



CONSEIL DE COORDINATION DU PROGRAMME DE L'ONUSIDA

ONUSIDA/PCB (36)/15.11
Date de publication : 8 juin 2015

TRENTE-SIXIÈME RÉUNION

Date : du 30 juin au 2 juillet 2015

Lieu : Salle du Conseil exécutif, OMS, Genève

Point 6 à l'ordre du jour

**Actualisation des problèmes de gestion stratégique des
ressources humaines**

Autres documents relatifs à ce point de l'ordre du jour : aucun

Mesures à prendre au cours de la présente réunion - Le Conseil de Coordination du Programme est invité à : *Prendre note* de l'actualisation des problèmes de gestion stratégique des ressources humaines.

Conséquences en termes de coût : aucune

INTRODUCTION

1. Cette actualisation des problèmes de gestion stratégique des ressources humaines est la troisième de ce type ; elle répond à la demande formulée par le CCP lors de sa 30^e réunion en juin 2012. L'actualisation traite de la mise en œuvre de la Stratégie du Secrétariat de l'ONUSIDA concernant les ressources humaines, et couvre la période allant du 1^{er} avril 2014 au 1^{er} avril 2015.
2. Le Secrétariat de l'ONUSIDA sert de force d'unification au sein du Programme Conjoint, et contribue à la lutte mondiale contre le sida par le biais de son rôle central d'encadrement et de direction, de plaidoyer et de coordination, pour atteindre l'Objectif : Zéro fixé par l'ONUSIDA. Dans le cadre du Programme Conjoint, la cohérence politique, programmatique et opérationnelle est garantie par une Division du travail explicite qui assure la prise de responsabilités parmi les Coparrainants et le Secrétariat, aux niveaux mondial, régional et national. Le Secrétariat constitue une entité fondée sur la connaissance et essentiellement tournée vers le terrain et ses ressources les plus précieuses sont : l'expertise, les compétences, l'expérience et la motivation de son personnel.
3. L'an dernier, en s'appuyant sur le réalignement organisationnel, le Secrétariat s'est concentré sans discontinuer sur la gestion prévisionnelle des besoins en personnel pour garantir que les ressources humaines soient déployées et soutenues de façon stratégique. En matière de gestion, des révisions régulières du nombre et de la structure des effectifs ont permis de mettre en place une approche prudente et éclairée. Dans le même temps, les capacités au sein des pays clés ont été renforcées pour garantir des affectations complémentaires en adéquation avec l'évolution de l'épidémie.
4. L'encadrement, les performances du personnel et l'égalité entre les sexes restent des priorités à l'ordre du jour, parallèlement au lancement d'un certain nombre de nouvelles initiatives.

STRATEGIE DU SECRETARIAT DE L'ONUSIDA EN MATIERE DE RESSOURCES HUMAINES : RESULTATS CLEFS

5. La vision et les principes de la *Stratégie du Secrétariat de l'ONUSIDA en matière de ressources humaines 2011-2015* ont continué à orienter les efforts entrepris par le Secrétariat pour mettre en place et soutenir des effectifs hautement performants, capables de mettre en œuvre les compétences et l'expertise nécessaires pour répondre à ce défi en constante évolution que représente la lutte contre le sida.
6. Les sept piliers de la Stratégie couvrent tout un éventail d'éléments intégrés, notamment : la planification, le recrutement et l'affectation des effectifs ; l'administration du personnel ; le perfectionnement et la mobilité du personnel ; la gestion des performances ; le bien-être du personnel ; et l'information des ressources humaines. La Stratégie est basée sur le Cadre des compétences du Secrétariat de l'ONUSIDA et elle est conforme aux Normes de conduite de la fonction publique internationale. Tous les éléments de la Stratégie sont basés sur des données RH exhaustives et précises.
7. Vous trouverez ci-après une présentation générale de résultats clés obtenus dans ces secteurs stratégiques, tout au long de la période de notification concernée, avec un gros plan sur : la planification des effectifs ; le recrutement et la mobilité ; le plan d'action pour

l'égalité entre les sexes ; la gestion des performances ; le perfectionnement et la formation du personnel ; le bien-être du personnel ; et les activités du régime commun de l'ONU.

Planification des effectifs

8. La planification stratégique des effectifs du Secrétariat reste une priorité de premier plan, l'accent étant toujours mis sur l'adéquation du profil des affectations du Secrétariat avec les réalités de l'épidémie. Il est essentiel de disposer d'effectifs soigneusement ciblés pour conserver la dynamique permettant d'atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) et les cibles mondiales anti-sida, et pour accentuer les efforts en vue d'accélérer la lutte contre le sida pendant cette période cruciale. Le Secrétariat continue à s'impliquer dans les trois objectifs primordiaux en matière de réaligement organisationnel, comprenant :
 - (i) l'adéquation des ressources - humaines et financières - par rapport à la vision de l'ONUSIDA et aux cibles mondiales dans la lutte contre le sida ;
 - (ii) le renforcement du déploiement et des compétences du personnel pour que le niveau national soit toujours plus au centre de l'attention ; et
 - (iii) l'obtention de la rentabilité et la démonstration du rapport qualité/prix.
9. Cette approche prudente des affectations inclut une analyse de la façon dont les effectifs doivent évoluer pour répondre au poids de l'épidémie VIH dans les régions et pays, ainsi qu'une analyse des compétences techniques, politiques et d'encadrement nécessaires dans diverses antennes. Une attention toute particulière est portée sur l'obtention d'un équilibre optimal entre le personnel embauché pour une durée déterminée, et le personnel temporaire recruté pour répondre à des besoins ponctuels.
10. Les décisions concernant le déploiement du personnel sont sous-tendues par les exigences programmatiques et les réalités budgétaires. La surveillance et la notification sont centralisées par le biais d'un tableau intégré des effectifs. Le tableau intégré des effectifs, actualisé en temps réel, constitue un outil important pour étayer les prises de décisions concernant les problèmes de ressources humaines tels que la mobilité, le recrutement et la sélection, les réaffectations, et le perfectionnement du personnel.
11. Grâce à ces efforts constants, la présence sur le terrain du personnel du Secrétariat a augmenté pendant la période de notification considérée, passant de 581 personnes au 1^{er} avril 2014 à 595 personnes au 1^{er} avril 2015. Cette présence renforcée sur le terrain intègre la création d'une présence infra-nationale dans un certain nombre de pays. Au Nigeria, de nouveaux postes d'Administrateur national ont été créés dans les états de Lagos, Makurdi et Lafia. En Afrique du Sud, le titulaire du poste d'Administrateur recruté sur le plan international, nouvellement créé, sera responsable de la province de Gauteng, et des postes d'Administrateur national ont été créés dans les villes de Pietermaritzburg, East London, Nelspruit et Bloemfontein. En République Démocratique du Congo, trois nouveaux postes d'Administrateur national ont été créés dans les villes de Mbuji Mayi, Lubumbashi et Goma.
12. Étant donnés les besoins urgents de renforcement de la lutte nationale contre le sida pour atteindre les cibles prioritaires, un certain nombre de nouveaux postes d'Administrateur national ont été créés dans des antennes nationales, soit en adaptant le profil des postes de Spécialistes internationaux, soit en créant de nouveaux postes.

