

**ÉTAT D'AVANCEMENT DE LA
MISE EN ŒUVRE DU PLAN
D'ACTION DE GESTION EN
FAVEUR D'UN
ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL
SAIN, ÉQUITABLE ET
STIMULANT POUR
L'ENSEMBLE DU PERSONNEL
DE L'ONUSIDA**

État d'avancement de la mise en œuvre du Plan d'action de gestion en faveur d'un environnement de travail sain, équitable et stimulant pour l'ensemble du personnel de l'ONUSIDA

Le Plan d'action de gestion en faveur d'un environnement de travail sain, équitable et stimulant pour l'ensemble du personnel de l'ONUSIDA a été approuvé par le Conseil de Coordination du Programme (CCP) lors de sa réunion de juin 2019. À travers ce Plan d'action de gestion et d'autres mesures, le Secrétariat souhaite créer une culture de travail garantissant la sécurité et la dignité de chacun.

Ce document vient compléter la Réponse de la Direction au Rapport du Corps Commun d'Inspection sur l'examen de la gestion et de l'administration de l'ONUSIDA (UNAIDS/PCB (45)/19.30). Il fournit aussi un rapport d'étape sur l'avancement de la mise en œuvre du Plan d'action de gestion au 30 novembre 2019. Un rapport complet sera remis lors de la réunion du CCP qui se déroulera en juin 2020.

Le présent rapport est divisé en cinq parties, correspondant aux cinq domaines d'action du Plan d'action de gestion. Il détaille les activités en cours en 2019 et résume les progrès accomplis, ainsi que les prochaines étapes. Si la colonne « État d'avancement » contient un point vert, l'action est soit terminée, soit vraiment en bonne voie. Si le point est orange, l'action est en cours mais elle fait face à des retards ou des obstacles. Enfin, un point rouge est synonyme de progrès minimes voire inexistantes et/ou d'importants obstacles. Cet état d'avancement se conclut également par une liste d'actions clés qui seront initiées en 2020.

1. Une approche centrée sur le personnel : garantir la dignité au travail, faire respecter le devoir de diligence et investir dans le bien-être du personnel

État d'avancement	Actions	Échéances ¹	Progrès accomplis	Prochaines étapes et jalons clés
●	Élargir le domaine d'intervention du Groupe de conseillers dédié à la dignité au travail, favoriser la connaissance des droits au travail, promouvoir la santé mentale et le bien-être, lutter contre les intimidations et le harcèlement, et promouvoir une culture de lieu de travail inclusif	<i>Atelier initial pour la deuxième cohorte de conseillers fin 2019, avec un contenu actualisé intégrant les enseignements tirés</i>	<ul style="list-style-type: none"> 19 conseillers ont été formés en octobre 2018 (13 des bureaux de terrain et 6 du siège) et des appels de coordination mensuels sont organisés afin d'échanger sur leurs expériences et de renforcer leurs connaissances. Les conseillers ont animé des sessions interactives sur la dignité au travail lors des réunions du bureau de Genève et des services, mais aussi lors des six réunions régionales des responsables (en janvier pour l'Afrique occidentale et centrale ; en avril pour le Moyen-Orient 	<ul style="list-style-type: none"> Bilan de situation / atelier de renforcement des compétences pour les Conseillers dédiés à la dignité au travail (reporté au premier trimestre 2020) Échanges avec la Directrice exécutive Atelier initial pour 20 conseillers supplémentaires Élaboration d'une charte de valeurs de l'ONUSIDA (code de civilité) à l'aide d'une approche participative / de crowdsourcing

¹ En vertu de la *Mise à jour sur les progrès de la mise en œuvre du Plan d'action de gestion* publiée en juin 2019 (UNAIDS/PCB (44)/19.6).

