours de la période considérée, le Bureau a continué de prêter assistance à divers clients et travaillé en étroite collaboration avec les diverses unités administratives du PNUD sur les politiques, procédures et pratiques intéressant leurs domaines d'intervention respectifs. Il s'est notamment agi de politiques relatives à la fraude, aux pratiques d'encadrement, aux questions concernant le comportement du personnel, aux dons et aux relations de l'organisation avec les parties extérieures. Le Bureau a vu dans cette collaboration un élément crucial de ses efforts visant à mettre l'accent sur l'intérêt pratique de la déontologie et à souligner que celle-ci présente plus d'avantages que d'inconvénients. Une contribution critique de cet ordre aux politiques fondatrices participe au renforcement de l'éthique au sein du PNUD, par un engagement individuel et collectif de toute l'organisation et de ses rouages internes.

5. Le rapport comprend une analyse du climat déontologique qui règne au PNUD, établie d'après les informations communiquées par les fonctionnaires et les dirigeants durant des consultations individuelles, des formations en présence et d'autres réunions. Cette analyse forme en partie la base des recommandations

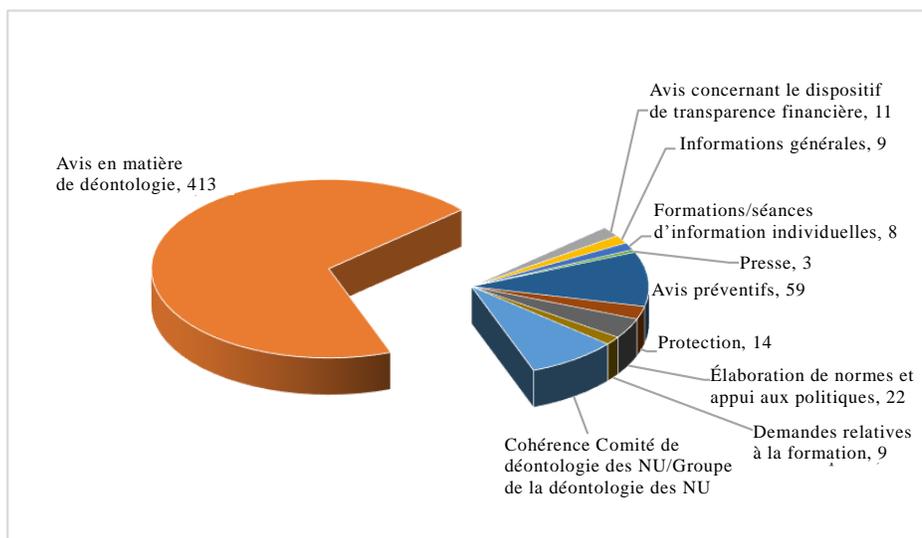
formulées à l'attention formulées à l'attention de l'administration. Le retard pris dans la réalisation de l'enquête mondiale annuelle auprès du personnel en 2014 a conduit le Bureau à ne pas pouvoir intégrer l'analyse des résultats dans le présent rapport. La réunion annuelle mondiale des hauts responsables tenue au début de l'année 2014 a fait nettement baisser le nombre de réunions de groupement régional, mais le Bureau en a profité pour travailler et s'entretenir en tête à tête avec les dirigeants.

6. En 2014, le PNUD a connu une restructuration d'envergure, dans le droit fil des perspectives définies dans son plan stratégique pour la période 2014-2017. Malheureusement, la démarche a inévitablement entraîné pour un certain nombre de fonctionnaires la suppression de leur poste ou leur transfert effectif ou en perspective. En conséquence, nombre de membres du personnel recruté sur le plan international ont pris contact avec le Bureau de la déontologie pour obtenir des avis et conseils à titre confidentiel. Une partie d'entre eux espéraient simplement trouver du réconfort, mais d'autres cherchaient véritablement à déterminer si le choix qui s'était porté sur eux avait été arrêté de manière juste et équitable. D'autres encore ont affirmé avoir été désignés à titre de représailles, pour une raison ou une autre.

7. Comme les années précédentes, le Bureau a mené des activités dans tous les domaines couverts par son mandat : a) élaboration de normes et appui aux politiques; b) formation, sensibilisation et communication sur les questions de déontologie; c) avis et conseils confidentiels aux fonctionnaires et aux dirigeants sur les questions de déontologie et les politiques touchant à l'éthique; c) administration du dispositif de transparence financière; et d) gestion de la politique de protection contre les représailles. Il a reçu un nombre sensiblement plus élevé de demandes de services dans certains domaines, notamment les avis et conseils et la protection contre les représailles. Il a également poursuivi sa collaboration avec le Groupe de la déontologie des Nations Unies et le Réseau Déontologie des organisations multilatérales afin d'harmoniser les politiques et pratiques déontologiques à l'échelle du système.

8. Le Bureau de la déontologie estime que la culture d'une organisation régit la manière dont les personnes se comportent, dont les décisions sont prises et dont l'organisation est perçue par les acteurs internes et externes. Pour entretenir une culture positive et éthique, le PNUD doit non seulement établir et maintenir les normes de conduite les plus élevées pour son personnel, mais aussi se conformer lui-même à ces normes dans la façon dont il traite son propre personnel. L'un des rôles les plus essentiels du Bureau de la déontologie consiste à aider le Programme à entretenir une culture de l'éthique à l'échelle de l'organisation en prodiguant des avis et conseils confidentiels à tous ceux qui le demandent, et à faire en sorte que les politiques, pratiques et procédures de l'organisation reflètent et promeuvent les normes voulues en termes d'intégrité, d'impartialité, d'équité et de transparence. La promesse de confidentialité est la condition première à remplir pour amener les fonctionnaires et d'autres membres du personnel à solliciter avis et conseils, en ce sens qu'ils doivent être convaincus de disposer d'un lieu sûr où aborder des questions sensibles. Au total, en 2014, le Bureau a fait suite à 597 demandes de services. La figure 1 ci-dessous montre une ventilation des demandes de services reçues par le Bureau durant la période à l'examen.

Figure 1
Demandes d'avis et d'autres services par catégories, en 2014



II. Activités administratives

9. Pendant la période considérée, l'effectif du Bureau se composait d'un Directeur à la classe D-1, d'un conseiller en déontologie à la classe P-5 et d'un assistant administratif à la classe G-6. Un administrateur auxiliaire a démissionné en milieu d'année. Bien qu'un avis de recrutement ait été affiché depuis 2012, le Bureau n'a pas encore reçu de manifestation d'intérêt pour le poste d'administrateur auxiliaire proposé. Le budget alloué aux dépenses générales de fonctionnement a été maintenu à hauteur de 200 000 dollars, montant qui reste constant depuis cinq ou six ans. En 2015, le Bureau fonctionnera, pour la première année depuis sa création, sans administrateur auxiliaire, ce qui représente une baisse de 25 % de son effectif.

10. L'équipe du Bureau de la déontologie, si réduite soit-elle, demeure très engagée et motivée. En dépit de moyens qui restent limités, elle a toujours su se montrer innovante et créative pour « faire plus avec moins » et mettre au point de nouvelles approches face aux problèmes dont elle est saisie.