Ainsi, au Brésil, deux nouveaux postes d'Administrateur national ont été créés : l'un pour renforcer les capacités de communication du bureau, et l'autre pour renforcer la mobilisation communautaire. Autre exemple : le Sri Lanka, où le poste de Directeur Pays de l'ONUSIDA (un poste d'envergure internationale) a été converti en Responsable Pays de l'ONUSIDA (poste national). Ces exemples d'Administrateurs nationaux supplémentaires illustrent la stratégie du Secrétariat en vue d'impliquer plus avant les partenaires nationaux et de renforcer la collaboration étroite entre l'ONUSIDA et la société civile.

13. Depuis le 1^{er} avril 2015, le Secrétariat compte 832 employés au total : 790 ont été embauchés pour une durée déterminée, et 42 à titre temporaire. Le ratio terrain/Siège montre une tendance encourageante à l'augmentation de la proportion du personnel de terrain, puisque 595 personnes officient au sein des EAR, Antennes nationales et Bureaux de liaison (soit 72 %), et que 237 personnes sont au siège social (soit 28 %). Début 2015, un programme restreint de départs volontaires a été mis en œuvre. Résultat pour cet exercice : la suppression de 8 postes et la rétrogradation d'un certain nombre d'autres postes d'ici à la fin 2015. La planification des effectifs continue à être renforcée par le biais d'une étude de chaque poste devenu vacant, suite à départ en retraite ou à une réaffectation, pour évaluer la nécessité du poste voire envisager une adaptation du profil ou une réaffectation.
14. La planification de la succession/relève constitue également un élément important de l'approche globale de la planification des effectifs. Les départs prévus sont soigneusement pris en compte pour veiller à ce que les postes soient pourvus rapidement et éviter toute vacance prolongée. Ceci est particulièrement important pour les postes de Directeur Pays de l'ONUSIDA (DPO), car il est essentiel de maintenir un encadrement fort. Lorsqu'un DPO quitte son poste dans le cadre de la mobilité, la passation de pouvoir entre lui et le nouveau Directeur Pays doit être intégralement garantie (réunions concernant la gestion, aspects techniques et politiques, notamment).

Recrutement et mobilité

15. Le recrutement et la sélection du personnel du Secrétariat sont basés sur les principes et procédures du régime commun de l'ONU afin de garantir un processus de sélection juste, transparent et efficace. Ils sont également basés sur les normes de la Commission de la Fonction Publique Internationale (CFPI) ainsi que sur les réglementations, règles et politiques en vigueur concernant le personnel. La sélection est basée sur des qualifications et des exigences minimales pré-homologuées et sur des critères d'évaluation prédéfinis, notamment les compétences de base et les compétences d'encadrement inhérentes à l'ONUSIDA, telles que définies dans chaque profil de poste.
16. L'évaluation conduite lors du processus de recrutement comprend : des questionnaires de sélection, des tests écrits, des entretiens ainsi que la vérification des références. Les recommandations en vue de la sélection sont étudiées par le Comité pour la Mobilité et la Réaffectation (CMR), un organe représentatif constitué de cadres dirigeants et de l'Association du Personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA. Le CMR vérifie si les recommandations concernant les nominations et les réaffectations sont transparentes et exemptes de biais ou de discrimination, et si les règles et procédures en vigueur ont bien été respectées. L'ensemble du processus de recrutement est documenté, les candidatures étant traitées par un système de recrutement en ligne qui gère les vacances de postes prévues, les candidatures et la pré-sélection en se basant sur des critères d'évaluation homologués et sur des notifications.

17. Suite à une étude approfondie de ses processus de recrutement et de sélection, le Secrétariat a récemment publié une nouvelle mouture du document intitulé « Politique et directives de recrutement ». La politique met en exergue un processus solide et transparent permettant d'informer les candidats des postes à pourvoir, de les évaluer et de les nommer à des postes à durée déterminée ou à des postes temporaires. Elle met également en place un représentant du personnel agissant en tant que partie neutre dans le cadre des groupes de sélection. Tous les membres des groupes de sélection seront formés à la conduite d'entretiens d'embauche.
18. Le Secrétariat participe également au projet pilote du régime commun de l'ONU concernant l'harmonisation du recrutement pour les postes faisant l'objet d'un recrutement local au sein des pays participant à l'opération « Unis dans l'action ». L'initiative vise à supprimer les obstacles d'ordre organisationnel et le projet devrait être mis en place sous peu dans un certain nombre de pays bénéficiant d'une représentation de l'ONU. Le projet pilote a été testé dans trois pays et va maintenant être mis en œuvre dans l'ensemble des pays participant à l'opération « Unis dans l'action ». Le Secrétariat a rejoint un certain nombre d'autres organisations de l'ONU qui vont passer à une approche de type Unité d'action des Nations Unies, et élargir les sélections afin qu'elles incluent l'ensemble des agences participantes.
19. La politique de mobilité du Secrétariat continue à être un outil clef de planification des effectifs, en agissant pour la promotion des déplacements fonctionnels et géographiques pour les spécialistes internationaux. La mobilité permet aux nouveaux talents de bouger au sein des effectifs, en garantissant qu'un personnel expérimenté partage son expertise dans l'ensemble de l'organisation, et qu'un plus grand nombre de jeunes puissent développer des compétences dans des postes clefs en découvrant différents niveaux de postes au sein des antennes et des régions de l'ONUSIDA.
20. Résultat en termes de mobilité pour l'exercice 2015 : 30 personnes se préparent à intégrer de nouveaux postes dans 23 lieux d'affectation. La majorité des postes pourvus se situent dans des pays où les besoins en matière de lutte contre le sida sont énormes. Parmi ces postes, huit se situent en Afrique de l'Ouest et centrale et cinq en Afrique orientale et australe ainsi que dans la zone Asie-Pacifique. Conformément au rôle de direction et de coordination du Secrétariat, presque un tiers des postes pourvus (neuf) concernaient le poste de Directeur pays de l'ONUSIDA. Huit postes concernent la fonction de Conseiller en information stratégique (deux dans des antennes régionales, et six dans des antennes nationales) : celui-ci aide le Secrétariat en lui fournissant des données pertinentes et précises afin d'œuvrer pour un plaidoyer et des investissements efficaces.

