



CONSEIL DE COORDINATION DU PROGRAMME DE L'ONUSIDA

ONUSIDA/CONSEIL DE CORRINATION DU PROGRAMME (32)/13.10

Date de publication : 6 juin 2013

TRENTE-DEUXIÈME RÉUNION

Date : 25-27 juin 2013

Lieu : Salle du Conseil d'administration, OMS, Genève

Point 5 de l'ordre du jour

**Point sur les questions de gestion stratégique des ressources
humaines**

Documents complémentaires sur cette question : *aucun*

Action requise lors de cette réunion - Le Conseil de coordination du Programme est invité à : *prendre note* du point sur les questions de gestion stratégique des ressources humaines.

Implications financières des décisions : aucune

INTRODUCTION

1. Comme le Conseil de Coordination du Programme l'a demandé lors de sa 30^e réunion en juin 2012, la présente note a pour objet de faire le point sur les questions de gestion stratégique des ressources humaines. Sauf indication contraire, ce point porte jusqu'à la date du 1^{er} avril 2013.
2. Le travail du Secrétariat de l'ONUSIDA est axé sur la vision et la mission « *Objectif : zéro* », sur la *Stratégie 2011-2015 de l'ONUSIDA* et sur la *Déclaration politique sur le VIH/sida* de 2011. La Division du travail pour le Programme commun octroie au Secrétariat de l'ONUSIDA trois responsabilités principales : leadership et sensibilisation ; coordination, cohérence et partenariat ; et responsabilité mutuelle.
3. L'un des principaux moyens de renforcer la capacité du Programme commun à parvenir à des résultats dans ces différents domaines consiste à améliorer progressivement les systèmes de gestion et d'administration du Secrétariat et en particulier la gestion de son principal atout, à savoir son personnel. La capacité du Secrétariat à attirer, développer et conserver un « personnel compétent » de très haute qualité, disposant des compétences, de l'expertise et du dévouement nécessaires pour diriger et s'engager de manière efficace à concrétiser la vision de l'organisation avec les partenaires à l'échelle mondiale, régionale et nationale, fait partie des priorités stratégiques les plus importantes de l'organisation.
4. Ces dernières années, le Secrétariat a systématiquement renforcé ses systèmes de gestion et d'administration, notamment par une approche stratégique et prévoyante de la dotation en personnel et en ajustant sa main-d'œuvre aux évolutions des priorités. Le Secrétariat a délibérément renoncé à être principalement basé au siège pour l'être davantage sur le terrain. L'une des priorités essentielles, outre celle de continuer à assurer une meilleure utilisation des fonds, consiste encore à renforcer les capacités de l'ONUSIDA dans les différents pays. Au 1^{er} juillet 2011, le Secrétariat avait un effectif de 904 personnes dont 65 pour cent sur le terrain et 35 pour cent à Genève. Au 1^{er} avril 2013, l'effectif du Secrétariat était de 819 personnes dont 70 pour cent sur le terrain et 30 pour cent à Genève. La rationalisation des activités du siège, le renforcement de la présence sur le terrain et l'obtention de rapports coût-efficacité optimaux tout en parvenant aux résultats escomptés ont été les principaux objectifs des deux dernières années en matière de ressources humaines.

STRAGÉGIE DES RESSOURCES HUMAINES – LES BASES

5. L'un des fondements de la gestion des ressources humaines du Secrétariat et du renforcement global de l'organisation est la *Stratégie des ressources humaines 2011-2015 du Secrétariat de l'ONUSIDA*. Cette stratégie décrit la vision et les principes nécessaires au développement d'une main-d'œuvre polyvalente, diverse, mobile et capable de travailler dans différentes disciplines pour remplir la mission de l'ONUSIDA et d'assurer le leadership dans le cadre de l'action mondiale contre le sida. Ladite stratégie incite l'organisation à favoriser une culture de hautes valeurs éthiques fondée sur l'équité, la transparence et la responsabilité et étayée par une formation permanente, de hautes performances, une excellente gestion, la volonté de traiter des questions difficiles et le respect de la diversité, en parfaite conformité avec les *Normes de conduite de la fonction publique internationale*. Il s'agit d'une stratégie exhaustive et intégrée, composée de sept facteurs de gestion des ressources humaines de l'ONUSIDA : gestion prévisionnelle des effectifs ; recrutement et dotation en personnel ; administration du

personnel ; perfectionnement et mobilité du personnel ; gestion des performances ; bien-être du personnel ; et informations sur les ressources humaines.