III. Activités prescrites

11. En 2014, le Bureau de la déontologie s'est employé à exécuter son mandat dans tous ses domaines de responsabilité.

A. Élaboration de normes et appui aux politiques

Au sein du PNUD

12. En 2014, le Bureau de la déontologie a continué d'apporter sa contribution aux projets de mise à jour des politiques en vigueur dans l'ensemble de l'organisation, à la demande de la direction ou à son initiative propre, compte tenu de l'expérience

acquise ou des meilleures pratiques. Il s'est attaché à faire part des préoccupations que suscitaient les pratiques ou perceptions de la déontologie afin que les problèmes décelés soient réglés avant l'achèvement des travaux d'actualisation. Ces initiatives ont toutes témoigné de la poursuite de la collaboration entre le Bureau de la déontologie, les bureaux du PNUD et les bureaux de pays concernés. Les efforts ont porté sur les politiques et procédures suivantes :

a) Le projet de programme concernant les administrateurs de rang intermédiaire qui vise à donner à certains États Membres la possibilité de parrainer la candidature de leurs ressortissants à des postes ouverts dans le cadre d'un programme semblable à celui des administrateurs auxiliaires mais axé sur des fonctions de plus haut niveau au PNUD;

b) L'adoption et la mise en œuvre de mesures d'amélioration du système de gestion de la performance et de perfectionnement;

c) La procédure concernant le détachement et le congé spécial sans traitement et la meilleure façon de gérer les éventuels conflits d'intérêts découlant du mouvement des fonctionnaires et du personnel en provenance et à destination du PNUD au titre d'un détachement, d'un prêt à titre gracieux ou d'arrangements similaires;

d) Examen et mise à disposition de contenu pour le site Great People Managers créé par le Bureau des ressources humaines dans le cadre du nouveau système de formation des cadres;

e) Révision et actualisation de la politique anti-fraude du PNUD, et réunion avec divers organismes gouvernementaux de contrôle sur la manière dont la politique est interprétée et appliquée;

f) Examen du code de conduite des fournisseurs et de la procédure de sanction concernant les sous-traitants du PNUD, et notamment interprétation et application de la politique de dons; et

g) Collaboration avec le Bureau des services informatiques et de la technologie sur la mise en œuvre de l'archivage des courriers électroniques et l'évaluation, à cet égard, des propositions de migration vers l'informatique en nuage et des politiques destinées à répondre aux préoccupations concernant la sécurité et la confidentialité des données.

13. En application de la décision 2010/17 du Conseil d'administration, le Conseil d'administration a continué de s'assurer que le recrutement des candidats recommandés pour des postes clefs de contrôle ne risquait pas de créer des conflits d'intérêts. Le Bureau a également organisé des séances d'information à l'intention de tous les nouveaux titulaires de postes de directeur ou d'administrateur de rang supérieur au siège et rencontre d'autres personnes concernées à l'occasion de visites au siège ou lorsqu'elles se trouvaient sur le terrain.

B. Formation, communication et sensibilisation

14. La formation et la sensibilisation demeurent des éléments cruciaux de l'action du Bureau de la déontologie. La formation vise à renforcer le souci de l'éthique dans les comportements et la prise de décisions en attirant l'attention sur ce qui fait que l'éthique et l'intégrité sont dans l'intérêt bien compris de l'organisation et participent d'une conduite appropriée. L'accent est mis en particulier sur les chefs et l'exigence qui leur est faite de montrer l'exemple de comportement attendu de tous

les fonctionnaires internationaux sur leur lieu de travail. Durant les formations à un exercice déontologique des fonctions de direction, il est rappelé aux cadres et aux superviseurs qu'il leur incombe de favoriser des conditions de travail harmonieuses et d'engager la responsabilité individuelle de leur personnel au regard des normes voulues.

15. Les cadres sont également censés instaurer un milieu de travail où les fonctionnaires et les autres agents se sentent encouragés à s'exprimer et à soulever des problèmes sans crainte de représailles. Il est rappelé aux membres du personnel qu'il leur appartient de signaler les fautes et de coopérer aux audits et enquêtes dûment autorisés, et qu'ils seront protégés de toutes représailles dont ils pourraient être menacés pour s'être acquittés de ces obligations.

Cours en ligne et modules connexes

16. Le programme de formation du personnel du PNUD comprend un cours obligatoire en ligne sur les questions de déontologie qui constitue une introduction de base en la matière dans le contexte des Nations Unies, y compris les règlements, règles et normes de conduite au PNUD. En 2014, le Bureau de la déontologie, en étroite collaboration avec le Bureau des ressources humaines, a mis au point un tout nouveau cours plus accessible, pertinent et attrayant. Plutôt que de se concentrer simplement sur les règles et les règlements, le cours a été élaboré pour se prêter à une application plus pratique et ancre la notion de déontologie dans le contexte des Nations Unies – pourquoi les règles se justifient et comment elles sont appliquées. Il a été conçu de manière à avoir plus de sens et de pertinence pour l'ensemble du personnel en s'appuyant sur des situations de la vie quotidienne; il encourage les fonctionnaires et les cadres à faire preuve d'un comportement exemplaire et à s'exprimer et signaler les infractions sans crainte de représailles. Le cours sous sa forme définitive sera mis en place au début de 2015 et servira à la fois d'introduction pour les nouveaux arrivants et de remise à niveau obligatoire pour le personnel en poste. En 2014, le Bureau a également achevé l'élaboration de modules en ligne sur la protection contre les représailles, le dispositif de transparence financière et la prévention des conflits d'intérêt, qui devraient tous être accessibles au début de 2015.

17. Le Bureau a par ailleurs collaboré avec les Volontaires des Nations Unies pour modifier le cours de formation du PNUD afin de l'adapter à leur usage, conformément au texte révisé de leurs conditions d'emploi. Il estime que ces activités de partage des connaissances et de renforcement des capacités à l'échelle de l'organisation a pour effet d'harmoniser les politiques et procédures et favorise une appréhension commune de l'éthique et des valeurs.

Ateliers individualisés et séminaires en ligne

18. En 2014, le Bureau a aussi continué d'enregistrer des succès notables en ce qui concerne les ateliers consacrés à la déontologie, les séances d'information sur l'éthique professionnelle et les sessions de sensibilisation à l'exigence déontologique dans l'exercice des fonctions de direction. S'il y a eu moins de missions effectuées en personne au cours de cette année passée (en partie dans le but de faire des économies), le Bureau a toutefois compensé cette baisse en exploitant les médias électroniques pour diffuser en temps réel sur le Web de nombreuses émissions traitant d'une multitude de thèmes relatifs à l'éthique. Ses services ont proposé ces émissions et présentations à toute heure afin qu'elles puissent être aisément visionnées dans les bureaux de pays ciblés. Ces formations en direct sur

Internet ont été dispensées à l'intention du personnel en poste en Algérie, au Sénégal, à Sri Lanka et en Tanzanie et se sont souvent accompagnées de séances d'information des dirigeants sur la déontologie dans les rôles d'encadrement; toutes ont suscité des réactions très positives. Le Bureau a en outre effectué des missions sur le terrain et s'est associé avec le réseau de formation par les pairs du PNUD pour organiser des ateliers et des séances d'information en présence, y compris en Serbie et au Soudan du Sud. Enfin, il n'y a pas eu de réunion de groupement régional en 2014, mais le Directeur du Bureau de la déontologie a participé à la réunion générale de gestion de l'organisation et a ainsi pu s'entretenir avec des dirigeants du monde entier. Il en a découlé des invitations à s'adresser personnellement aux représentants résidents adjoints et aux responsables adjoints de pays du Bureau régional de l'Amérique latine et des Caraïbes à Panama, ainsi que des ateliers sur l'éthique, pour lesquels il reste à fixer de nouvelles dates, au Guatemala, en Jamaïque, au Mexique et au Pérou.

19. Au cours de l'année 2014, quelque 803 fonctionnaires et autres agents ont pris part à des ateliers en tête à tête sur la déontologie, des réunions d'information de groupe, des tables rondes et des sessions de formation en temps réel sur le Web. Des séances d'information individuelles distinctes ont été organisées au siège à l'intention de huit hauts fonctionnaires de la classe D-1 et de rang supérieur dans le cadre de leur stage d'intégration.