			<p>et l'Afrique du Nord, ainsi que pour l'Afrique orientale et australe ; en avril-mai pour l'Asie-Pacifique ; en mai pour l'Europe de l'Est et l'Asie centrale ; en juillet pour l'Amérique latine et les Caraïbes).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les conseillers ont participé à 12 groupes de discussion virtuels pour contribuer à l'élaboration du Plan d'action de gestion (en février). • Une enquête auprès de tous les employés sur l'impact du Groupe de conseillers dédié à la dignité au travail et sur leur degré de satisfaction à son égard est actuellement en cours. 	<p>impliquant l'ensemble du personnel</p>
●	<p>Recruter un conseiller en bien-être du personnel pour piloter l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie relative à la santé mentale et au bien-être des employés de l'ONUSIDA, en cohérence avec la stratégie globale des Nations Unies</p>	<p><i>Le processus de recrutement du responsable du bien-être du personnel était en cours au deuxième trimestre 2019.</i></p> <p><i>À l'issue de ce processus, le candidat sélectionné devrait prendre ses fonctions avant la fin de l'année 2019.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le processus de sélection est terminé et le nouveau responsable du bien-être du personnel doit prendre ses fonctions en janvier 2020. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impliquer les employés de l'ONUSIDA dans la mise en œuvre de la stratégie de l'ONU sur la santé mentale et le bien-être du personnel, en se concentrant sur leurs besoins / priorités spécifiques (en tenant compte notamment des signalements de surcharge de travail et d'épuisement, et d'autres problèmes identifiés dans l'enquête de référence)
●	<p>Mettre en place un système d'information, d'assistance et de formation avant et pendant la prise de poste ; fournir à tous les employés des informations sur leurs droits au travail (conditions de service, indemnités et</p>	<p><i>D'ici fin 2019</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quatre directeurs nationaux de l'ONUSIDA nommés récemment ont suivi un atelier initial présentiel de cinq jours. • Deux administrateurs auxiliaires intégrant l'ONUSIDA ont suivi une 	<ul style="list-style-type: none"> • Mieux comprendre la charge de travail et les besoins d'accompagnement du personnel en mettant pleinement en œuvre le devoir de diligence de l'organisation et en accordant

	avantages, plaintes et appels, etc.) et sur les services disponibles en cas d'événement important dans leur vie (ex. : vivre avec une maladie chronique telle que le VIH, avoir un enfant, devoir assister des parents malades ou âgés, subir un décès, reprendre le travail après un congé parental ou une longue maladie)		<p>formation initiale présentielle de trois jours.</p> <ul style="list-style-type: none"> Un conseiller dédié à la politique RH a été recruté et a rejoint l'ONUSIDA en septembre, renforçant ainsi les capacités de conseil et de communication auprès du personnel. 	<p>une attention particulière aux employés des bureaux nationaux</p> <ul style="list-style-type: none"> Renforcer la communication interne et les actions de sensibilisation autour des politiques et procédures de l'ONUSIDA, et des services d'accompagnement destinés au personnel
--	---	--	--	--

2. Cadres de direction : renforcement de la redevabilité et des capacités

État d'avancement	Actions	Échéances	Progrès accomplis	Prochaines étapes et jalons clés
●	Faire du Plan d'action un point permanent à l'ordre du jour des réunions de l'équipe de direction et des responsables régionaux, afin d'évaluer les progrès et les problèmes tout en assurant un leadership et une orientation stratégiques dans le cadre de sa mise en œuvre, et en tenant informé le personnel des résultats et décisions clés de chaque réunion	<i>En cours</i>	<ul style="list-style-type: none"> Le Plan d'action de gestion et le Programme dédié à la dignité au travail ont été inclus à toutes les réunions de responsables régionaux en 2019 et au séminaire présentiel de l'équipe de direction (en septembre). Les activités et objectifs du Plan d'action de gestion ont été inclus aux plans de travail et budgets 2020-2021. 	<ul style="list-style-type: none"> Suivre la mise en œuvre du Plan d'action de gestion en collaboration étroite avec l'Association du personnel, tout en s'appuyant sur les retours des employés, les données d'enquêtes et d'autres sources pour faire toujours mieux Organiser des activités de développement du leadership auprès de l'équipe de direction, afin de favoriser une approche positive et exemplaire au plus haut niveau Renforcer la communication interne et accroître l'implication du personnel
●	Proposer un coaching en matière de gestion et de leadership pour favoriser la	<i>Lancement prévu au troisième trimestre 2019</i>	<ul style="list-style-type: none"> Un programme de coaching a été mis en place (en septembre) ; 86 cadres supérieurs ont été invités à y participer 	<ul style="list-style-type: none"> Faire le point sur le ressenti du personnel et les résultats du programme de coaching, afin de