6. La *Stratégie des ressources humaines* s'appuie sur le Cadre de compétences du Secrétariat de l'ONUSIDA. Ce cadre fixe les normes de performance en définissant les valeurs, les compétences de base et les compétences de gestion dont le personnel doit faire preuve pendant son travail. Il a été progressivement intégré au recrutement, au perfectionnement du personnel et aux processus de gestion des performances. Une formation aux techniques d'entretien axées sur les compétences a été organisée pour les membres chargés de la sélection du personnel. Elle prévoit notamment la mise au point d'un guide des ressources pour ces techniques d'entretien, et une grille des compétences pour l'évaluation des candidats a été mise en place.
7. Une autre mesure importante, parmi les efforts entrepris par le Secrétariat pour harmoniser progressivement ses ressources humaines et les systèmes financiers, est l'adoption d'un système administratif unique pour le Secrétariat. Lors de sa 27^e réunion en décembre 2010, le Conseil de Coordination du Programme a pris note de la décision du Directeur exécutif de l'ONUSIDA, après une analyse approfondie, d'adopter un système administratif unique pour le Secrétariat de l'ONUSIDA et a encouragé les efforts constamment consentis par le Secrétariat pour recourir aux politiques administratives les plus efficaces, adaptées à ses besoins opérationnels, et pour réduire au maximum les coûts administratifs en recherchant les prestations de services les plus rentables. Jusqu'en 2011, le Secrétariat exerçait ses activités dans deux cadres différents de statut et règlement du personnel (OMS et PNUD), ce qui nécessitait l'utilisation de deux systèmes de gestion séparés. Dans le domaine de l'administration des ressources humaines, environ les deux tiers du personnel de l'ONUSIDA étaient administrés dans le cadre du statut et règlement du personnel de l'OMS (adapté si nécessaire pour tenir compte des besoins particuliers de l'ONUSIDA) et près d'un tiers l'était dans le cadre du statut et règlement du personnel de l'ONU géré par le PNUD. Cette situation créait un manque de parité et d'équité au sein du personnel de l'ONUSIDA, ce qui était très préoccupant aussi bien pour les dirigeants que pour le personnel de l'ONUSIDA, ainsi qu'une grande incohérence et une complexité administrative. Les procédures et processus administratifs différaient dans les domaines de la sélection et du recrutement du personnel, du reclassement et de la promotion, de l'évaluation des performances et de la responsabilisation en la matière, ainsi que des politiques de départ. Il existait également des divergences sur des questions telles que l'assurance maladie, les congés maladie et les évacuations médicales, les déplacements, l'administration de la justice et les possibilités de développement de carrière.
8. Avec l'adoption d'un système administratif unique, le personnel du Secrétariat a été soumis à un ensemble unique de contrats avec l'ONUSIDA, à un cadre unique de règles et réglementations des ressources humaines, à un seul progiciel de gestion intégré (PGI) et à un seul système de budgétisation et de dépenses, ce qui a permis d'améliorer considérablement l'ensemble de la gestion et d'accroître la transparence. Au cours de ce processus, plus de 200 personnes ayant signé des contrats avec le PNUD ont signé des contrats avec l'ONUSIDA, assurant des conditions d'emploi équitables, justes et cohérentes à l'échelle nationale, régionale et du siège, ce qui était l'un des objectifs majeurs du Directeur exécutif. L'adoption d'un système administratif unique a renforcé la capacité du Secrétariat à soutenir le Programme commun tout en éliminant les déficiences liées aux besoins de conciliation des différents systèmes, en permettant un suivi, une gestion et une communication en temps réel des ressources financières et humaines et en renforçant la transparence et la responsabilisation concernant toutes les ressources de l'ONUSIDA. Ces initiatives, ainsi que le développement de l'UBRAF et la mise en œuvre actuelle du réajustement organisationnel du Secrétariat, ont également tenu compte des recommandations d'un certain nombre d'études et évaluations, en

particulier les recommandations de la Deuxième évaluation indépendante (DEI) de l'ONUSIDA.

MISE EN OEUVRE DE LA STRATÉGIE DES RESSOURCES HUMAINES – RÉAJUSTEMENT ORGANISATIONNEL ET GESTION PRÉVISIONNELLE DES EFFECTIFS

9. La Stratégie des ressources humaines préconise l'introduction d'une approche intégrée pour l'ensemble de l'organisation en vue de planifier et d'évaluer régulièrement les besoins en personnel en fonction de l'évolution des orientations stratégiques de l'ONUSIDA et des exigences de l'épidémie de VIH.
10. Dans le prolongement de la Stratégie des ressources humaines, de l'UBRAF et de l'adoption d'un système administratif unique, le Directeur exécutif de l'ONUSIDA a renouvelé son engagement en faveur de la modernisation du Secrétariat pour la prochaine génération d'actions contre le sida en lançant un programme exhaustif de gestion prévisionnelle des effectifs et un examen organisationnel du Secrétariat mi-2011. Cet examen a permis d'analyser le modèle organisationnel existant et les fonctions actuelles du personnel, de rassembler et d'étudier des données et des repères extérieurs et d'établir une base d'informations par un large processus de consultation, notamment auprès de l'ensemble du personnel et des dirigeants, de l'Association du personnel et des organismes coparrainants. Le réajustement organisationnel vise à assurer que la structure interne et la dotation en personnel du Secrétariat sont conformes à la stratégie et à la vision organisationnelle, ainsi qu'à la Déclaration politique. Ce processus continue à renforcer la focalisation de l'organisation sur les pays, notamment en répondant aux besoins de ceux fortement touchés, et donne des résultats tout en assurant une utilisation optimale des fonds.
11. Au cours de la première phase du réajustement, la présence du Secrétariat au siège a été réorganisée en une structure plus horizontale et plus rationalisée. Un certain nombre de nouveaux domaines programmatiques ont été établis et les postes ont été redéfinis en fonction des responsabilités du Secrétariat dans le cadre de la Division du travail. La présence au siège a été réduite pour permettre d'augmenter la capacité au niveau des pays et l'effectif du personnel au siège est passé de 321 au début de l'examen fonctionnel en juillet 2011 à 244 au 1^{er} avril 2013. Cette diminution a contribué à l'obtention d'un rapport de 70 pour 30 entre l'effectif sur le terrain et le personnel au siège.
12. Aux niveaux régional et national, un certain nombre de postes ont été redéfinis pour mieux répondre aux priorités des programmes et pour fournir l'assistance opérationnelle et technique la plus efficace. Parmi les fonctions programmatiques nouvelles ou redéfinies, on peut citer : sensibilisation et information mondiales ; jeunesse et organisation sociale ; informations stratégiques ; investissements et rentabilité ; droits de l'homme et égalité des sexes ; et mobilisation communautaire et constitution de réseaux. Les pays fortement touchés ont bénéficié de ressources financières et humaines supplémentaires, tandis que les bureaux d'autres pays sont en cours de consolidation. Parmi les mesures prises pour renforcer l'accent mis sur les pays, tout en optimisant les ressources, on peut notamment citer quelques bureaux multi-pays supplémentaires et l'affectation d'un administrateur national en tant que point focal de l'ONUSIDA dans le bureau du coordonnateur résident de l'ONU dans certains pays. La redéfinition et la consolidation des bureaux de pays est en cours et devrait se terminer dans les deux années à venir.