Séances d'information à l'intention des hauts fonctionnaires

20. Durant la période considérée, le Bureau de la déontologie a poursuivi ses efforts de promotion d'une culture de l'éthique au PNUD et fait régulièrement la preuve de l'intérêt qu'il présente pour l'équipe dirigeante en menant des campagnes d'information dynamiques, en dispensant des conseils pratiques et en fournissant des orientations générales. Le Directeur du Bureau a continué de rencontrer fréquemment de nombreux cadres des bureaux régionaux et la plupart des autres membres du Groupe d'appui à la performance de l'organisation. Le Bureau entretient par ailleurs une relation de collaboration très étroite et cordiale avec le Bureau de l'audit et des investigations, le Bureau d'appui juridique, le Bureau des ressources humaines, le Bureau de l'Ombudsman de l'ONU et le Conseil du personnel.

21. Bien que le Bureau insiste sur le fait que les hauts fonctionnaires doivent être des modèles de déontologie et d'intégrité (et ainsi établir la norme de comportement attendue de toutes les personnes qui travaillent pour l'organisation), il porte également son attention sur l'échelon inférieur – celui des cadres moyens, qui supervisent souvent les affaires courantes – dont le rôle est essentiel dans la réussite des efforts déployés pour intégrer l'éthique à la structure même de l'organisation.

22. Le Bureau est fréquemment amené à s'exprimer durant les réunions de hauts responsables, et à participer aux activités de formation des nouveaux membres du Conseil d'administration, coordonnateurs/représentants résidents et directeurs de pays, ainsi que de leurs adjoints respectifs, des responsables des opérations et des nouveaux administrateurs auxiliaires, entre autres groupes. Il est régulièrement invité à s'adresser personnellement aux équipes dirigeantes au siège, et nombre de fonctionnaires en charge au niveau des pays, dans les présences régionales et aux postes les plus élevés du siège le sollicitent pour des avis et conseils confidentiels. Tout cela montre à quel point le Bureau est considéré comme un partenaire à part entière dans les travaux de l'organisation.

Activités de sensibilisation et de communication

23. Le Bureau a poursuivi sa campagne de sensibilisation vigoureuse qui vise à promouvoir et renforcer la prise en compte systématique de l'exigence éthique au PNUD. Des messages diffusés de manière créative par courrier électronique et sur les médias sociaux enjoignent au personnel de « faire ce qui est juste, même si personne ne regarde ». Le Bureau s'est concentré sur la formation à la déontologie dans les fonctions de direction, encourageant les chefs à instaurer dans les groupes dont ils ont la charge un climat où chacun puisse exprimer ses préoccupations sans craindre de représailles. Il met l'accent sur le fait que le souci de la déontologie favorise l'implication, la confiance et l'intégrité du personnel, ce qui a pour effet d'améliorer l'efficacité et la réputation de l'organisation.

24. La campagne de sensibilisation menée sur les médias sociaux a pris de l'ampleur; le Directeur utilise à présent aussi Twitter pour appeler l'attention sur les questions d'éthique, par l'intermédiaire d'un compte dont les publications sont également accessibles au grand public. Il en résulte une hausse de la production régulière de billets de blogue sur le portail Intranet du Bureau de la déontologie, et la série d'articles sur l'exercice déontologique des fonctions de direction, diffusés à tous les responsables du PNUD sur le réseau de communication par courrier électronique rr.net, continue de s'étoffer. Cette série, plus que toute autre initiative, est très bien accueillie par ses destinataires, qui en apprécient le ton simple et les conseils pratiques. Le Bureau s'efforce d'apprendre aux dirigeants à aborder la déontologie de façon plus pragmatique et cherche avant tout la meilleure manière de faire participer les fonctionnaires et les autres agents à l'édification d'une culture de l'éthique. Il présente davantage d'applications pratiques de la déontologie dans les situations de la vie courante pour aider les responsables à gagner la confiance et le respect de leurs équipes, à mieux se mettre à leur place et à créer un milieu de travail harmonieux, afin d'améliorer la qualité et la durabilité des résultats obtenus au profit de l'organisation. La série en question a également conduit le Bureau à être plusieurs fois sollicité pour que ses représentants viennent s'adresser personnellement à des équipes de pays et des groupes fonctionnels.

25. Le Bureau de la déontologie a continué d'actualiser et d'améliorer son Intranet et ses sites Web « Teamworks » pour apporter un appui considérable au personnel et aux responsables par un accès facile à des supports d'information et des documents de politique générale (dispositif de transparence financière, politique de protection contre les représailles, par exemple) et par des messages d'orientation sur la manière de favoriser et d'entretenir une culture de l'éthique au PNUD. Les contenus affichés comprennent des conseils pour la prévention et l'atténuation des conflits d'intérêts, les critères associés au dispositif de transparence financière, ainsi que des informations sur la nature et la portée de la protection des fonctionnaires qui dénoncent des manquements. Ils sont tenus à jour et enrichis de nouvelles ressources, de politiques mises à jour, d'articles, de livres blancs et de vidéos. Le site Web du Bureau de la déontologie a comptabilisé plus de 11 000 visites au cours de l'année et reste une référence précieuse pour le personnel et la direction. Une page d'accueil en français a été lancée en 2014 et une section en espagnol sera bientôt disponible. Le Bureau a également ajouté à son site Web une section consacrée aux nouveaux travaux de recherche et livres blancs. Le Bureau de la déontologie a toujours pour slogan « Agir dans le respect d'une intégrité sans faille » et, comme prévu, il a créé un emblème Déontologie, de sorte que les messages et les publications qui ont trait à l'éthique professionnelle soient aisément

identifiables par tous et afin de rappeler qu'il convient d'avoir cet aspect sans cesse à l'esprit.

26. Les messages diffusés par le Bureau sur son Intranet, par courrier électronique et au moyen de billets de blogue sont également affichés sur de nombreux sites de bureaux régionaux et de groupes fonctionnels (de manière à toucher autant de fonctionnaires que possible) et sont repris par d'autres à des fins de publication sur le site du Bureau des orateurs du PNUD et dans la lettre d'information que le Programme consacre à la lutte contre la corruption dans l'intérêt du développement. Comme d'autres messages semblables (par exemple, des conseils pour les fêtes au sujet des cadeaux et de l'attitude à avoir en société, des réflexions concernant l'édification et le maintien d'une culture de la déontologie dans l'organisation, ou encore des considérations sur la manière dont les différentes générations conçoivent l'éthique), ils ont également été élaborés et partagés avec le personnel interne et les partenaires, et plusieurs ont été adoptés et utilisés en dehors de l'organisation par l'intermédiaire du Groupe de la déontologie des Nations Unies et du Réseau Déontologie des organisations multilatérales. Ces messages régulièrement envoyés au personnel sont axés sur l'intérêt pratique de la déontologie, l'instauration et le renforcement d'un climat éthique, la protection des fonctionnaires qui dénoncent des manquements, l'exercice des fonctions de direction dans le souci de la déontologie, les comportements exemplaires et la prise de décisions conforme aux exigences de l'éthique. Ils visent à encourager les individus à garder la déontologie présente à l'esprit dans tout ce qu'ils font et à la considérer comme un élément essentiel des activités du Programme plutôt qu'un aspect accessoire.