	<p>compréhension et la mise en œuvre des comportements attendus auprès des cadres et cadres supérieurs de l'organisation, mais aussi d'employés subalternes (toutes catégories confondues) souhaitant diriger des équipes</p>		<p>(membre du personnel de niveau D1 ou supérieur, ou ayant postulé à des postes de directeurs nationaux de l'ONUSIDA) ; un portail en ligne a été créé pour permettre aux membres du personnel invités de choisir leur coach ; 36 heures de coaching ont été effectuées depuis le 31 octobre.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En 2018, les 33 participantes du Programme de leadership féminin de l'ONUSIDA ont bénéficié d'un coaching ; 36 heures de coaching ont été effectuées et des sessions de coaching sont en cours pour 18 participantes. Les inscriptions seront également ouvertes aux 34 participantes de la cinquième cohorte (constituée en novembre 2019). • En partenariat avec l'École des cadres du système des Nations Unies, les nouveaux directeurs nationaux de l'ONUSIDA seront inscrits à un programme de formation à distance sur la gestion du personnel et des performances. 	<p>l'ajuster en fonction des enseignements tirés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relier les activités et objectifs de coaching avec les comportements clés attendus de la potentielle charte de valeurs de l'ONUSIDA (code de civilité)
<p>●</p>	<p>Mettre en place un cadre consolidé de délégation de pouvoirs (pour les ressources humaines et financières) ; assurer une meilleure formation des employés sur la gouvernance interne et les responsabilités liées aux pouvoirs délégués ; et fournir aux membres du personnel une liste des pouvoirs et responsabilités qui leur sont délégués</p>	<p><i>Lancement du cadre révisé au troisième trimestre 2019</i></p> <p><i>Réunions d'information pour le personnel au quatrième trimestre 2019</i></p> <p><i>Élargissement des approbations électroniques et</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Une personne spécialisée a été recrutée en septembre pour une courte durée, afin de développer une approche et de coordonner les actions. • Les mécanismes de délégation de pouvoirs de l'ONU et d'entités équivalentes ont été examinés, avec la participation d'un certain nombre d'organisations. • Un groupe de référence (composé de 12 membres) a été créé au sein de l'équipe de direction pour orienter et soutenir les activités, et 37 points focaux ont été nommés pour 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre la Politique relative aux délégations de pouvoirs • Réviser les procédures d'approbation pour accompagner la mise en œuvre de la Politique relative aux délégations de pouvoirs • Finaliser la cartographie des mécanismes de délégation de pouvoirs et des processus mis en œuvre actuellement dans des domaines fonctionnels clés

		<p><i>réduction des procédures sur papier d'ici au troisième trimestre 2020</i></p>	<p>coordonner les informations issues de Genève et des bureaux régionaux et nationaux.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un projet de Politique relative aux délégations de pouvoirs est en cours d'examen par l'équipe de direction, avant son approbation par la Directrice exécutive. • Une cartographie initiale des mécanismes de délégation de pouvoirs et des processus mis en œuvre actuellement dans des domaines fonctionnels clés est en cours au sein de l'organisation. • Des consultations ont été menées avec des points focaux sur divers processus décisionnels transversaux, afin de trouver des solutions permettant de simplifier et d'optimiser l'engagement. • Des solutions ont été trouvées pour automatiser davantage les flux d'approbation et un programme pilote est en cours de préparation pour approuver électroniquement (i) les plans de voyage trimestriels et (ii) le remboursement des normes de sécurité applicables au domicile (MORSS) pour les employés des bureaux régionaux et nationaux. 	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer un plan de communication interne pour faciliter la mise en œuvre de la nouvelle politique et créer un tableau consolidé des mécanismes de délégation de pouvoirs existants • Proposer des solutions permettant d'optimiser les mécanismes de délégation de pouvoirs et processus, sur la base de consultations menées auprès du personnel et de l'équipe de direction • Faire un bilan des initiatives pilotes en vue d'étendre les flux et approbations électroniques
●	<p>Renforcer la culture organisationnelle de l'ONUSIDA afin de favoriser la promotion des droits de l'homme, l'égalité des sexes et une participation accrue des personnes vivant avec le VIH, afin de renforcer l'action programmatique et l'engagement des</p>	<p><i>Opportunités à identifier dans le cadre de la mise en œuvre du Plan d'action</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • 96,8 % des employés de l'ONUSIDA ont suivi les modules de formation en ligne du système des Nations Unies sur les droits de l'homme. • 88 % des employés ont défini un objectif de formation en lien avec l'égalité des sexes et 15 % de leurs objectifs professionnels sont sexospécifiques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la communication interne tout en offrant une meilleure visibilité et une plus grande reconnaissance au travail mené par le personnel pour faire progresser les droits de l'homme, l'égalité des sexes et l'implication des personnes vivant avec le VIH