13. La mise en œuvre du réajustement a été facilitée par la politique de mobilité du Secrétariat, qui permet à l'organisation d'assurer en permanence le rafraîchissement de son personnel par l'interaction fructueuse des expériences et des connaissances, ainsi que son adaptation aux situations grâce à l'affectation en temps voulu de personnel qualifié à des postes répartis dans le monde entier. La mobilité a permis de mieux mettre l'accent sur les pays et a offert aux membres du personnel des possibilités de perfectionnement professionnel et de développement de carrière.
14. Le réajustement organisationnel a été entrepris dans le contexte d'une évolution rapide de l'architecture du développement et de contraintes fiscales accrues au niveau mondial. Pour parvenir à de meilleurs résultats tout en améliorant la rentabilité, il a fallu adopter une approche réfléchie et sensible aux besoins et aux préoccupations du personnel, et organiser une concertation et une communication étroites et régulières entre la direction et le personnel du Secrétariat.
15. Des efforts soutenus ont été consentis pendant toute la durée du réajustement afin de mettre en place des mesures spécifiques qui conservent la dimension humaine de l'organisation. Il s'agit notamment des mesures suivantes : un programme spécial de soutien à la transition de carrière ; la possibilité exceptionnelle, pour le personnel concerné par le réajustement (y compris le personnel des services généraux et le personnel temporaire disposant des qualifications appropriées), de faire acte de candidature pour les programmes de mobilité ; un programme de départ volontaire ; un programme de placement pour le personnel des services généraux du siège remplissant les conditions requises, afin d'offrir des opportunités de carrière au sein de la structure réajustée ; et la possibilité, pour le personnel concerné par le réajustement, de postuler à des postes vacants internes pendant une durée d'un an après la fin de leur contrat. L'application de ces mesures et le respect de la « dimension humaine » ont permis d'assurer que le personnel puisse continuer à se concentrer sur son travail de lutte contre l'épidémie, tout en comprenant le processus de changement et en y participant de manière constructive.
16. Commencé en avril 2012, le réajustement organisationnel est un processus dynamique et continu visant à s'adapter aux évolutions et aux besoins émergents. Ce réajustement a permis de réduire l'effectif total du Secrétariat de 904 personnes mi-2011 à 819 personnes au 1^{er} avril 2013. L'impact de cette diminution des effectifs et d'autres mesures d'optimisation devraient générer une économie totale nette de quelque 40 millions d'US\$ d'ici fin 2015. Étant donné la nature de ses travaux, au sein d'une organisation fondée sur la connaissance dans un environnement en pleine évolution, le Secrétariat continuera à avoir besoin d'un personnel mobile, flexible, polyvalent et axé sur le terrain.

MISE EN OEUVRE DE LA STRATÉGIE DES RESSOURCES HUMAINES – RENFORCEMENT DES SERVICES DE GESTION DES RESSOURCES

17. Outre les efforts de gestion prévisionnelle des effectifs entrepris dans le cadre du réajustement organisationnel, l'ONUSIDA s'est engagée à renforcer progressivement sa prestation de services de gestion des ressources humaines de qualité pour tout le personnel. Ainsi, depuis 2011, le Secrétariat a régulièrement fait progresser le programme de réforme des ressources humaines plus largement envisagé dans la Stratégie des ressources humaines.
18. Dans le domaine de la gestion prévisionnelle des effectifs, une approche plus rigoureuse de la gestion des postes et de la dotation en personnel à tous les niveaux du Secrétariat

a été instaurée, prévoyant notamment une étroite collaboration avec le personnel et la direction au niveau du siège, des régions et des pays et une gestion prudente des changements de postes et de personnel proposés. Les décisions concernant le personnel sont guidées par les exigences programmatiques et les réalités budgétaires. Le suivi et la présentation de rapports sont réalisés au niveau central à l'aide d'un tableau intégré des effectifs, qui a pu être élaboré grâce à l'introduction du système administratif unique. Ce tableau intégré est mis à jour en temps réel et constitue un outil important pour faciliter la gestion prévisionnelle des effectifs et les autres fonctions associées aux ressources humaines telles que la mobilité, la sélection et le recrutement, les processus de réaffectation et de perfectionnement du personnel.