Plan d'action pour l'égalité entre les sexes

21. Lancé lors de la journée internationale de la femme, en 2013, le Plan d'action pour l'égalité entre les sexes du Secrétariat continue à guider les efforts en faveur de l'égalité entre les sexes et de l'émancipation du personnel féminin. Un certain nombre d'initiatives en cours ont contribué à mettre l'accent sur certains secteurs du Plan : encadrement et responsabilités ; culture organisationnelle ; recrutement et sélection ; perfectionnement du personnel ; équilibre vie professionnelle/personnelle ; communication et plaidoyer ; et surveillance et notification.

22. A ce jour, des progrès réguliers ont été constatés pour l'ensemble des cibles du Plan, notamment concernant les résultats mentionnés ci-dessous et obtenus entre le début de l'opération, en février 2013, et avril 2015 :

- Pourcentage de personnel féminin par rapport à l'ensemble du personnel du Secrétariat (cible : 50 %) : Légère augmentation de 52 % à 53 %
- Représentation équitable du personnel féminin pour le poste de DPO (cible : 50 %) : Le pourcentage de femmes DPO est passé de 27 % à 35 %
- Pourcentage de femmes au niveau P5 (cible : 50 %) : Augmentation de 36 % à 42 %
- Pourcentage de femmes au niveau P4 et au-dessus (cible : 50 %) : Augmentation de 44 % à 45 %
- Représentation équitable du personnel féminin aux niveaux NO-C (administrateur national de niveau C) et NO-D (niveau D) : Baisse de 59 % à 54 %
- Pourcentage de personnel féminin dans la catégorie Services Généraux (cible : 50 %) : Augmentation de 58 % à 59 %

23. En octobre 2014, une initiative cruciale du Plan d'action pour l'égalité entre les sexes a été lancée : le programme Leadership pour les femmes, élaboré et mis en œuvre en partenariat avec l'École des cadres du système de l'ONU. Le programme a réuni 30 femmes membres du personnel lors d'un atelier d'une semaine axé sur la sexospécificité en matière d'encadrement. Le programme comprenait un certain nombre d'experts en ressources internationalement reconnus qui ont dirigé le groupe dans le cadre d'une découverte de la fonction d'encadrement couvrant l'évolution de l'encadrement au féminin, ainsi que des sujets liés à la diversité, la perspicacité politique et la prise de conscience. À la fin du programme, chaque participante a élaboré un plan d'action personnel dans l'optique de mettre en pratique, sur son lieu de travail, sa récente prise de conscience et ses nouvelles compétences. Une deuxième session devrait avoir lieu en novembre 2015. S'inspirant de ce programme, des organismes tels que l'École des cadres du système de l'ONU et l'UNITAR ont élaboré leurs propres programmes d'encadrement au féminin.

24. Le Plan d'action pour l'égalité entre les sexes a aussi donné naissance à une autre initiative en matière de perfectionnement : le Programme de Mentorat pour les Femmes. Cette première session du programme, qui s'est achevée en mai 2015, comprenait 15 femmes « mentorées » (filleules) et 15 femmes et hommes mentors. L'évaluation du programme a révélé que cette expérience s'est avérée utile tant pour les bénéficiaires du mentorat que pour les mentors qui ont pu peaufiner leurs objectifs professionnels et personnels. Tout au long du programme, les participants ont bénéficié d'une série d'interventions dispensées par des formateurs et des conseillers qui ont donné aux filleules les moyens de mettre en œuvre le processus, et ont fourni aux mentors les compétences et connaissances nécessaires pour soutenir leurs apprenties.

25. En 2014, l'ONUSIDA a continué sa progression vers les cibles du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies (SWAP) pour l'intégration d'une démarche soucieuse de l'égalité entre les sexes. Le SWAP intègre des cibles communes à diverses organisations du système de l'ONU, le suivi des résultats étant coordonné par ONU-Femmes. Outre le dépassement des normes en matière de performances dans un certain nombre de domaines, parmi lesquels les résultats (planification stratégique, et surveillance et notification), le suivi des ressources financières, ainsi que la gestion de la cohérence, des connaissances et de l'information, l'ONUSIDA a fait des progrès concernant ses performances en matière d'audit réactif de la sexospécificité (progrès accomplis entre le moment où l'on s'approche des objectifs et celui où on les atteint), de développement des capacités (progrès accomplis entre le moment où l'on s'approche

des objectifs et celui où on les atteint), et de culture organisationnelle (progrès accomplis entre l'atteinte des objectifs et leur dépassement).