	communautés les plus touchées par l'épidémie, notamment en matière de lutte contre les violences sexistes		<ul style="list-style-type: none"> • Une note conceptuelle a été rédigée au sujet d'un programme de bourses permettant d'accroître l'implication des personnes transgenres dans le cadre des missions de l'ONUSIDA. • Un groupe de travail sur la diversité a été créé. Composé d'employés travaillant à tous les niveaux de l'organisation, il transmettra des recommandations à l'équipe de direction afin de favoriser la diversité et l'inclusion au sein du Secrétariat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tirer parti du leadership de la nouvelle Directrice exécutive pour développer activement les connaissances de l'organisation sur les déséquilibres de pouvoir et pour appliquer des méthodes féministes favorisant le changement • Lancer le programme de bourses destiné aux personnes transgenres • Examiner et mettre en œuvre les éventuelles recommandations transmises par le groupe de travail sur la diversité
--	---	--	---	--

3. Systèmes : force et transparence

État d'avancement	Actions	Échéances	Progrès accomplis	Prochaines étapes et jalons clés
●	Adopter et faire appliquer une politique forte interdisant toutes les formes de harcèlement, d'abus et de discrimination ; et renforcer la politique relative au signalement et à la protection contre les représailles	<p><i>Processus de consultation et adoption de la politique de l'ONUSIDA au troisième trimestre 2019</i></p> <p><i>Campagne de sensibilisation sur la nouvelle politique et ses dispositions d'ici fin 2019</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Deux personnes ont été recrutées pour renforcer la politique et les capacités juridiques du service de gestion des ressources humaines (elles ont pris leurs fonctions au sein de l'ONUSIDA en septembre et octobre). • Le modèle de politique du Conseil des chefs de secrétariat et le projet de politique de l'OMS révisé en octobre 2019 sur la prévention et la lutte contre le harcèlement sexuel ont été examinés. • L'élaboration du projet de politique de l'ONUSIDA sur la prévention du harcèlement, du harcèlement sexuel, de la discrimination et des abus de 	<ul style="list-style-type: none"> • Finalisation et lancement de la politique de l'ONUSIDA en janvier 2020, à l'issue du processus de consultations internes et en collaboration avec les bureaux de l'OMS concernés • Préparation et transmission au personnel de documents d'information ; organisation de sessions de formation et de discussions afin de garantir que tous les employés connaissent le contenu et les implications de la politique en lien avec leur travail (normes et procédures)

			pouvoir s'est poursuivie, et des consultations avec l'Association du personnel sont en cours.	
●	Élaborer un accord de niveau de service et d'autres standards renforcés pour garantir des enquêtes rapides et efficaces par les Services de contrôle interne de l'OMS, dans le respect des procédures établies	<i>Discussions en cours avec les Services de contrôle interne de l'OMS</i>	<ul style="list-style-type: none"> • L'ONUSIDA travaille en collaboration étroite avec les bureaux de l'OMS qui soutiennent ses activités et opérations. • Des accords de l'ONUSIDA avec l'OMS portant sur des services administratifs et autres sont en cours d'examen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Négocier une révision des contrats de service, notamment en matière de niveaux de service • Pour les enquêtes, les objectifs de niveaux de service sont les suivants : prise en charge et examen préliminaire dans un délai de 30 jours ; conclusion des enquêtes dans un délai n'excédant normalement pas 6 mois ; et mise en place d'un mécanisme accéléré permettant de traiter les enquêtes prioritaires en moins de 90 jours
●	Diffuser auprès de l'ensemble du personnel des synthèses anonymisées décrivant les actions disciplinaires engagées par la direction et d'autres mesures de redevabilité ; et analyser les demandes d'examen de mesures administratives et autres procédures juridiques internes	<i>Première synthèse publiée en avril 2019, puis mises à jour annuelles</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Une synthèse des statistiques relatives aux examens des mesures administratives de l'ONUSIDA et aux actions disciplinaires menées au sein de l'organisation a été rédigée puis transmise à l'ensemble du personnel. Elle a également été jointe à la mise à jour sur les enjeux stratégiques de gestion des ressources humaines adressée au CCP en juin 2019. • La Directrice exécutive par intérim a récemment transmis à l'ensemble du personnel une mise à jour relative à la conclusion de deux enquêtes et procédures disciplinaires ayant entraîné le licenciement des employés concernés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Préparer et diffuser la synthèse de 2020 • Continuer à transmettre des mises à jour régulières entre chaque communication annuelle
●	Utiliser les services communs des Nations Unies pour la classification	<i>Utilisation du centre de services OneHR à compter du</i>	<ul style="list-style-type: none"> • L'ONUSIDA utilise OneHR depuis le mois d'avril 2019, sur la base d'une 	<ul style="list-style-type: none"> • Négocier un mémorandum d'accord avec OneHR