19. Sur la base des orientations énoncées dans la Stratégie des ressources humaines, le Secrétariat a mis à jour et modernisé les fondements de sa politique de ressources humaines afin de répondre à ses besoins opérationnels et de favoriser le bien-être et le perfectionnement du personnel. Des politiques de ressources humaines nouvelles et actualisées ont été élaborées dans les domaines de la mobilité, de la réaffectation et de la recherche d'emploi, de la reconnaissance du statut personnel, ainsi que du perfectionnement et de la formation du personnel. De nouvelles politiques ont été mises au point pour le Secrétariat en concertation avec le Comité consultatif des ressources humaines, organe constitué de membres du personnel de toute l'organisation et de représentants de l'Association du personnel. Des informations concernant l'évolution des politiques ont été régulièrement communiquées à tout le personnel.
20. En ce qui concerne la formation et le perfectionnement du personnel, une nouvelle politique de perfectionnement et de performance du personnel a été diffusée. Elle présente la démarche adoptée par le Secrétariat pour renforcer les compétences de base et de gestion ainsi que les compétences fonctionnelles du personnel. Dans le cadre de l'effort plus largement consenti pour réduire les coûts d'exploitation, des offres de formation interne sont de plus en plus souvent proposées sous forme de cours en ligne que le personnel peut suivre à son rythme sur l'intranet de l'ONUSIDA et un portail de formation en ligne a été lancé, avec quelque 40 cours qui mettent l'accent sur des sujets tels que la gestion des réunions et les capacités de communication. Toute une gamme d'outils de formation pour le personnel a été mise au point ou actualisée, avec notamment des modules de formation en ligne pour le nouveau personnel, un module obligatoire sur la prévention du harcèlement et une formation en ligne sur la sûreté et la sécurité du personnel.
21. La sélection et le recrutement du personnel du Secrétariat sont fondés sur des principes et des procédures visant à assurer un processus de sélection juste, transparent et efficace, qui prévoit notamment : la classification des postes conformément aux normes de la CFPI et aux statuts, règlements et politiques applicables en matière de personnel ; une sélection fondée sur des qualifications et des conditions minimales pré-approuvées et sur des critères d'évaluation définis ; l'inscription des compétences du cadre de compétences de l'ONUSIDA dans les évaluations et profils de postes pendant le processus de sélection ; des évaluations effectuées par des tests écrits, des entretiens et des vérifications des références, en précisant par écrit les motifs de sélection ou de refus des candidats concernés ; l'implication du Comité de mobilité et de réaffectation (CMR), organe représentatif qui comprend des hauts dirigeants de l'ONUSIDA et des représentants de l'Association du personnel et qui vérifie et assure que les décisions de sélection pour les postes d'administrateurs internationaux et les processus de réaffectation pour l'ensemble du personnel sont transparents et sans préjugés ni discrimination et que toutes les règles et procédures applicables ont été respectées ; et la documentation de tous les processus de recrutement, avec le traitement des candidatures en ligne par un système qui gère les annonces de postes vacants, les

candidatures et la présélection des candidats sur la base de critères d'évaluation approuvés et qui génère des rapports de situation.

22. Le personnel de tout le Secrétariat a bénéficié d'un soutien à la transition de carrière, avec notamment la publication d'un guide des ressources sur la transition de carrière, complété par une série d'ateliers de renforcement des compétences et par des sessions d'accompagnement individuel pour les membres du personnel changeant de carrière. Pour les membres du personnel prenant de nouvelles fonctions du fait d'une mobilité, une série d'outils de formation sur les principales fonctions programmatiques du Secrétariat a été élaborée et mise à disposition. En outre, des activités de formation individuelle liées aux différents postes ont été financées dans des domaines tels que la gestion, les opérations, le suivi et l'évaluation.
23. Pour renforcer encore la culture de performance et de résultats du Secrétariat, des travaux ont été entrepris concernant un nouveau système destiné à intégrer la gestion des performances et la fourniture d'outils de formation. Pour ce qui est de la gestion des performances, la nouvelle approche ajoutera un retour d'information et une évaluation des compétences de base et de gestion que le membre du personnel doit posséder. Cette approche reliera aussi les objectifs de performance de chaque membre du personnel aux objectifs stratégiques supérieurs du Secrétariat. En ce qui concerne la gestion des formations, l'outil automatisera les demandes de formation et organisera les activités de formation obligatoires et proposées par fonction, ce qui permettra à des groupes de personnel, par exemple de nouveaux employés, d'accéder aux formations nécessaires dans les délais requis. Ce système permettra aussi d'établir des rapports de données en temps réel et de manière centralisée sur les performances et les formations à l'attention de la direction et du Département des ressources humaines.
24. La Stratégie des ressources humaines préconise d'accorder une attention accrue à l'autonomisation du personnel féminin et à l'équilibre hommes-femmes au sein du personnel de l'ONUSIDA. L'ONUSIDA fait partie des organisations des Nations Unies les plus performantes en matière de parité entre les sexes dans les postes d'administrateurs internationaux et au sein du personnel en général. Il reste maintenant à augmenter le nombre de femmes occupant des postes d'administratrices internationales au niveau P5 et au-delà, et à continuer à développer les opportunités offertes aux femmes à tous les niveaux. Sur la base du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (UN-SWAP), le personnel a été interrogé sur les questions liées à la problématique hommes-femmes au sein de l'ONUSIDA et les résultats de cette enquête ont été utilisés pour élaborer le Plan d'action pour l'équité hommes-femmes au sein du Secrétariat de l'ONUSIDA. Ce plan a été lancé le 8 mars 2013 à l'occasion de la Journée internationale de la femme et recommande une série d'actions liées à des domaines tels que le leadership et la responsabilisation, le recrutement et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, en vue d'améliorer l'équilibre entre les sexes et de renforcer la place du personnel féminin.
25. Le Secrétariat poursuit deux initiatives novatrices à l'échelle du système visant à soutenir les membres du personnel et leurs familles, UN Plus et L'ONU avec nous. UN Plus, l'Association des fonctionnaires séropositifs des Nations Unies, défend la cause des membres du personnel des Nations Unies vivant avec le VIH et rencontrant des problèmes de stigmatisation, de discrimination, d'accès aux soins et de soutien. UN Plus a récemment renforcé ses activités dans ce domaine, notamment en créant de nouvelles sections nationales de UN Plus et « Les amis de UN Plus », une entité qui défend le personnel vivant avec le VIH au niveau national et lui apporte un soutien par les pairs. Le Secrétariat assure aussi le leadership et le soutien des travaux de L'ONU avec nous,