27. Au cours de l'année, le Bureau avait prévu de revoir et de mettre à jour le guide de déontologie du PNUD intitulé « Putting Ethics to Work » (Mettre l'éthique en pratique) dans le but d'en faire le code de déontologie de facto de l'organisation. Toutefois, après réexamen de la question, le Directeur a décidé de renoncer au document obsolète et d'entreprendre la tâche plus ardue consistant à élaborer le premier véritable code de déontologie du PNUD, « Agir dans le respect d'une intégrité sans faille », qui a été achevé à la fin de 2014. Le nouveau code sera présenté pour adoption au Groupe d'appui à la performance de l'organisation du Programme au début de 2015. Le Bureau a également revu et reformulé ses quatre brochures d'information sur les moyens d'éviter les conflits d'intérêts, la protection contre les représailles, le dispositif de transparence financière et le fonctionnement général du Bureau de la déontologie. Le nouveau code (tout comme les brochures révisées) reflète maintenant les pratiques optimales en matière d'éthique dans le secteur privé : il est facile d'emploi, visuellement attrayant, disponible en ligne et interactif. En rupture avec la tradition des Nations Unies, peut-être bientôt dépassée, qui consiste à s'appuyer sur des documents et rapports publiés en version papier, le code est assorti de fonctionnalités virtuelles qui permettent à l'utilisateur d'accéder plus directement depuis le document au texte des dernières politiques en date, à des modules de formation et à des vidéos; le code et les brochures offrent aussi la possibilité d'une impression à la demande, économisant à l'organisation les coûts élevés de pré-impression et d'expédition tout en améliorant considérablement le confort d'utilisation.

28. En 2014, le Bureau a mis au point et distribué (à l'occasion d'ateliers en présence et d'autres manifestations) de petits articles promotionnels contenant des slogans relatifs à la déontologie et des coordonnées utiles. Il s'agissait notamment d'épinglettes, de clefs USB, de cartes de portefeuille et de bloc-notes portant

l'inscription « Ethics Champion » (Champion de l'éthique) du PNUD. Ces articles ont été très bien accueillis et rappellent constamment aux dirigeants et au personnel d'intégrer l'éthique au quotidien dans la réflexion et la prise de décisions et de garder bien présent à l'esprit le souci de la déontologie. Ils ont tous eu pour effet d'accroître nettement la notoriété du Bureau, et par conséquent le nombre de sollicitations dont il fait l'objet.

29. Chaque année, le Programme réalise une enquête mondiale auprès de l'ensemble des fonctionnaires et des autres agents. Elle comporte un certain nombre de questions qui sont proposées ou validées par le Bureau de la déontologie et visent à évaluer la manière dont le personnel perçoit l'éthique et l'intégrité dans l'organisation. Sur la base des résultats de l'année précédente, le Bureau a considérablement modifié et enrichi les questions relatives à l'éthique dans l'enquête de 2014 afin de permettre une analyse des tendances qui soit plus axée sur leurs causes profondes.

Autres activités de sensibilisation et séances d'information

30. En 2014, le Directeur a rencontré une délégation d'inspecteurs du Parti communiste du Viet Nam pour l'informer des activités de déontologie en cours au PNUD, en insistant particulièrement sur les programmes de protection des fonctionnaires qui dénoncent des manquements, de lutte contre la corruption, de transparence financière et de prévention des conflits d'intérêts. Le Bureau a présenté un exposé sur la protection des fonctionnaires qui dénoncent des manquements, la prévention de la fraude et la lutte contre la corruption à l'intention d'une délégation du Ministère du développement international du Royaume-Uni.

31. Le Directeur continue de participer activement aux travaux du Bureau des orateurs du PNUD et œuvre à la coordination des interventions publiques sur l'éthique et la lutte contre la corruption. Il a apporté sa contribution à la journée annuelle de débat radiophonique de l'ONU et accorde plusieurs entretiens en direct sur les ondes au sujet de l'action du PNUD en matière de déontologie, notamment de protection des fonctionnaires qui dénoncent des manquements. Il est également apparu comme porte-parole dans le cadre d'une campagne du Bureau des relations extérieures et du plaidoyer destinée à appeler l'attention sur la nécessité de mettre fin à la violence sexiste.

C. Avis et conseils confidentiels

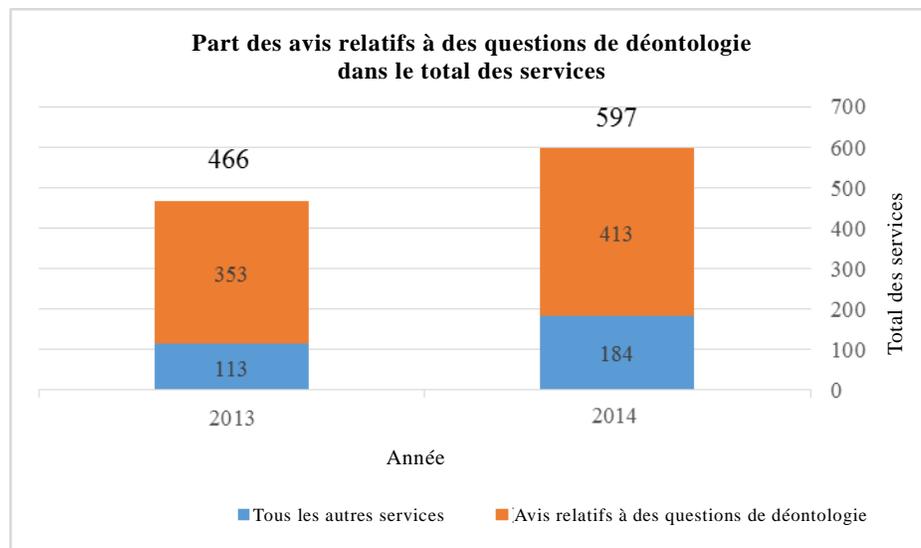
32. La culture qui prévaut au PNUD régit les comportements, la prise de décisions et, en fin de compte, la manière dont le Programme est perçu par son personnel, ses fournisseurs, les donateurs, les États Membres et le public au service duquel il est. Il est donc impératif que l'organisation donne à voir une culture positive et *éthique* et s'astreigne ainsi que son personnel à l'intégrité la plus irréprochable. Cela suppose d'appliquer les mêmes normes d'excellence dans sa relation avec son propre personnel. Le Bureau de la déontologie appuie les efforts déployés par le PNUD pour entretenir une culture de l'éthique en étant pour les fonctionnaires et les cadres une source d'avis et de conseils confidentiels et pratiques. La justice et l'équité dans l'élaboration, l'interprétation et l'application des politiques, pratiques et procédures de l'organisation contribue au respect des normes voulues en matière d'intégrité, d'équité et de transparence.

33. Donner des avis et conseils confidentiels sur les questions relatives à l'éthique est donc peut-être la fonction essentielle du Bureau. Par un contact direct avec les fonctionnaires et les autres agents, il s'emploie à infléchir les comportements individuels et à faire prendre conscience à ses clients des effets que produit leur attitude sur la culture et l'image de l'organisation. Grâce aux services fournis par le Bureau, les fonctionnaires, dirigeants, sous-traitants et autres acteurs peuvent bénéficier d'orientations sur la meilleure manière d'aborder des situations délicates et difficiles, profiter d'une évaluation critique a posteriori de la pertinence de certains actes et comportements, obtenir réparation pour des agissements perçus comme des représailles et s'assurer que les activités menées au sein et en dehors du PNUD ne compromettent pas l'intégrité, l'indépendance et l'impartialité attendue des fonctionnaires internationaux. Les membres du personnel et les autres intervenants sont ainsi mieux à même de gérer les conflits d'intérêts et de trancher les dilemmes éthiques. L'accès aux services confidentiels du Bureau permet aux fonctionnaires de disposer d'un lieu sûr où exprimer leurs préoccupations et constitue le moyen d'attirer l'attention de ses représentants sur des situations susceptibles de nécessiter une action diligente et décisive pour atténuer tout risque encouru par l'individu ou le Programme.