	des postes et la vérification des références (centre de services OneHR), ainsi que la base de données de sélection ClearCheck pour éviter de réembaucher des personnes ayant quitté l'ONU suite à une faute	<i>deuxième trimestre 2019</i>	tarification établie en fonction des services utilisés. <ul style="list-style-type: none"> La base de données ClearCheck est consultée régulièrement dans le cadre du recrutement de candidats externes. 	
●	Renforcer la fonction de déontologie conformément aux recommandations du Groupe d'experts indépendants (GEI) et aux bonnes pratiques définies par le Corps Commun d'Inspection (CCI) des Nations Unies	<i>Évaluation de différentes options et formulation de recommandations au troisième trimestre 2019</i>	<ul style="list-style-type: none"> Une analyse a été effectuée et des recommandations ont été formulées, en tenant compte des bonnes pratiques définies par le GEI et le CCI. 	<ul style="list-style-type: none"> Examen des recommandations avec la nouvelle Directrice exécutive Révision du descriptif de poste du Directeur de la déontologie et lancement du processus de recrutement, avec pour objectif une entrée en fonction au troisième trimestre 2020
●	Améliorer l'accès du personnel au médiateur et aux services de médiation	<i>Recherche de solutions permettant d'améliorer l'accès du personnel au médiateur et aux services de médiation au deuxième trimestre 2019</i>	<ul style="list-style-type: none"> Des discussions ont débuté avec le Bureau du médiateur afin d'accroître sa visibilité et celle de ses services, et ainsi de renforcer la prévention et la résolution des conflits. Le rapport du Bureau du médiateur a été diffusé auprès de l'ensemble du personnel de l'ONUSIDA et publié sur le site Intranet de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> Identifier et développer des méthodes de travail et de collaboration claires parmi les principaux bureaux offrant des conseils et un accompagnement au personnel (déontologie, responsable du bien-être du personnel, gestion des ressources humaines, médiateur, Association du personnel, etc.) Continuer à impliquer les Conseillers dédiés à la dignité au travail afin d'orienter les employés vers les services du médiateur et d'autres bureaux ou sources d'accompagnement
●	Analyser différentes options pour la mise en place d'un système externe et indépendant d'enquête, de	<i>Discussions en cours au sein du Groupe de travail du Conseil des chefs de</i>	<ul style="list-style-type: none"> L'équipe de direction de l'ONUSIDA fait part de ses opinions et expériences dans le cadre des discussions menées au sein du 	<ul style="list-style-type: none"> Dans le contexte plus large de la réforme de la gestion des Nations Unies, rallier des soutiens et plaider en faveur

	<p>sanction et de réparation, en collaboration avec des parties prenantes clés incluant des victimes et d'autres entités des Nations Unies concernées. Mettre ces thématiques en avant et rallier des soutiens au sein des plateformes globales de gestion des Nations Unies (Réseau des ressources humaines, Comité de haut niveau sur la gestion, Conseil des chefs de secrétariat).</p>	<p><i>secrétariat sur la lutte contre le harcèlement sexuel, du Réseau des ressources humaines et du Comité de haut niveau sur la gestion</i></p>	<p>Groupe de travail du Conseil des chefs de secrétariat sur la lutte contre le harcèlement sexuel, du Réseau des ressources humaines et du Comité de haut niveau sur la gestion.</p>	<p>d'un nouveau mécanisme accessible et doté de ressources suffisantes, permettant de se conformer aux normes convenues et bénéficiant de la confiance des employés et autres collaborateurs</p>
--	--	---	---	--