programme destiné à réduire l'impact du VIH sur tous les lieux de travail des Nations Unies. L'ONU avec nous a continué de soutenir le personnel de l'ensemble du système des Nations Unies avec un nouveau cours en ligne qui couvre les fondements de la prévention, de la prise en charge et du traitement du VIH, ainsi que les politiques menées par les Nations Unies en matière de VIH sur le lieu de travail. Le Secrétaire général a décerné à L'ONU avec nous un prix ONU 21. Les premiers prix L'ONU avec nous ont été remis en 2012 en reconnaissance de l'excellence des travaux effectués par les équipes de L'ONU avec nous dans différents pays.

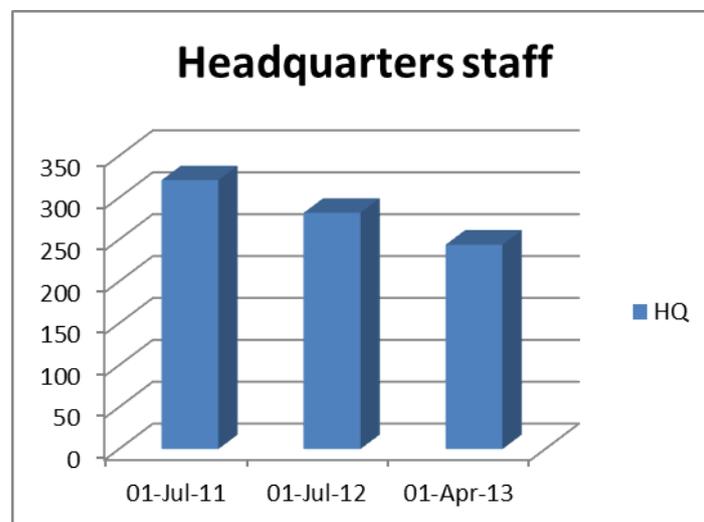
26. La sûreté et la sécurité du personnel restent l'une des principales priorités pour le Secrétariat, l'accent étant mis sur le renforcement des capacités des bureaux sur le terrain et du personnel à planifier, gérer et appliquer les exigences de sécurité. La préparation aux situations d'urgence pour les pays a été renforcée par le déploiement de kits de communication d'urgence dans six équipes d'appui aux régions. Une assistance spéciale a été fournie au personnel de l'ONUSIDA en Afrique du sud, en Égypte, au Kenya, au Nigéria, en République centrafricaine, en Somalie, au Soudan du sud et en Thaïlande. La sensibilisation à la sécurité a été encouragée aussi bien au siège que sur le terrain par des cours en ligne sur la gestion des risques à l'intention des équipes de direction, par l'intégration des besoins liés à l'appartenance sexuelle dans les programmes de sécurité, et par l'élaboration d'un programme de formation sur la sensibilisation à la sécurité pour le personnel féminin. Des mesures sont prises pour évaluer la conformité aux normes et aux meilleures pratiques de santé et de sécurité au travail dans les bureaux de l'ONUSIDA du monde entier, notamment dans les domaines des précautions en cas d'incendie et de l'évacuation d'urgence, des premiers secours, de la disponibilité d'informations sur la sécurité et le bien-être du personnel, des risques et des dangers sur le lieu de travail, de l'amiante et des substances nocives, des évaluations sismiques et des normes nationales applicables en matière de santé et de sécurité au travail. L'ONUSIDA est pleinement impliqué dans les initiatives communes des Nations Unies en faveur de la sécurité telles que la conformité aux Normes minimales de sécurité opérationnelle (MOSS).
27. L'ONUSIDA continue à jouer un rôle actif dans les initiatives de réforme du système de l'ONU. En tant que vice-président du Comité de haut niveau pour la gestion (HLCM) du CCS (Conseil des chefs de secrétariat) et président du Groupe de travail du HLCM sur l'harmonisation des pratiques commerciales et du Groupe de travail du GNUM sur les questions relatives au système des coordonnateurs résidents, le Secrétariat contribue à l'élaboration et à l'application d'une politique commune du système, y compris en ce qui concerne le principe d'unité dans l'action. Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, le Secrétariat participe aussi au réseau de RH du HLCM et à ses groupes de travail, au Groupe consultatif interinstitutions sur la sélection des coordonnateurs résidents et à l'Équipe spéciale sur l'évaluation des performances des équipes des Nations Unies dans les pays.
28. Dans tous les domaines couverts par la Stratégie des ressources humaines, il reste essentiel de maintenir un partenariat étroit entre les dirigeants de l'ONUSIDA et l'Association du personnel (USSA). La collaboration avec des représentants de l'USSA a permis d'assurer que les initiatives liées aux politiques et à la gestion des ressources humaines tiennent compte des intérêts du personnel et de l'organisation. L'USSA fait officiellement partie des organes consultatifs de l'ONUSIDA, avec notamment le Comité consultatif des ressources humaines et le Comité de mobilité et de réaffectation. Les équipes dirigeantes consultent régulièrement l'USSA, notamment par le biais de réunions mensuelles régulières entre le Directeur exécutif adjoint, la Direction et la Gouvernance et le Comité exécutif de l'USSA. Des initiatives communes entre le personnel et la direction sont également entreprises si nécessaire, telles que le Groupe

de travail commun sur l'assurance maladie du personnel ou une demi-journée de dialogue organisée conjointement entre le personnel et la direction sur la promotion de la santé et le bien-être du personnel.