34. Du fait de la confiance que le Bureau a su bâtir, et probablement aussi, en partie, de l'intensification de ses activités de sensibilisation, les fonctionnaires, sous-traitants et cadres de l'organisation ont été sensiblement plus nombreux, en 2014, à le solliciter pour des avis et des conseils. La figure 2 montre que le Bureau de la déontologie, en 2013, avait reçu 466 demandes de services, dont 353 pour des avis et conseils touchant à des questions d'éthique. En 2014, ces chiffres ont augmenté, passant respectivement à 597 et 413, soit une hausse de 28 % pour l'un et de 17 % pour l'autre.

Figure 2

Part des avis relatifs à des questions de déontologie dans le total des services (comparaison entre 2013 et 2014)

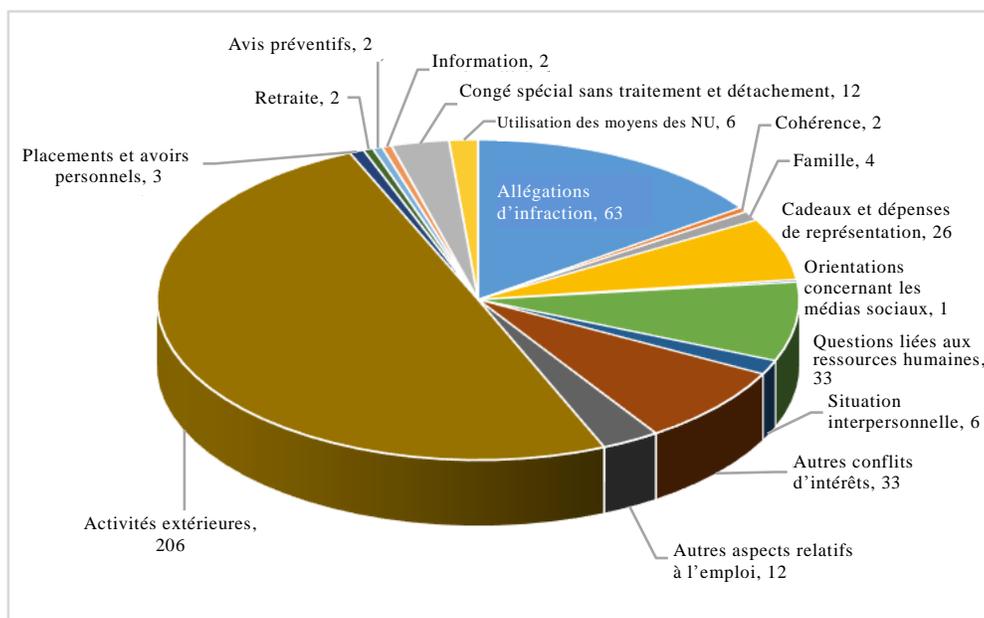


35. Renforçant l'indépendance du Bureau et son attachement exclusif à l'intérêt supérieur de l'organisation, les avis dispensés sont vus comme impartiaux, réalistes et pragmatiques. Le réaménagement structurel du Programme a entraîné un surcroît de demandes d'entretiens confidentiels en raison de celles qui ont été déposées par les fonctionnaires concernés, que le Bureau a aidés à étudier les possibilités qui s'offraient à eux et à trouver les informations nécessaires; de même, lorsque la direction a entrepris de donner effet au réaménagement, plusieurs cadres ont pris contact avec le Bureau pour lui demander des conseils sur la meilleure manière de gérer les conséquences des décisions difficiles. Les membres du personnel s'adressent régulièrement au Bureau pour obtenir des avis et conseils, dans bien des cas à l'incitation des nombreux supports de communication et de sensibilisation qui sont diffusés tout au long de l'année. Les recommandations sont souvent émises de façon préventive, avant que des mesures ne soient prises, afin de limiter le risque d'un problème d'éthique. Le Bureau a continué de cultiver et d'alimenter ces relations et il est maintenant régulièrement sollicité pour prendre part à des projets qu'il peut faire bénéficier de son expertise opérationnelle, de son expérience et de son savoir dans le domaine de la déontologie. La valeur ajoutée qu'il apporte aux échanges grâce à son approche fondée sur le bon sens et sa connaissance des risques donne confiance dans ses capacités.

36. Le Bureau a passé un temps considérable à conseiller le personnel et l'encadrement et à répondre à leurs préoccupations concernant les normes de responsabilité et la manière dont le PNUD, en tant qu'organisation, traite les difficultés rencontrées par les fonctionnaires, en particulier ceux qui sont touchés par des évolutions au sein du Programme. Parmi les inquiétudes récurrentes du personnel figure l'impression que les dirigeants ne sont pas toujours tenus de répondre de leur conduite au même titre et autant que les autres fonctionnaires.

37. Durant l'année, le Bureau de la déontologie a reçu 597 demandes de services, dont 413 pour des avis sur des questions d'éthique. Comme indiqué dans la figure 3, le principal domaine de préoccupation des fonctionnaires et des autres agents qui ont sollicité de tels avis en 2014 tenait aux activités extérieures (206 demandes), à hauteur de 50 % du total; cette proportion reste globalement inchangée depuis 2013.

Figure 3
Ventilation des demandes d'avis sur des questions d'éthique, en 2014



D. Dispositif de transparence financière pour l'année 2013 (déclarations de 2014)

38. Le Bureau administre le dispositif de transparence financière, procède tous les ans et à d'autres échéances périodiques à la collecte des déclarations, vérifie les informations communiquées et fournit des avis et conseils en vue d'atténuer tout conflit d'intérêts détecté ou dévoilé. En 2013, il a mis au point un module de formation pour aider les coordonnateurs et les chefs de groupe fonctionnel à identifier et enregistrer les déclarants et à présenter les états financiers; en 2014, ce module a été transformé en outil en ligne accessible à la demande, dont la mise en service est prévue en 2015 avant l'échéance annuelle de soumission des déclarations.

39. Le dispositif de transparence financière est conçu pour aider l'organisation à détecter les conflits réels et potentiels entre les intérêts privés d'un fonctionnaire et ses obligations officielles. Il a pour buts principaux : a) de préserver l'indépendance et l'impartialité du personnel du PNUD dans les prises de décisions officielles et b) de promouvoir la transparence et la confiance du public dans le PNUD. Aux termes du statut du personnel, tous les fonctionnaires de la classe D-1 et de rang supérieur et les autres catégories de personnel désignées sont tenus, lorsqu'ils sont engagés puis tous les ans, de soumettre une déclaration de situation financière pour eux, leur conjoint et leurs enfants à charge. Ils sont également tenus, lorsque cela leur est demandé, de faciliter la vérification de l'exactitude des informations soumises.

40. En 2014, le Bureau a introduit à titre expérimental une obligation déclarative pour les prestataires de services du PNUD afin d'identifier et d'atténuer les risques potentiellement associés aux fonctions et responsabilités de ces personnes au cas par cas. Cette exigence qui est faite aux non-fonctionnaires de soumettre une déclaration

dans le cadre du dispositif de transparence financière découle des règles régissant les contrats qui leur sont octroyés (ST/SGB/2002/9) et figure dans ces contrats.