Gestion des performances

26. L'an dernier, une nouvelle politique de gestion des performances a été lancée ; elle est destinée à établir un lien entre les objectifs professionnels de chaque membre du personnel et les résultats de haut niveau que l'on attend du Secrétariat. Le personnel est évalué non seulement sur les objectifs professionnels, mais également sur les compétences de base et les compétences d'encadrement clefs inhérentes à l'ONUSIDA. L'ensemble du personnel est évalué sur ses performances liées aux compétences de base, à savoir : *Obtention de résultats*, *Application de l'expertise* et *Travail en équipe*. Les compétences d'encadrement sont évaluées chez tous les superviseurs, notamment *Formation et émancipation de l'autre*. Cette approche garantit que non seulement le personnel s'attache à atteindre des objectifs substantiels, mais il développe et applique également les compétences, les qualités et les comportements requis dans l'optique d'un lieu de travail hautement performant.
27. Dans la politique, le rôle de l'encadrement a été renforcé en définissant le rôle crucial des superviseurs dans le cadre de l'accompagnement et du développement du personnel placé sous leur responsabilité. Elle clarifie également le système de notation des résultats obtenus, de sorte que les performances réelles et complètes du personnel soient dûment reconnues, que les performances exceptionnelles soient consignées, et que les performances médiocres soient identifiées afin qu'un soutien réactif soit mis en place. Un outil consistant en un plan d'amélioration des performances a été mis à la disposition des superviseurs pour leur venir en aide lorsque le personnel doit accentuer ses performances, et un processus de réfutation a été mis en place pour permettre d'étudier l'évaluation des performances, en toute transparence et en respectant l'équité, lorsque cela s'avère nécessaire.
28. La nouvelle approche implique que les performances et la formation du personnel soient intégrées, dans la mesure où des objectifs de travail exigeants nécessitent une concentration constante sur la formation et le perfectionnement. En tant qu'entité fondée sur la connaissance, le Secrétariat doit faire en sorte que le personnel soit incité à un apprentissage constant : apprentissage du métier, échanges pédagogiques, mais également activités d'apprentissage formelles. Pour favoriser cet état d'esprit tourné vers un apprentissage constant, chaque membre du personnel doit formuler au moins un objectif de formation lié à son poste, au moment où il planifie ses objectifs avec son superviseur. Les progrès réalisés dans le cadre de cet objectif seront évalués par le membre du personnel et par le superviseur, à la fin de la période concernée.
29. Pour soutenir cette approche innovante de la gestion des performances et de la formation, le Secrétariat a mis en place un système en ligne intégré, destiné aux superviseurs et au personnel, pour pouvoir gérer tous les aspects de leurs performances et de leur formation. Hébergé sur le Cloud, le système de Gestion des Performances et de l'Apprentissage (GPA) permet à chaque membre du personnel de faire le lien entre ses objectifs et ceux du Secrétariat au niveau stratégique, et de constater dans quelle mesure les efforts accomplis par chaque collègue contribuent à un meilleur niveau de résultats de l'organisation. Cela s'est avéré possible en intégrant dans le système les plans de travail de chaque bureau/antenne, afin que tout objectif saisi soit relié à l'un des objectifs du bureau/de l'antenne ou du service du membre du personnel.

30. Un an après la mise en œuvre de la nouvelle politique et du système GPA (du 1^{er} avril 2014 au 31 mars 2015), le Secrétariat a atteint un niveau de conformité quasi complet concernant l'ensemble des aspects du cycle de performance (planification, étude à mi-parcours et évaluation finale). Au 1^{er} avril 2015, concernant le personnel à durée déterminée, la conformité par rapport à l'évaluation finale atteignait déjà 91 %. Ce résultat a été facilité par la surveillance centralisée de la conformité, basée sur les rapports de gestion régulièrement générés par le système. Le système GPA permet également de superviser, dans les délais impartis, la gestion des modèles et des tendances en matière d'évaluation ; ceux-ci étant étudiés par des directeurs (régionaux, de bureaux de liaison, et de service au Siège) pour garantir l'équité et la cohérence au sein du Secrétariat.
31. Pour accentuer l'incitation à et la reconnaissance de ces améliorations majeures, concernant la façon dont les performances sont prises en charge par le Secrétariat, tout un éventail de propositions de perfectionnement du personnel sont régulièrement faites aux employés et aux superviseurs, afin qu'ils soient en mesure de gérer efficacement chaque stade du cycle de performance. Des programmes de perfectionnement ciblés ont été fournis aux Directeurs Pays de l'ONU (DPO), car ils doivent recueillir les données saisies, en matière d'évaluation des performances, par le Coordinateur Résident dans le pays au sein duquel ils travaillent. Ces données saisies sont recueillies électroniquement, par le biais du système GPA, et prises en compte par le Directeur de l'EAR au moment où il finalise l'évaluation des performances du DPO. Suite au succès de cette première année avec le système GPA, un certain nombre d'ajustements sont en cours pour garantir que le système réponde aux besoins du personnel et reste un outil adéquat pour favoriser les niveaux de performance les plus élevés possible.

Formation et perfectionnement du personnel

32. En se basant sur les réalisations concrètes en matière de gestion des performances du personnel, la plateforme de gestion des formations du Secrétariat a été lancée en janvier 2015, pour compléter la plateforme de gestion des performances. Intégrée au système GPA, la plateforme de gestion des formations centralise, en un seul endroit, l'ensemble des formations en ligne proposées par le Secrétariat. Les recherches peuvent s'effectuer via un catalogue ou un calendrier des formations prévues. Dans cette plateforme figure, pour chaque membre du personnel, un dossier Formation où sont répertoriées ses activités d'apprentissage. Les membres du personnel peuvent désormais utiliser le système pour rechercher une formation adéquate, s'inscrire à des cours ou des sessions en ligne, et participer à des sessions de formation en ligne appelées « webinars ». La plateforme facilite la mise au point de parcours de formation personnalisés pour des groupes ciblés d'employés, notamment une série de cours destinés aux nouveaux venus. De nouvelles ressources vont être ajoutées à la plateforme pour étendre le catalogue des offres.
33. Le perfectionnement des Directeurs Pays de l'ONUSIDA en matière d'encadrement reste une priorité de premier plan dans l'ordre du jour du Secrétariat concernant la formation du personnel. Le premier programme d'Initiation destiné aux nouveaux DPO a été suivi d'un certain nombre de webinars, notamment une session réservée aux responsables d'antennes nationales et consacrée à l'évolution de leur rôle d'encadrement. Résultat de ces sessions de perfectionnement pour DPO : nous avons assisté à la naissance d'une communauté de cadres dont les membres se soutiennent mutuellement, et où chaque responsable peut s'appuyer sur l'expérience et le soutien de ses confrères.