PROFIL DES EFFECTIFS AU 1^{er} AVRIL 2013

29. Au début de l'examen fonctionnel de juillet 2011, le Secrétariat avait un effectif de 904 personnes pour 973 postes. Au 1^{er} avril 2013, l'effectif du Secrétariat s'élevait à un total de 819 personnes occupant des postes à durée déterminée ou temporaires, dont 244 au siège, 553 dans les bureaux régionaux et nationaux et 22 dans les bureaux de liaison. L'évolution des effectifs depuis 2011 montre clairement une réduction régulière du personnel au siège, alors que la capacité de dotation en personnel sur le terrain a été maintenue et renforcée par une restructuration des postes et une répartition stratégique des ressources humaines, notamment dans les pays fortement touchés (Figure 1).

Figure 1 : Personnel du siège

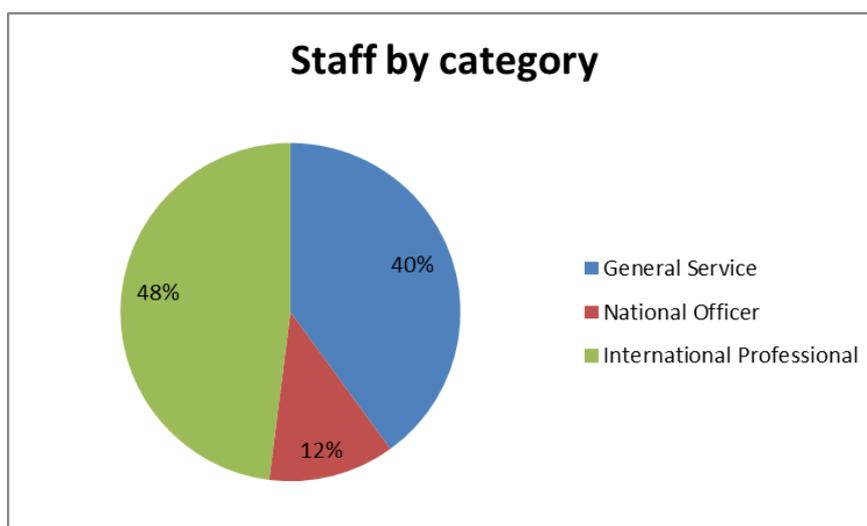


HQ = siège

1^{er} juillet 2011 - 1^{er} juillet 2012 - 1^{er} avril 2013

30. En termes de catégories de personnel, la part du personnel du Secrétariat recruté au niveau international et celle de son personnel recruté au niveau local sont presque identiques. Au 1^{er} avril 2013, 48 % des membres du personnel appartenaient à la catégorie « administrateurs internationaux », alors que 12 % étaient des « fonctionnaires nationaux » et 40 % étaient membres des « services généraux » (Figure 2).

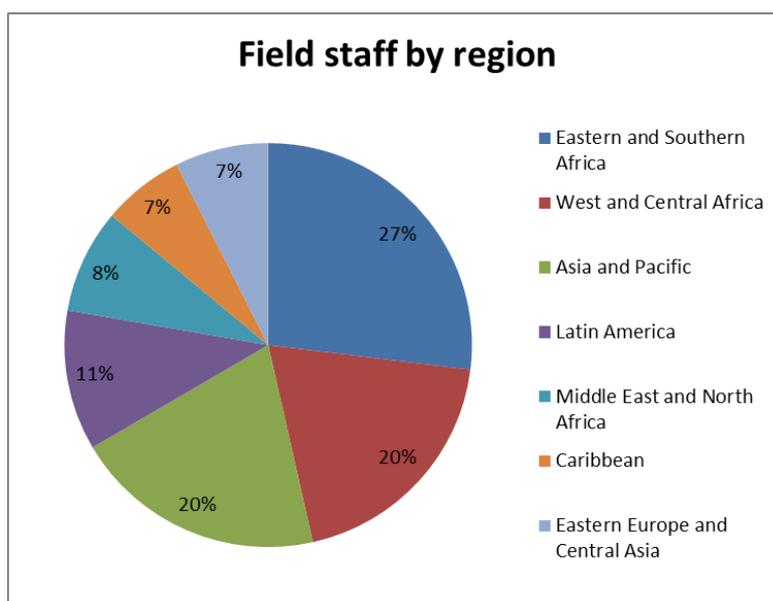
Figure 2 : Personnel par catégories



Services généraux
Fonctionnaires nationaux
Administrateurs internationaux

31. En ce qui concerne le type de contrat, au 1^{er} avril 2013, 767 personnes étaient employées pour une durée déterminée et 46 à titre temporaire. L'un des objectifs majeurs du réajustement organisationnel est l'emploi de personnel temporaire pour des fonctions véritablement limitées dans le temps, telles que la réalisation de projets d'une durée limitée. Conformément à ses besoins opérationnels d'adaptation à l'évolution de l'épidémie et des dynamiques, le Secrétariat ne propose pas de nominations à durée indéterminée ou « permanente ».
32. Alors que les effectifs du Secrétariat sont présents dans sept régions, près de 50 % du personnel de terrain – aussi bien international que national – travaille à l'épicentre de l'épidémie, en Afrique australe et orientale (27 %) et en Afrique centrale et occidentale (20 %), suivies par l'Asie-Pacifique (20 %) (Figure 3).