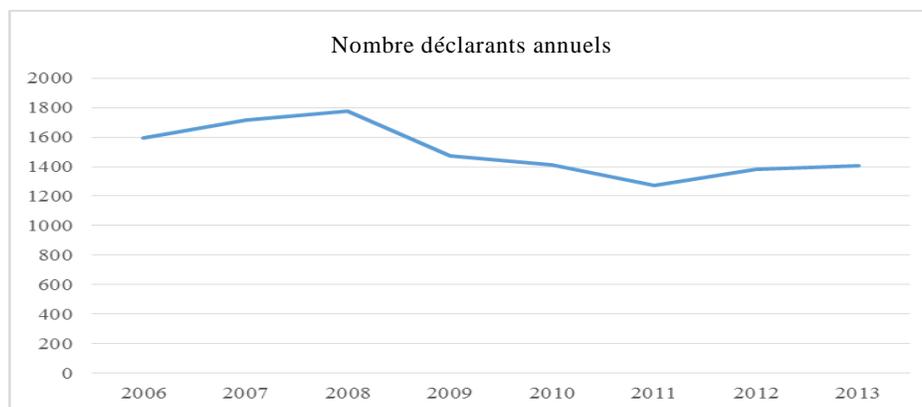
41. En 2014, le Bureau de la déontologie a procédé à la huitième collecte annuelle des déclarations de situation financière, qui portaient sur l'année 2013. La collecte, entamée le 1^{er} mars, a été effectuée auprès de 1 405 fonctionnaires sélectionnés (contre 1 383 en 2013), qui ont soumis une déclaration de situation financière et d'activités extérieures pour eux-mêmes, leur conjoint et leurs enfants. Le Bureau est fier d'être parvenu à obtenir la totalité des déclarations; il n'y a eu que très peu de retards, et aucun n'a dépassé deux mois. Une dérogation a été accordée à quelques fonctionnaires qui étaient en congé ou avaient quitté le PNUD avant la fin de l'exercice.

42. Le Bureau a examiné les déclarations soumises pendant la campagne de collecte en temps réel, ce qui lui a permis : a) d'améliorer considérablement la communication avec les fonctionnaires concernés; b) de demander des informations supplémentaires ou des éclaircissements; et c) de donner des conseils immédiats sur les moyens d'atténuer les éventuels conflits d'intérêts.

43. Le Bureau a également fourni un appui à certains membres du Groupe de la déontologie des Nations Unies en vue de l'amélioration de leurs propres dispositifs de transparence financière.

44. La figure 4 ci-dessous montre l'évolution du nombre de déclarants au titre du dispositif de transparence financière depuis son lancement en 2006. Après un pic en 2008, ce nombre a décru puis s'est stabilisé autour de 1 400 par an après que le Bureau de la déontologie a apporté une révision à la méthodologie utilisée pour identifier les personnes tenues à déclaration. Il ressort de cette continuité que la sélection des déclarants au titre du dispositif présente l'efficacité voulue.

Figure 4
Nombre de déclarants annuels au titre du dispositif de transparence financière entre 2006 et 2013



45. Les figures 5 et 6 ci-après donnent à voir le pourcentage de déclarants au titre du dispositif par rang et par fonction pour la dernière campagne de collecte en date. Comme par le passé, les cadres moyens et les fonctionnaires chargés des achats sont les plus représentés, à 33 % de l'échantillon total.

Figure 5
Ventilation des déclarants au titre du dispositif de transparence financière, par rang, en 2013

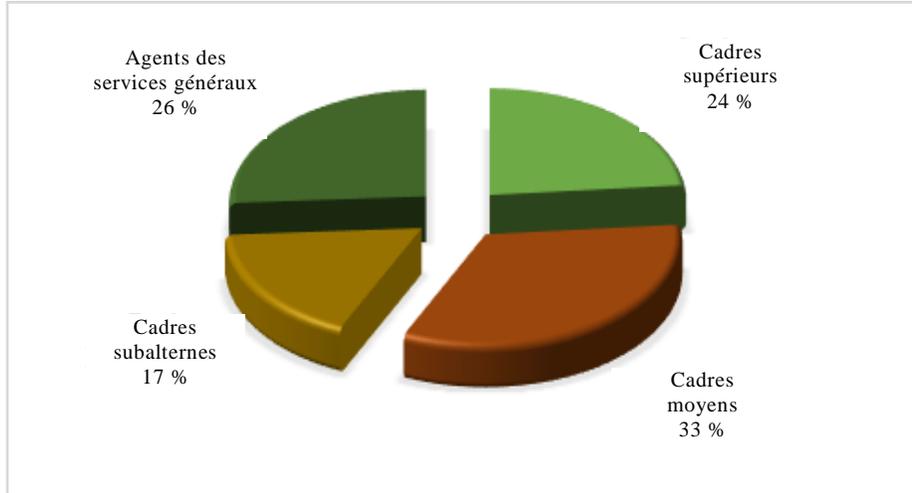
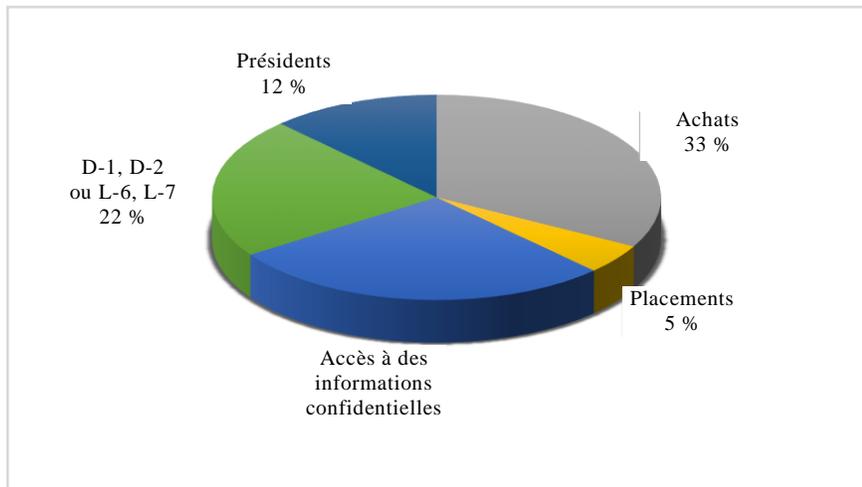


Figure 6
Ventilation des déclarants au titre du dispositif de transparence financière, par fonction, en 2013



Examen des données et conseil

46. Comme les années précédentes, l'examen des déclarations soumises dans le cadre du dispositif de transparence financière s'est fait en trois étapes. Tout d'abord, le Bureau a vérifié que les informations communiquées à titre individuel présentaient une cohérence intrinsèque. Lorsqu'elles étaient incomplètes ou floues, il a pris contact avec le déclarant pour lui demander des renseignements

complémentaires ou des éclaircissements. Ensuite, il a comparé les déclarations avec une liste restreinte de fournisseurs et de fonds de placement du PNUD. Enfin, il a passé en revue les intérêts et activités du déclarant (et des membres de sa famille) à l'extérieur pour s'assurer qu'ils n'allaient pas à l'encontre des interdictions et restrictions prévues dans les Statut et Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies. Ces comparaisons ont été effectuées en ayant à l'esprit les fonctions et le lieu d'affectation des fonctionnaires concernés. Il s'agissait de rechercher des conflits d'intérêts et, lorsqu'il en était décelé, de proposer des solutions pour y remédier ou les prévenir.

47. Depuis 2012, le système de soumission en ligne permet une validation automatique des déclarations qui ne contiennent aucune transaction (environ 20 % du total). Le Bureau a passé en revue quotidiennement (plutôt qu'une fois passé le délai prescrit) les déclarations reçues et, selon que de besoin, dispensé des avis pour atténuer ou éviter les conflits d'intérêts. À l'issue de l'examen, il a envoyé des messages de validation à 99 % des déclarants.

48. Étant donné qu'il est essentiel que l'organisation gère les risques découlant d'éventuels conflits d'intérêts et y remédie dès qu'ils ont été détectés, le Bureau a examiné les déclarations à mesure qu'elles étaient présentées, ce qui lui a permis de répondre immédiatement aux déclarants. Il a fourni des avis à neuf d'entre eux dans des cas où la possibilité d'un conflit d'intérêts avait été détectée. Dans 50 cas, il a dispensé des avis et conseils préventifs pour gérer ou atténuer un éventuel conflit d'intérêts afin d'éviter qu'il ne se réalise.