4. Gestion des performances et évolution des carrières

État d'avancement	Actions	Échéances	Progrès accomplis	Prochaines étapes et jalons clés
<p>●</p>	<p>Examiner et repenser la politique de mobilité du personnel, ainsi que les modalités de gestion des ressources humaines et d'évolution des carrières</p>	<p><i>Début des consultations sur les propositions de révisions de la politique de mobilité au troisième trimestre 2019</i></p> <p><i>Début de l'examen des modalités de gestion des ressources humaines et d'évolution des carrières fin 2019</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le programme de mobilité de l'ONUSIDA a fait l'objet d'un examen indépendant mené par un consultant et portant sur la politique et sa mise en œuvre, mais aussi sur les expériences et le ressenti des employés recueillis dans le cadre d'une enquête et de groupes de discussion. • Des formulaires de mobilité actualisés (demande de dérogation, instructions) sont utilisés dans le cadre du processus 2019-2020 (en cours), pour une clarté, une transparence et une harmonisation accrues. • Un atelier sur la gestion de carrière a eu lieu à Genève pour le personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Créer un groupe de travail interne au sein duquel l'Association du personnel sera représentée, afin d'examiner le rapport et les recommandations du consultant, et de formuler des propositions pour moderniser le programme de mobilité de l'ONUSIDA • Organiser des ateliers régionaux de gestion de carrière • Faire le bilan de la politique de missions de développement de courte durée

			<p>des services généraux (au premier trimestre 2019). Des ateliers régionaux de gestion de carrière sont actuellement organisés et auront lieu en 2020.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une politique de missions de développement de courte durée a été lancée en avril pour permettre aux employés de renforcer leurs compétences et d'acquérir de l'expérience dans différents lieux et domaines fonctionnels. 	
●	<p>Mettre en place un mécanisme d'évaluation par le personnel des directeurs et des niveaux hiérarchiques supérieurs, afin de mieux évaluer leurs compétences en termes de gestion du personnel et de promouvoir une redevabilité mutuelle</p>	<p><i>Phase initiale lancée ; à étendre progressivement</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un mécanisme pilote d'évaluation (ascendante) à 180 degrés a été mis en œuvre pour une première cohorte de 12 cadres en 2019. 	<ul style="list-style-type: none"> • Déployer le mécanisme d'évaluation ascendante pour davantage de membres du personnel • Assurer une meilleure formation sur la transmission et la réception de commentaires dans le contexte de la gestion des performances
●	<p>Faire appel à des centres d'évaluation pour le recrutement des futurs responsables, en intégrant des méthodes et outils plus globaux afin d'évaluer les candidats sur la base des valeurs de l'ONUSIDA et de leurs compétences techniques et managériales, et en tenant compte des enseignements tirés à l'issue du pilote</p>	<p><i>Négociations en cours, conjointement avec les partenaires des Nations Unies</i></p> <p><i>Lancement des centres d'évaluation prévu fin 2019</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le projet pilote de centre d'évaluation pour les postes de directeurs nationaux de l'ONUSIDA est désormais terminé, et des groupes de discussion ont été organisés pour en tirer tous les enseignements. • Des actions de planification sont en cours pour le lancement d'un centre d'évaluation à part entière (prévu en décembre 2019), en partenariat avec d'autres entités de l'ONU. Il mettra l'accent sur les compétences liées à la gestion du personnel et à la promotion d'un environnement de travail inclusif. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place le centre d'évaluation et pourvoir les postes de directeurs nationaux en amont du processus de mobilité 2020 • Faire un bilan et envisager une extension aux processus de recrutement d'autres cadres de l'ONUSIDA