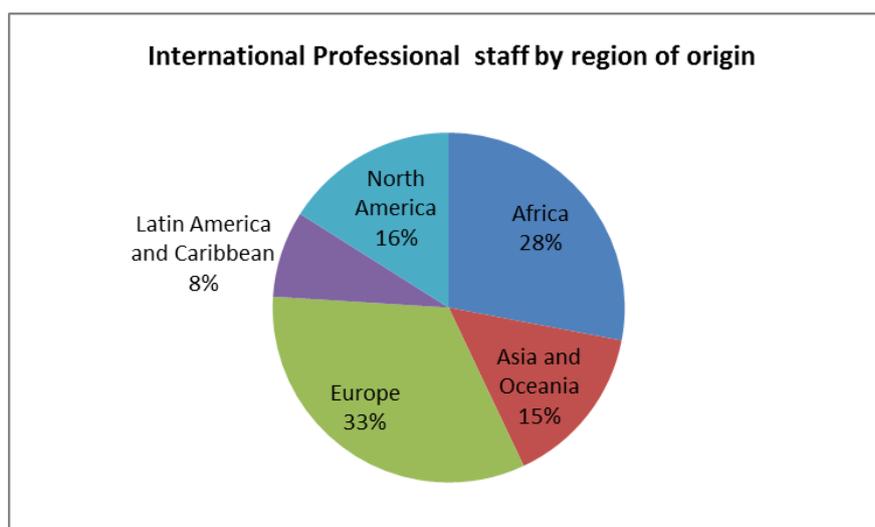
Figure 3 : Personnel de terrain par région



Afrique australe et orientale
Afrique centrale et occidentale
Asie et Pacifique
Amérique latine
Moyen-Orient et Afrique du Nord
Caraïbes
Europe orientale et Asie centrale

33. En termes d'origine nationale, les administrateurs internationaux de l'ONUSIDA sont issus d'un total de 99 pays répartis sur toutes les régions géographiques (Figure 4).

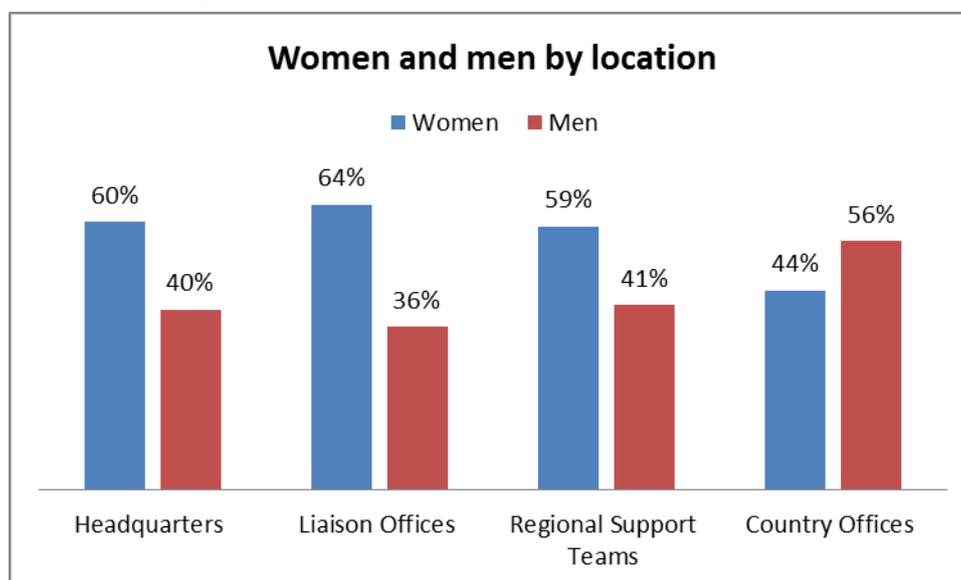
Figure 4 : Administrateurs internationaux par région d'origine



Amérique latine et Caraïbes 8 %
Amérique du Nord 16 %
Afrique 28 %
Europe 33 %
Asie et Océanie 15 %

34. L'ONUSIDA continue à maintenir un équilibre global entre hommes et femmes, avec 52 % de l'ensemble des postes occupés par des femmes en avril 2013. Au siège, les femmes constituaient 60 % de l'ensemble du personnel et dans les Equipe d'Appui Régional, la proportion de femmes était de 59 %. Les femmes représentent 44 % du personnel dans les bureaux de pays (Figure 5).