Vérification des déclarations soumises au titre du dispositif de transparence financière

49. Comme les années précédentes, le Bureau de la déontologie a choisi au hasard un nombre limité de déclarants dans le cadre du dispositif de transparence financière à des fins de vérification en s'appuyant sur un échantillon de la population totale stratifié par lieu d'affectation, classe d'emploi et sexe.

50. Les déclarants n'ont pas toujours soumis d'emblée la totalité des documents venant de tiers; le Bureau de la déontologie a par conséquent dû relancer ceux qui n'avaient pas respecté les normes voulues pour obtenir des éclaircissements ou des pièces complémentaires. En fin de compte, tous les documents requis ont été reçus. Il en ressort que la procédure de vérification est importante pour évaluer dans quelle mesure les déclarants ont compris l'utilité du dispositif de transparence financière.

Programme d'intégration à mi-année

51. Le programme d'accueil à mi-année a été lancé en juin 2014 pour 22 déclarants, couvrant les 12 mois qui avaient immédiatement précédé leur date effective de nomination, de promotion ou de changement de fonction. Un conflit d'intérêts a été détecté et atténué.

Initiative de déclaration publique volontaire de situation

52. L'initiative du Secrétaire général tendant à ce que les hauts fonctionnaires ayant rang de sous-secrétaire général ou un rang supérieur rendent publique leur déclaration de situation financière à titre volontaire est administrée par le Bureau de la déontologie des Nations Unies. L'Administrateur, l'Administrateur associé et plusieurs hauts fonctionnaires du PNUD ont pris part à cette initiative.

E. Protection du personnel contre les représailles que pourrait entraîner la dénonciation d'actes répréhensibles ou la participation à des audits ou des enquêtes dûment autorisés

53. Conformément à la circulaire du Secrétaire général intitulée « Respect de la déontologie à l'échelle du système : organes et programmes dotés d'une administration distincte » (ST/SGB/2007/11), le Bureau de la déontologie administre la politique de protection contre les mesures de représailles du PNUD. Celle-ci offre à la fois un programme de protection des fonctionnaires qui dénoncent des manquements et un mécanisme de gestion des risques pour encourager les personnes à signaler les fautes et/ou à coopérer aux audits et enquêtes dûment autorisés, sans craindre de représailles. Elle est profitable à l'organisation dans le sens où elle permet au Programme de traiter ces risques et situations de manière efficace, immédiate et, idéalement, avant que le problème ne s'aggrave. Il est crucial que les fonctionnaires et les autres agents soient convaincus qu'ils n'encourent aucun danger à remplir l'obligation qui leur est faite de signaler les infractions présumées ou de collaborer à la conduite des audits et enquêtes. Depuis 2013, la politique étend la protection au-delà des fonctionnaires pour en faire bénéficier les sous-traitants, les Volontaires des Nations Unies travaillant pour le PNUD et les stagiaires. Elle engage toutes les personnes couvertes à faire part de leurs préoccupations et à appeler l'attention sur les allégations relatives à des inconduites et à coopérer, dans toute la mesure possible, aux audits et enquêtes autorisés sans craindre de représailles.

54. La période considérée a vu une nette augmentation du nombre de cas où le Bureau a été sollicité au titre de la politique : 14, soit une hausse de 350 % par rapport aux quatre recensés en 2013.

55. Sur ces 14 cas, 8 consistaient effectivement dans des plaintes pour représailles, justifiant une évaluation préliminaire qui a conclu à la recevabilité de l'affaire dans deux cas, lesquels ont été renvoyés au Bureau de l'audit et des investigations pour déterminer si les éléments de preuve disponibles suffisaient à établir que des représailles avaient été commises ou que la menace en avait été proférée. L'un de ces cas est toujours en cours d'instruction. Dans l'autre, l'enquête a permis de réunir des preuves à l'appui des allégations de représailles et le Bureau de la déontologie a conclu en toute indépendance que les faits de représailles étaient avérés. Des recommandations ont été faites au chef du groupe fonctionnel concerné, qui les a appliquées pour garantir que le plaignant ne continue pas de subir les effets des représailles. Le cas a également été renvoyé au Bureau d'appui juridique pour qu'il détermine si des mesures disciplinaires devaient être prises contre le fonctionnaire auteur des représailles.

56. Pour cinq des six autres plaintes pour représailles, le Bureau a fait savoir aux plaignants qu'elles ne remplissaient pas les conditions minimales d'application de la politique et l'accusation de représailles n'a pas été jugée recevable; dans le dernier cas, une menace potentielle de représailles avait entre-temps été rendue caduque par les circonstances et par conséquent levée.

57. Les six cas restants avaient été soumis à des fins allant de la sollicitation d'un avis détaillé dans des cas présumés de représailles au dépôt de requêtes par l'intermédiaire d'une association pour le compte d'une personne désireuse de garder

l'anonymat, en passant par l'assurance que le Bureau avait connaissance du problème dans l'éventualité où l'on déciderait de porter officiellement plainte par la suite. Dans chaque cas, le Bureau a prodigué des avis et conseils détaillés au sujet de la politique et s'est fait fort de rester à la disposition des individus concernés afin d'être régulièrement informé de l'évolution de la situation.

58. En 2013, le Bureau a été saisi par un autre bureau de trois plaintes connexes pour représailles. Bien que les victimes présumées n'aient pas souhaité déposer de demande formelle de protection, le Bureau a suivi ces affaires en 2014 et a été prévenu quand les questions ont été réglées.

IV. Comité de déontologie des Nations Unies et Réseau Déontologie des organisations multilatérales

59. Le Bureau a maintenu sa participation active aux travaux du Comité de déontologie des Nations Unies (composé des chefs des bureaux de la déontologie des fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies et présidé par le Directeur du Bureau de la déontologie de l'ONU) et sensiblement contribué au dialogue sur l'harmonisation des politiques et la cohérence à l'échelle du système. Toute l'année, il a mené des échanges avec le Groupe de la déontologie des Nations Unies en général et collaboré directement avec des collègues déontologues en particulier afin de renforcer leurs capacités face à des questions comme le dispositif de transparence financière et le conseil en matière de conflits d'intérêts. Les membres du Groupe de la déontologie sollicitent souvent l'avis du Directeur pour bénéficier de ses années d'expérience et de son savoir dans le domaine de l'éthique.

60. Le Bureau a également participé à la réunion annuelle du Réseau Déontologie des organisations multilatérales, qui se compose des déontologues des organisations et organismes affiliés du système des Nations Unies. Une fois de plus, le Directeur a été prié de présider une table ronde sur la collaboration du Bureau de la déontologie avec les autres acteurs, y compris le recours à des pairs formateurs et l'efficacité des relations de travail entre le Bureau de la déontologie et les bureaux des ressources humaines; les services juridiques; les instances chargées de l'audit, de la supervision et des investigations; et l'ombudsman. Le Bureau a en outre contribué à des débats d'ordre général sur l'harmonisation des meilleures pratiques en matière de déontologie à l'échelle du système des Nations Unies.