34. Conjointement avec l'École des cadres du système de l'ONU, le Secrétariat a proposé des programmes de perfectionnement en encadrement aux Directeurs et Directeurs adjoints officiant au sein du Siège, des EAR, des Antennes nationales et Bureaux de liaison. Le personnel de l'ONUSIDA a participé au programme « Dirigeants » de l'ONU qui vise à favoriser les échanges inter-agences concernant les problèmes de leadership stratégique. Un certain nombre de DPO ont participé au programme Compétences en matière d'encadrement, destiné aux Équipes pays de l'ONU (UNCT) et qui couvre tout un éventail de problèmes liés à la gestion et à l'encadrement dans le contexte de l'encadrement d'une Équipe Pays. Ces deux programmes ont été salués par les membres du personnel qui les ont suivis ; ils continueront à figurer dans les offres de perfectionnement du personnel proposées par le Secrétariat. Les initiatives de perfectionnement en encadrement ont été complétées par la mise en place de la première session du programme « Leadership pour les femmes » et du programme « Mentorat pour les femmes » qui font tous deux partie des réalisations concrètes du Plan d'action pour l'égalité entre les sexes (décrit ci-dessus). Ces deux initiatives ont été reconduites en 2015 suite aux résultats positifs des évaluations.
35. Des cours de perfectionnement des compétences ont également été donnés à d'autres groupes d'employés, notamment au personnel des Services Généraux, au Siège comme sur le terrain, et aux Administrateurs nationaux travaillant sur le terrain. Deux cours ont été proposés en Anglais et en Français, grâce à l'École des cadres du système de l'ONU. Le premier, intitulé « *Compétences des assistant(e)s administratif/ves* », était destiné aux équipes de soutien afin qu'elles puissent efficacement planifier leur travail, fournir des résultats, gérer leur temps, et communiquer efficacement autour des réalisations concrètes. Le second cours, intitulé « *Formation à la rédaction* », visait à aider le personnel, toutes catégories confondues, à améliorer la structure, la clarté et la concision de leurs travaux écrits. Au total, 68 membres du personnel du Secrétariat ont participé à ces cours. Outre les programmes internes de formation coordonnés par le service de Gestion des ressources humaines, un certain nombre de membres du personnel ont bénéficié de formations individuelles dispensées par des prestataires externes et portant sur la gestion des opérations, les droits de l'Homme et la réforme de l'ONU.
36. Pour soutenir le passage du Secrétariat au Cloud de Google, en mai 2015, tout un éventail de supports de formation a été mis en place pour pallier cette modification d'ordre organisationnel, notamment : l'identification des utilisateurs précoces et des guides de Google pour la formation et le soutien par les pairs, des ateliers en face à face dans les régions et des webinars au Siège, ainsi que des ressources en ligne sur support vidéo.

Bien-être du personnel

37. Dans tous les secteurs de la *Stratégie pour les ressources humaines*, il s'est avéré essentiel de conserver un partenariat étroit entre la direction de l'ONUSIDA et l'Association du Personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA (USSA). La collaboration avec les représentants de l'USSA a permis de garantir que les politiques de ressources humaines et les initiatives de la direction étaient bien étayées par, et prenaient en compte, les intérêts de l'organisation tout comme que ceux du personnel. L'USSA constitue une partie formelle des organes consultatifs de l'ONUSIDA ; elle comprend notamment le Comité Consultatif des Ressources Humaines et le Comité de Mobilité et de Réaffectation. Les cadres dirigeants consultent régulièrement l'USSA, notamment par le biais de réunions mensuelles régulières entre le Directeur exécutif adjoint, la Gestion

et la Gouvernance, et le Comité exécutif de l'USSA. Des initiatives conjointes de gestion du personnel sont également mises en œuvre, au besoin ; le Groupe de Travail conjoint Assurance Maladie du Personnel, par exemple.

38. Un certain nombre d'initiatives sont en cours dans le domaine de l'éthique. Une version actualisée du Guide des valeurs éthiques du Secrétariat a été élaborée et distribuée à l'ensemble du personnel. Ce guide, destiné au personnel de l'institution, constitue une ressource pratique concernant les attentes de l'ONUSIDA en matière d'éthique. Il rappelle les valeurs fondamentales de l'ONUSIDA, et indique la réglementation et les règles en la matière sur le lieu de travail. Au sein du Secrétariat, l'éthique vise également à promouvoir un environnement professionnel ouvert et transparent, pour l'ensemble du personnel. La Politique de protection des dénonciateurs d'abus a été revue et rééditée ; elle contient désormais des informations telles que les mesures à prendre pour traiter les situations de conflits d'intérêts. Cette politique actualisée s'applique non seulement aux membres du personnel, mais également aux non-membres tels que les consultants et les stagiaires, ainsi qu'aux tiers tels que les fournisseurs, les sous-traitants et les partenaires techniques.
39. Le Secrétariat continue à soutenir les membres du personnel de l'ONU et leur famille par le biais des initiatives UN Plus et UN Cares, agissant à l'échelle du système. UN Plus, l'Association des fonctionnaires séropositifs des Nations Unies, gère les problèmes, tels que la stigmatisation et la discrimination, auxquels sont confrontés les membres du personnel de l'ONU vivant avec le VIH, ainsi que l'accès aux soins et au soutien. En 2014, UN Plus a réalisé un exercice d'évaluation pour étudier ses succès et ses réalisations, et évaluer les défis actuels. Ce groupe a également mené une étude qualitative des expériences vécues par le personnel de l'ONU vivant avec le VIH. Les résultats de cette étude permettront d'étayer les efforts constants de plaidoyer et serviront d'outil pour améliorer le soutien apporté au personnel de l'ONU vivant avec le VIH, et pour accentuer la prise de conscience des problèmes complexes auxquels ils sont confrontés sur leur lieu de travail à l'ONU.
40. UN Cares, le programme de lutte contre le VIH proposé à l'échelle du système, dispense des sessions d'information et de formation, ainsi que des programmes de promotion de la santé à l'échelle nationale, certains d'entre eux étant spécifiquement conçus pour les adolescents et les enfants de l'entourage du personnel. Ils soutiennent également les organisations du régime commun par le biais d'ateliers, portant sur la gestion confidentielle des informations personnelles, destinés aux Ressources Humaines, au personnel médical et autres. Début 2015, UN Cares a lancé un nouveau programme de formation sur la *Stigmatisation au-delà du VIH*. Ce programme comprend cinq modules de formation permettant de traiter la stigmatisation et la discrimination constatées sur un lieu de travail de l'ONU et liées à la santé mentale, au handicap, à la toxicomanie, à l'orientation ou à l'identité sexuelle, et au VIH. Les modules vont continuer à être proposés, tout au long de l'année 2015, à l'ensemble des personnes constituant le système de l'ONU.
41. La sûreté et la sécurité du personnel restent une priorité de premier plan pour le Secrétariat, l'accent étant mis sur le renforcement de la capacité des bureaux locaux à évaluer, planifier, gérer et mettre en œuvre les exigences sécuritaires. L'ONUSIDA est totalement engagée dans les actions du Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité (IASMN) et impliquée dans deux groupes de travail de l'IASMN : le groupe de travail « Formation à la sécurité » et le groupe de travail « Sexospécificité et gestion de la sécurité ». Tout au long de la période de notification concernée, une assistance spécifique a été apportée au personnel de l'ONUSIDA de plusieurs bureaux,