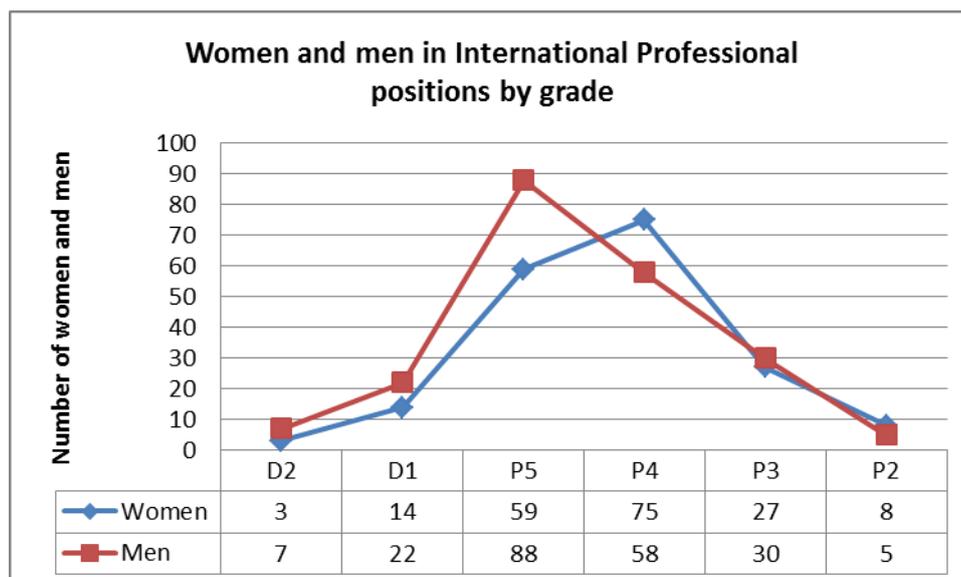
Figure 5 : Répartition hommes – femmes par emplacement



Femmes Hommes
Siège
Bureaux de liaison
Équipes d'appui aux régions
Bureaux de pays

35. Alors que la parité entre les hommes et les femmes est globalement respectée au sein du personnel du Secrétariat, la question de la sous-représentation des femmes aux niveaux plus élevés des administrateurs internationaux et aux postes de direction doit être examinée et l'est actuellement. Les femmes occupent 45 % des postes d'administrateurs internationaux. Au niveau P5 et au-delà, le Secrétariat emploie actuellement 76 femmes sur un total de 193 personnes, soit 39 % de représentation féminine à ces niveaux supérieurs (Figure 6).

Figure 6 : Proportion d'hommes et de femmes parmi les administrateurs internationaux par niveau



Nombre d'hommes et de femmes
Femmes
Hommes

36. En ce qui concerne la répartition par âge du personnel de l'ONUSIDA, l'âge moyen est de 46 ans. Au sein d'une organisation fondée sur la connaissance, le Secrétariat a besoin de professionnels expérimentés de haut niveau, capables de fournir des résultats sur le plan de la technique et de la gestion de manière autonome et de tirer parti de réseaux professionnels bien développés. Dans le même temps, le Secrétariat vise à rajeunir son personnel. Actuellement, les jeunes de 20 à 39 ans constituent 28 % de l'effectif total (soit 229 personnes). Des efforts sont entrepris pour augmenter cette proportion en redéfinissant certains postes et en encourageant les candidatures de personnes plus jeunes. Entre 2013 et 2015, environ 35 personnes devraient partir à la retraite, ce qui ouvre des perspectives de planification des successions et le développement d'une nouvelle génération d'administrateurs pour les futurs postes d'encadrement.

37. En 2012, le programme d'administrateurs auxiliaires de l'ONUSIDA a offert à 16 jeunes administrateurs une expérience concrète dans le domaine de la santé et du développement internationaux. Il s'agissait de 11 femmes et 5 hommes de 10 nationalités différentes, parrainés par 7 pays. Le programme de stages du Secrétariat a permis d'engager 63 personnes de 35 pays souhaitant acquérir une expérience professionnelle dans le domaine du VIH et des organisations internationales. La moitié des stagiaires ont été accueillis dans des bureaux de pays de l'ONUSIDA.

PRIORITÉS POUR 2013 ET AU-DELÀ

38. Des progrès importants ont été réalisés dans la mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaines du Secrétariat de l'ONUSIDA et du réajustement organisationnel. Ces efforts seront poursuivis en 2013 et au-delà, en accordant une importance particulière aux enjeux suivants :

- Poursuivre la mise en œuvre du réajustement organisationnel en tenant compte de l'expérience acquise ;

- Assurer une transition progressive pour les bureaux réorganisés, et notamment un soutien du personnel à la transition de carrière ;
- Renforcer la responsabilité vis-à-vis des performances du personnel par le lancement du nouveau système intégré de gestion des performances et des formations et par la mise au point de possibilités de formation novatrices dans toute la gamme des fonctions concernées afin d'améliorer les compétences et les capacités de gestion ;
- Accroître la représentation des femmes aux niveaux supérieurs de l'organisation en appliquant le Plan d'action pour l'équité hommes-femmes ;
- Continuer à identifier et à créer des perspectives de développement de carrière pour les jeunes administrateurs et le personnel des services généraux ;
- Renforcer et affiner davantage les politiques de ressources humaines, notamment dans des domaines comme le recrutement, la flexibilité des conditions de travail, la gestion des performances et la gestion prévisionnelle des effectifs ;
- Continuer à soutenir le personnel évoluant dans des conditions de sécurité précaires, notamment en planifiant la continuité des activités en cas d'urgence ;
- Poursuivre l'actualisation du modèle de gestion des ressources humaines, et notamment les processus de travail, en ayant de plus en plus recours aux modules en libre-service du système de Planification des Ressources de l'Entreprise (ERP), en instaurant une collaboration plus étroite avec le Centre mondial de services de l'OMS et en renforçant le soutien aux opérations sur le terrain, y compris pour les cadres opérationnels.

39. À l'avenir, le Secrétariat continuera à concentrer ses efforts sur la mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaines et la consolidation du réajustement. Des progrès ayant été clairement réalisés pour renforcer notre présence sur le terrain, rationaliser les activités du siège et redéfinir les fonctions clés dans l'ensemble de l'organisation, l'attention restera axée sur les moyens d'assurer que le personnel est équipé et déployé de façon à fournir des résultats fructueux aux niveaux mondial, régional et national.

[Fin du document]