V. Recommandations à l'administration tendant à renforcer la culture d'intégrité et de conformité au PNUD

61. Dans sa décision 2011/24, le Conseil d'administration a engagé le Bureau de la déontologie à formuler des recommandations à l'intention de l'administration tendant à renforcer la culture de déontologie, d'intégrité et de responsabilité au PNUD. L'équipe de direction du Programme est donc priée d'examiner les recommandations suivantes :

a) *Revoir le cadre juridique et/ou de responsabilité, les directives en matière d'investigations et la politique sur le harcèlement au travail et l'abus d'autorité, en particulier sur les questions de discrimination, de harcèlement et*

d'abus d'autorité. [Il s'agit là d'une version remaniée de la recommandation pertinente de 2013 dont l'objet demeure étant donné que des fonctionnaires continuent de solliciter l'assistance du Bureau à cet égard.] Le personnel du PNUD appelle régulièrement l'attention du Bureau de la déontologie, à titre confidentiel, sur le fait que les allégations relatives à certains types de faute (harcèlement, discrimination et abus d'autorité, notamment) ne sont pas toujours prises en compte et traitées par le Programme, en tant qu'organisation, avec le même niveau d'attention et de sérieux que les allégations d'irrégularités à caractère financier (corruption, fraude), et peuvent par conséquent rester sans réponse. En outre, il existe apparemment, entre les acteurs internes, des divergences de vues en ce qui concerne la norme de preuve et la charge de la preuve requises pour justifier l'imposition de mesures disciplinaires dans les cas de discrimination, de harcèlement et/ou d'abus d'autorité. Cela peut faire obstacle à la prise de sanctions adéquates et visibles à l'encontre des auteurs de méfaits. En n'accordant pas toute l'attention voulue aux allégations de ce type, on compromet le climat de déontologie et d'intégrité qui encourage les fonctionnaires à exprimer leurs préoccupations sans crainte de représailles;

Recommandation 1. *Il est recommandé à l'administration de revoir le cadre juridique et/ou de responsabilité, les directives en matière d'investigations et la politique sur le harcèlement au travail et l'abus d'autorité, en particulier sur les questions de discrimination, de harcèlement et d'abus d'autorité, afin d'examiner et, le cas échéant, de confirmer les allégations de harcèlement, de discrimination et/ou d'abus d'autorité, et de veiller à ce que ces affaires soient traitées comme il convient. Il est également recommandé de renommer la permanence téléphonique antifraude pour l'appeler simplement « permanence téléphonique », de façon à bien faire comprendre qu'elle ne sert pas uniquement à signaler des fraudes présumées;*

b) *Établir des directives officielles concernant les détachements, les congés spéciaux sans traitement et les arrangements relatifs au prêt de personnel.* [Il s'agit là d'une version remaniée de la recommandation pertinente de 2013 dont l'objet demeure étant donné que des fonctionnaires continuent de solliciter l'assistance du Bureau à cet égard.] En 2012, le Bureau de la déontologie a renoué le dialogue avec les responsables du Bureau des ressources humaines, du Bureau d'appui juridique et du Bureau de l'appui aux achats du Bureau de la gestion dans le but de parvenir à une entente générale sur la meilleure manière de gérer les divers arrangements qui ont cours au PNUD aux fins de rétention des fonctionnaires et des autres agents par l'entremise de détachements, de prêts non remboursables et de congés spéciaux sans traitement. Ces discussions se sont poursuivies en 2013 et 2014, sans résultat. Le Bureau de la déontologie a travaillé avec les parties concernées au cas par cas pour atténuer les conflits d'intérêts qui se sont fait jour. Appliquées à ces arrangements, des règles et directives claires et cohérentes permettront d'éviter les conflits d'intérêts et se traduiront par une baisse du nombre de demandes d'avis et de conseils personnalisés et une diminution des possibilités d'interprétation contradictoire;

Recommandation 2. *Il est recommandé à l'administration de définir de concert et de mettre en application la forme et le contenu des arrangements destinés à gérer l'arrivée au PNUD de fonctionnaires et d'autres agents en provenance d'entités extérieures, et de convenir des critères devant régir le choix de la forme la plus appropriée, selon le cas, pour contribuer à éviter les conflits d'intérêts;*

c) *Veiller à ce que le Bureau de la déontologie participe aux réunions et discussions qui l'intéressent pour conserver sa pertinence au sein de l'organisation.* En 2014, le Bureau a connu plusieurs événements apparemment sans rapport les uns avec les autres qui pourraient donner à penser qu'il n'est pas forcément considéré comme essentiel pour l'organisation :

i) Le premier événement a consisté en une décision tendant à limiter à une fois par trimestre la participation des bureaux de contrôle aux réunions du Groupe d'appui à la performance de l'organisation lorsqu'il est expressément prévu d'y aborder des questions concernant les risques, la responsabilité, les ressources humaines et les politiques. Le principe ne peut être acceptable que dans la mesure où ces questions ne sont pas examinées à d'autres réunions dont le Bureau de la déontologie est absent mais où il devrait avoir la possibilité d'intervenir. Ces réunions ont été l'occasion pour le Bureau d'entretenir une collaboration directe avec les hauts fonctionnaires du Programme pour : a) dispenser des avis et conseils confidentiels en matière d'éthique; b) favoriser une prise de décision dans le respect des exigences de déontologie aux plus hauts niveaux de l'organisation; c) se tenir informé de toutes les grandes initiatives et politiques du PNUD; et d) apporter une valeur ajoutée, selon que de besoin, dans les domaines où le Directeur peut disposer d'une expertise qui dépasse l'éthique au sens classique du terme;

ii) Le deuxième événement a résidé dans la décision du Comité consultatif pour les questions d'audit de ne pas s'entretenir avec le Bureau de la déontologie pour examiner le projet de plan de travail annuel de celui-ci; plus tard, le Bureau n'a pas été invité à participer à la réunion de clôture du Comité avec l'Administrateur et l'équipe de direction. Les années précédentes, le Bureau de la déontologie se réunissait deux fois par an avec le Comité : en décembre, pour une évaluation de son plan de travail annuel, assortie de conseils, et en avril, pour une mise à jour générale avant la session annuelle du Conseil d'administration. Bien que cela n'entre pas nécessairement dans les attributions du Comité, le Bureau estime que le maintien d'un appui visible et d'une interaction de la part de cet organe lui est utile et contribue à la crédibilité de ses travaux;

iii) Le troisième événement a tenu à l'absence de séances d'information planifiées à intervalles réguliers entre le Bureau de la déontologie et l'Administrateur associé et/ou l'Administrateur au cours de l'année, mais il semblerait que cela ait été rectifié;

Recommandation 3. *Il est recommandé à l'administration de maintenir ou de rétablir une prise en compte et une mise à profit visibles du Bureau de la déontologie à l'échelle de l'organisation.*

VI. Conclusion

62. Le Bureau de la déontologie demeure fidèle à son appel qui enjoint à tout le personnel du PNUD d'« agir dans le respect d'une intégrité sans faille ». Le climat éthique d'une organisation tient pour beaucoup aux normes fixées par les plus hauts dirigeants à travers leur propre comportement et leur attachement à engager la responsabilité d'autrui à l'aune de ces normes. Les superviseurs et les cadres tant supérieurs que moyens de l'organisation doivent rester conscients de l'intérêt

pratique de la déontologie, des comportements éthiques et de la prise de décisions opérationnelles dans le respect de ces valeurs. Ils doivent considérer la déontologie comme un élément fondamental et nécessaire de toutes les activités du PNUD; il importe qu'elle devienne partie intégrante du fonctionnement du Programme. À mesure que les administrateurs seront plus nombreux à adopter une politique de la porte ouverte, les fonctionnaires se sentiront mieux à même de signaler des problèmes sans avoir à craindre de représailles. Cela aura pour effet de mieux protéger le PNUD et le public qu'il sert en mettant au jour les situations à risque afin d'y remédier à temps. La confiance entraîne plus de liberté dans l'expression des idées et des préoccupations et peut être un moyen de régler les problèmes potentiels avant qu'ils ne se manifestent. Le Bureau a coutume de faire la mise en garde suivante : « un état de fait qu'on tolère sans réagir devient une norme qu'on accepte » (the standard you walk past is the standard you accept).

63. Un plan stratégique ambitieux va nécessairement de pair avec un personnel pleinement engagé qui travaille dans un respect optimal de l'éthique. Un milieu de travail et une culture d'intégrité, de transparence et de responsabilité dans une organisation contribuent sensiblement à la qualité de l'engagement de son personnel.