notamment dans les pays suivants : Kenya, Soudan du Sud, Népal, Nigeria, Somalie, Afrique du Sud et Sénégal. Fin 2013, le Secrétariat a évalué la conformité avec les Normes minimales de Sécurité Opérationnelle (NMSO) de l'ONU et a fait l'état des lieux de la situation des bureaux de l'ONUSIDA du monde entier en matière d'Hygiène et de Sécurité du Travail (HST). Cette étude a fait l'objet d'un suivi pays par pays, et une nouvelle étude des NMSO et de l'HST est prévue pour le troisième trimestre 2015. Des directives permettant de traiter les problèmes d'hygiène et de sécurité au travail ont été élaborées et vont être mises à la disposition de l'ensemble des bureaux de l'ONUSIDA.

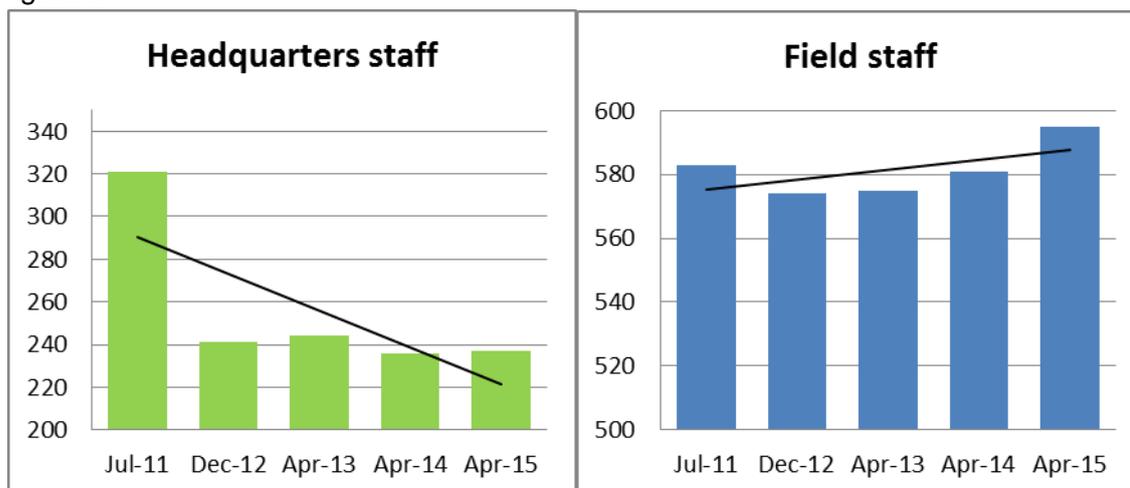
Activités du système de l'ONU

42. L'ONUSIDA continue à jouer un rôle actif dans le cadre des initiatives de réforme du système de l'ONU en matière de gestion. En tant que Vice-président du Comité de haut niveau du Conseil des chefs de secrétariat sur la gestion (CCS/HLCM), et organisateur du Groupe de travail sur l'harmonisation des modes de fonctionnement de l'HLCM et du Groupe de travail sur la Direction du GNUM, le Secrétariat contribue à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique du régime commun. Le Secrétariat participe également au Réseau Ressources Humaines du HCLM et à ses groupes de travail, au Groupe Consultatif Interinstitutions (GCI) pour la sélection du Coordonnateur résident, et au groupe de travail sur la gestion des performances au sein du système de l'ONU.
43. En avril 2015, grâce à une étroite collaboration entre l'encadrement et le personnel, le Secrétariat est devenu climatiquement neutre pour 2012-2013, dans le cadre de la stratégie de neutralité climatique des Nations Unies. En vertu de cette stratégie, les organisations de l'ONU doivent mesurer leurs émissions annuelles de Gaz à Effet de Serre (GES). Depuis 2009, le Secrétariat est parvenu à recueillir et à communiquer ces données pour l'ensemble de ses bureaux, de ses EAR et pour le Siège. Le deuxième volet de cette stratégie vise à réduire les émissions de GES. Grâce à l'élaboration et à la mise en œuvre de la Stratégie du Secrétariat de l'ONUSIDA pour la réduction des émissions, le Secrétariat est parvenu à réduire ses émissions de 14 % entre 2010 et 2013, triplant presque son objectif de réduction fixé à 5 %. Le Secrétariat a ensuite mis en œuvre le troisième volet de la stratégie en achetant des Unités de réduction certifiées des émissions du Fonds pour l'adaptation au Mécanisme pour un développement propre, afin de compenser les émissions de GES restantes pour 2012 et 2013. En devenant climatiquement neutre, le Secrétariat a répondu à l'appel du Secrétaire général pour la neutralité climatique de l'ONU à l'horizon 2020, et a rejoint le petit groupe formé par les organisations de l'ONU qui sont totalement ou partiellement neutres du point de vue climatique. Le Secrétariat s'est engagé à continuer à réduire ses émissions de GES en « faisant en sorte que la réduction des émissions fasse partie intégrante de ses activités quotidiennes ».

PROFIL DES EFFECTIFS DU SECRETARIAT

44. Quand le réalignement organisationnel a été lancé, en 2011, le personnel totalisait 904 personnes ; au 1^{er} avril 2015, ce chiffre était descendu à 832 personnes. Sur ces 832 personnes bénéficiant d'un contrat à durée déterminée ou temporaire, 237 travaillent au Siège, et 595 dans les EAR, les Bureaux de liaison et les Antennes nationales (Figure 1). La volonté de conserver un maximum de compétences sur le terrain – plus particulièrement dans les pays fortement touchés – a abouti à la répartition suivante des effectifs : 28 % au Siège et 72 % sur le terrain.