●	Étendre les investissements en faveur du développement des employés et accroître la collaboration au sein et entre les groupes fonctionnels et géographiques pour toutes les catégories de personnel (recruté au niveau national et international) ; diversifier les sources de mentorat et de coaching (au-delà du superviseur direct)	<i>Discussions au sein de l'équipe de direction au troisième trimestre 2019, dans le contexte de la planification et de la mise en œuvre du plan de travail 2020-2021</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Des discussions sur la gestion stratégique du personnel de l'ONUSIDA ont été menées lors du séminaire de l'équipe de direction (en septembre 2019). • Des activités de formation et de développement du personnel ont été planifiées et budgétisées dans le plan de travail 2020-2021, afin de refléter les engagements du Plan d'action de gestion. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dans le cadre de la mise en œuvre du plan de travail 2020-2021, finaliser l'allocation des ressources et planifier des réunions stratégiques d'employés afin de renforcer leurs compétences et leur cohésion
●	Permettre aux membres du personnel intéressés de consacrer jusqu'à 10 % de leur temps de travail à l'acquisition de connaissances et au renforcement de la collaboration et de l'innovation, afin d'optimiser les résultats collectifs de l'ONUSIDA	<i>Cette initiative a été annoncée dans un message adressé à l'ensemble du personnel, visant à encourager un dialogue avec les responsables et à reconnaître les différentes manières dont les employés contribuent au travail de l'organisation au-delà de leurs principaux objectifs professionnels</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Les membres du personnel ont été invités à échanger avec leurs responsables sur des opportunités de contribuer au travail de l'organisation au-delà de leurs principaux objectifs professionnels, notamment dans le cadre d'initiatives majeures et au sein de groupes d'intérêt internes (UN+, réseau Young UN, UN Globe, etc.). • L'initiative des 10 % a fait l'objet de discussions au sein de l'équipe de direction, mais elle n'a pas été considérée comme prioritaire et a parfois rencontré une certaine opposition. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre les discussions sur les préoccupations soulevées par l'Association du personnel au sujet des importantes charges de travail et de l'épuisement des employés, et sur la nécessité de résoudre ces problèmes pour permettre au personnel de participer efficacement à cette initiative • Élaborer des lignes directrices et promouvoir des opportunités permettant au personnel de contribuer à des initiatives de changement et au renforcement d'une culture organisationnelle positive et inclusive • Documenter la participation du personnel à cette initiative, ainsi que les innovations et améliorations spécifiques dans l'environnement de travail de l'ONUSIDA

5. Suivi des progrès : l'impact du changement

État d'avancement	Actions	Échéances	Progrès accomplis	Prochaines étapes et jalons clés
●	Approfondir le partenariat étroit avec l'Association du personnel, en renforçant les approches d'engagement du personnel fondées sur des données et en répondant aux besoins et priorités des employés	<i>Troisième trimestre 2019</i>	<ul style="list-style-type: none"> L'équipe de direction et l'Association du personnel (USSA) poursuivent leurs échanges réguliers et constructifs sur des enjeux clés concernant les employés et l'organisation ; la Directrice exécutive a d'ailleurs rencontré le Comité exécutif de l'USSA dès son premier jour au sein de l'ONUSIDA. La Présidente de l'USSA est membre des principaux organes de consultation et de conseil de l'ONUSIDA, et participe aux réunions de l'équipe de direction. Des initiatives prioritaires comme le Groupe de conseillers dédié à la dignité au travail font l'objet d'une collaboration étroite. Des mesures ont été prises pour remplacer la Présidente de l'USSA à hauteur de 50 %, afin de lui permettre de consacrer la moitié de son temps de travail à ses activités. 	<ul style="list-style-type: none"> Poursuivre la collaboration et les échanges réguliers, notamment pour examiner les résultats de l'enquête annuelle de l'Association du personnel menée en 2020, et développer et mettre en œuvre la stratégie de l'ONUSIDA relative à la santé mentale et au bien-être des employés
●	Collaborer avec le CCP sur le renforcement de son rôle de suivi et d'orientation autour des enjeux stratégiques de gestion des ressources humaines, et notamment de la prévention et de la lutte contre les	<i>En cours</i>	<ul style="list-style-type: none"> L'ONUSIDA a participé aux réunions du Groupe de travail du CCP² et a soutenu leur organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> Poursuivre l'engagement du CCP à travers un travail de reporting sur la mise en œuvre du Plan d'action de gestion, et assurer un suivi global du rapport et des recommandations du Corps commun d'inspection sur

² Le Groupe de travail du Conseil de Coordination du Programme (CCP) vise à renforcer son rôle de suivi et d'évaluation de la politique de tolérance zéro en matière de harcèlement, et notamment de harcèlement sexuel, d'intimidations et d'abus de pouvoir au sein du Secrétariat de l'ONUSIDA.

	intimidations, le harcèlement, le harcèlement sexuel, la discrimination et les abus de pouvoir			l'examen de la gestion et de l'administration de l'ONUSIDA
●	Poursuivre le suivi et le reporting public sur les progrès accomplis et les difficultés rencontrées dans la réalisation des objectifs du Plan d'action pour l'égalité des sexes de l'ONUSIDA	<i>En cours</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Un rapport de situation sur le Plan d'action pour l'égalité des sexes de l'ONUSIDA a été publié en juin 2019. • Des mises à jour trimestrielles sont transmises au personnel. • Une réunion du Programme de leadership féminin de l'ONUSIDA a été organisée en partenariat avec l'École des cadres du système des Nations Unies (en novembre 2019). • Le Groupe de débat créé dans le cadre du Plan d'action pour l'égalité des sexes s'est réuni chaque mois pour promouvoir une plus grande redevabilité et un engagement accru du personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre le travail de reporting sur les progrès accomplis et difficultés rencontrées • Réunir le Groupe de débat créé dans le cadre du Plan d'action pour l'égalité des sexes lors d'un atelier présentiel organisé au premier trimestre 2020, afin de formuler des recommandations et d'échanger avec l'équipe de direction

Actions prévues en 2020

Actions	Échéances	Préparatifs effectués jusqu'à présent	Prochaines étapes et jalons clés
Concevoir et mettre en œuvre un nouveau modèle de soutien opérationnel et instaurer des visites d'inspection régulières dans tous les bureaux (sur le terrain et au siège), afin d'évaluer la conformité aux politiques et procédures, la dotation en personnel et les profils des employés, et le bien-être du personnel au travail, avec la volonté d'améliorer les résultats	<p><i>Conception du modèle au premier trimestre 2020</i></p> <p><i>Début des visites d'inspection au deuxième trimestre 2020</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Directrice des ressources humaines et le Directeur de la planification, des finances et de la redevabilité apportent régulièrement leur soutien aux Directeurs des équipes d'appui aux régions. • Au sein des équipes d'appui aux régions, les responsables des opérations assurent des missions de soutien auprès des bureaux nationaux en cas de demandes ou de besoins spécifiques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Réunir les Conseillers opérationnels régionaux, les ressources humaines, le service informatique et le Conseiller sécurité pour examiner et concevoir un nouveau modèle de soutien, en concertation avec les bureaux nationaux de l'ONUSIDA, les Directeurs des équipes d'appui aux régions, l'USSA et des entités de soutien (Services de santé et de bien-être du personnel, médiateur, Services de contrôle interne, etc.)

<p>Réaliser tous les ans une enquête professionnelle auprès des employés sur leur perception et leur expérience de l'environnement de travail et sur leur confiance envers les cadres de direction, avec des réunions de suivi et un coaching personnalisé pour les bureaux et les équipes</p>	<p><i>Première enquête au premier trimestre 2020, puis tous les ans</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Une cartographie a été réalisée pour tirer les enseignements d'enquêtes menées dans d'autres entités de l'ONU sur l'engagement du personnel et le climat de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> • Finaliser et publier les documents liés à l'appel d'offres • Sélectionner un organisme expérimenté dans ce domaine et offrant un bon rapport qualité-prix • Concevoir et mener l'enquête dans le cadre d'un processus inclusif impliquant l'équipe de direction et l'Association du personnel • Assurer un suivi des résultats, notamment à travers des activités de coaching et de soutien au sein des équipes
<p>Faire appel à des experts externes spécialisés dans l'évaluation et les changements de comportements organisationnels, afin de permettre à l'ONUSIDA de bénéficier des approches les plus récentes et efficaces en la matière, et de développer un cadre de suivi solide intégrant différentes sources de données qualitatives et quantitatives</p>	<p><i>Affinement des résultats et du cadre de suivi fin 2019</i></p> <p><i>Suivi et examens réguliers des activités et progrès accomplis en 2020-2021</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un projet de Termes de référence a été rédigé. 	<ul style="list-style-type: none"> • Finaliser les documents liés à l'appel d'offres • Faire appel à un organisme externe afin de soutenir un changement comportemental et culturel, en privilégiant des outils et méthodes en faveur du leadership féminin
<p>Garantir à l'ensemble du personnel un accès à des services de conseil professionnels et confidentiels ; proposer systématiquement des conseils à tous les employés affectés ou en voie d'être affectés dans des lieux difficiles et subissant un stress lié à leur travail</p>	<p><i>Évaluation des besoins lancée au deuxième trimestre 2020, sous l'égide du responsable du bien-être du personnel</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les Services de santé et de bien-être du personnel de l'OMS ont informé les employés sur les services disponibles. • Des informations issues de la stratégie des Nations Unies sur la santé mentale et le bien-être au travail ont été transmises à l'ensemble du personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impliquer les employés de l'ONUSIDA dans la mise en œuvre de la stratégie de l'ONU sur la santé mentale et le bien-être du personnel • Formuler des propositions spécifiques afin de mieux satisfaire les besoins et priorités du personnel de l'ONUSIDA, liés notamment aux enjeux identifiés dans l'enquête de référence

[Fin du document]