Figure 1

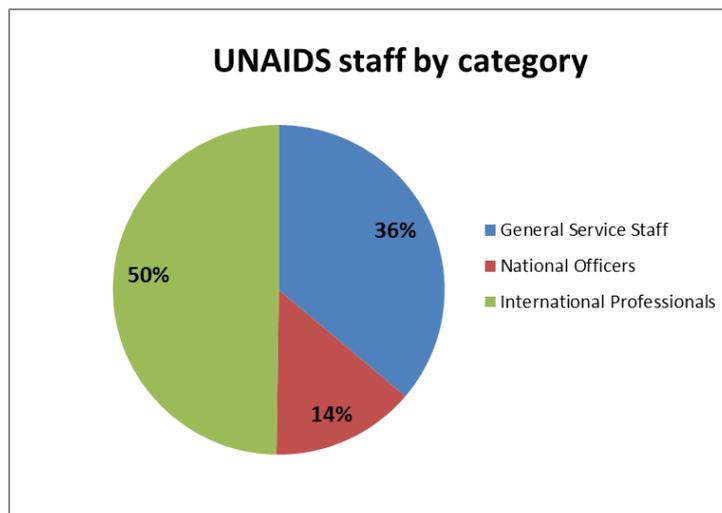


EN	FR
Headquarters staff	Personnel du siège social
Jul	Jul
Dec	Déc
Apr	Avr
Field staff	Personnel de terrain

45. Concernant les types des contrats en date du 1^{er} avril 2015, 790 personnes bénéficiaient d'un contrat à durée déterminée, et 42 d'un contrat de travail temporaire. L'un des principaux objectifs du réalignement organisationnel consiste à embaucher du personnel à titre temporaire pour remplir des fonctions strictement limitées dans le temps, comme celles consistant à mener à bien un projet d'une durée limitée. Du point de vue opérationnel, le Secrétariat doit savoir s'adapter aux fluctuations de l'épidémie et à un environnement dynamique ; il ne peut pas proposer des emplois à durée indéterminée ou « permanents ».

46. Le rapport entre le personnel recruté à l'international et celui embauché localement est toujours le même : 50 % et 50 %. En date du 1^{er} avril 2015, les Spécialistes internationaux représentaient 50 % du personnel, les Administrateurs nationaux 14 %, et les Services Généraux 36 % (Figure 2).

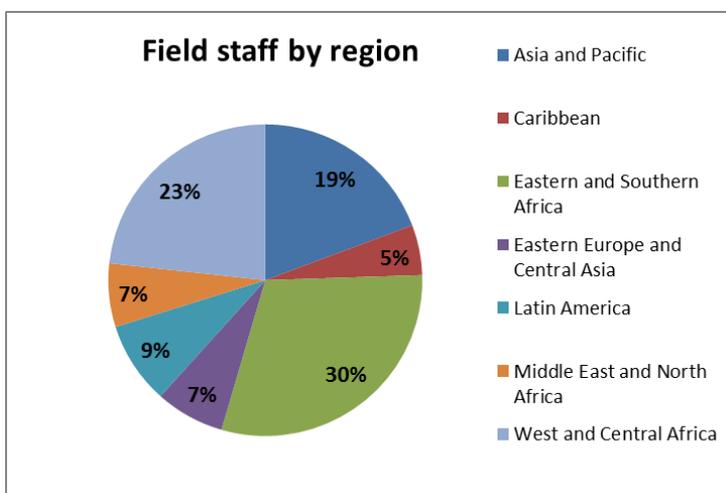
Figure 2



EN	FR
UNAIDS staff by category	Personnel de l'ONUSIDA par catégorie
General Service Staff	Personnel des Services Généraux
National Officers	Administrateurs nationaux
International Professionals	Spécialistes internationaux

47. Les effectifs du Secrétariat sont présents dans sept régions : un peu plus de 50 % du personnel de terrain - aussi bien international que national - travaille au cœur de la zone épidémique, en Afrique Orientale et Australe (AOA) (30 %) et en Afrique de l'Ouest et Centrale (AOC) (23 %) ; et 19 % du personnel travaille en Asie-Pacifique (Figure 3).

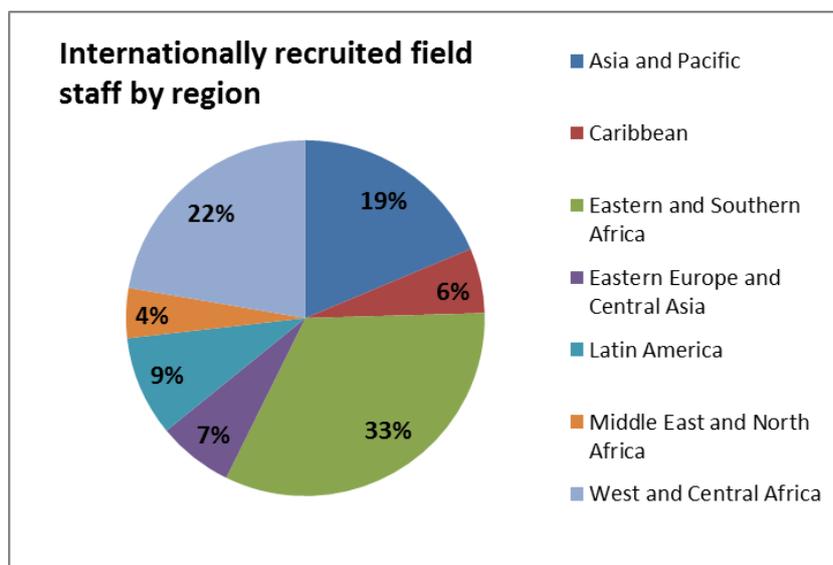
Figure 3



EN	FR
Field staff by region	Personnel de terrain par région
Asia and Pacific	Asie et Pacifique
Caribbean	Caraïbes
Eastern and Southern Africa	Afrique orientale et australe
Eastern and Europe and Central Asia	Europe orientale et Asie centrale
Latin America	Amérique Latine
Middle East and North Africa	Moyen-Orient et Afrique du Nord
West and Central Africa	Afrique de l'Ouest et centrale

48. C'est dans les régions de l'AOC et de l'AOA que le personnel de la catégorie des Spécialistes internationaux est le plus largement représenté : 33 % des Spécialistes internationaux de terrain travaillent en AOC et 22 % en AOA (Figure 4).

Figure 4



EN	FR
Internationally recruited field staff by region	Personnel de terrain par région, recruté au niveau international
Asia and Pacific	Asie et Pacifique
Caribbean	Caraïbes
Eastern and Southern Africa	Afrique orientale et australe
Eastern and Europe and Central Asia	Europe orientale et Asie centrale
Latin America	Amérique Latine
Middle East and North Africa	Moyen-Orient et Afrique du Nord
West and Central Africa	Afrique de l'Ouest et centrale

49. Concernant l'origine nationale, les Spécialistes internationaux de l'ONUSIDA sont issus de 107 pays de toutes les régions (Figure 5).

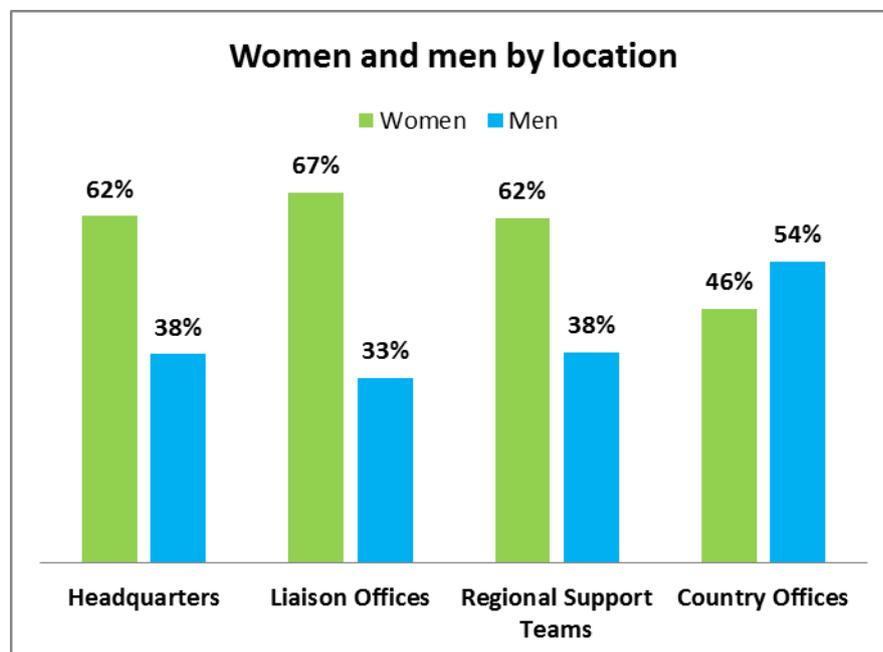
Figure 5



EN	FR
International professional staff by region of origin	Spécialistes internationaux par région d'origine
Latin America and Caribbean	Amérique latine et Caraïbes
North America	Amérique du Nord
Africa	Afrique
Asia and Oceania	Asie et Océanie
Europe	Europe

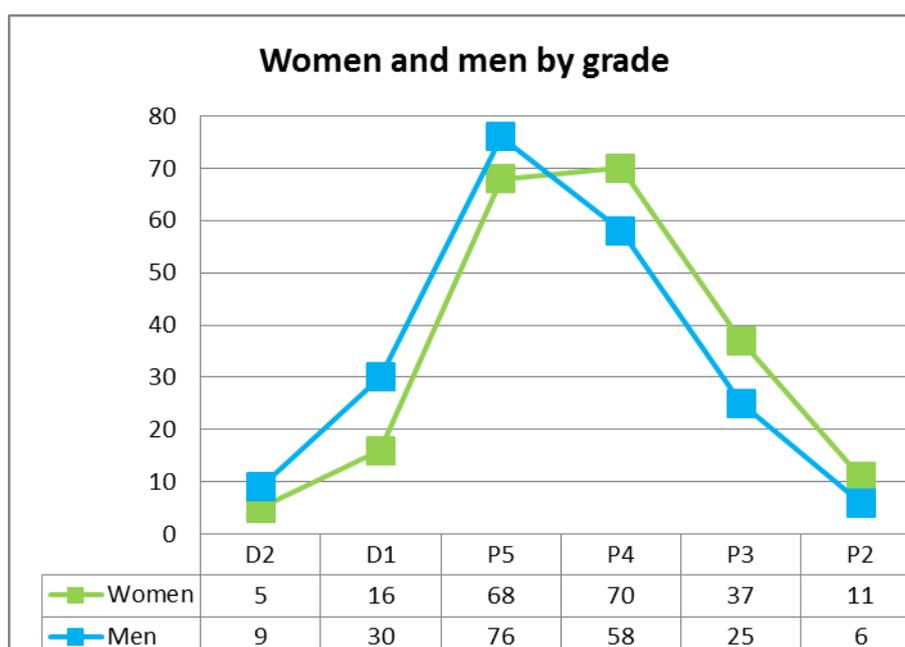
50. Au sein du Secrétariat, la proportion de personnel féminin a augmenté. En date du 1^{er} avril 2015, les femmes représentaient : 62 % du personnel du Siège (61 % au 1^{er} avril 2014), 62 % des EAR (61 % au 1^{er} avril 2014) et 46 % des Antennes nationales (45 % au 1^{er} avril 2014) (Figure 6). Dans la catégorie des Spécialistes internationaux, le nombre de femmes a augmenté de 2 % par rapport à 2014, 50 % des postes étant pourvus par des femmes. Concernant les postes de niveau P5 et au-dessus, la proportion de femmes a également augmenté, de 3 %, par rapport à 2014 (89 femmes pour 115 hommes) (Figure 7).

Figure 6



EN	FR
Women and men by location	Femmes et hommes par service
Women	Femmes
Men	Hommes
Headquarters	Siège social
Liaison Offices	Bureaux de liaison
Regional Support Teams	Équipes régionales d'appui
Country Offices	Antennes nationales

Figure 7



EN	FR
Women and men by grade	Femmes et hommes par grade
Women	Femmes
Men	Hommes

51. Concernant la répartition des âges du personnel constituant les effectifs de l'ONUSIDA, la moyenne est de 46 ans. En tant qu'entité fondée sur la connaissance, le Secrétariat a besoin de professionnels expérimentés, de haut niveau, capables d'obtenir des résultats en toute indépendance en matière de gestion et de technique, et de s'appuyer sur un réseau élaboré de professionnels. Le Secrétariat s'efforce également d'augmenter la proportion de jeunes au sein des effectifs. À l'heure actuelle, le personnel correspondant à la tranche d'âge des 20-39 ans constitue 25 % de l'ensemble des effectifs.

52. En 2014, le programme de l'ONUSIDA intitulé « Jeunes Experts » (JE) a permis à 12 jeunes d'acquérir une expérience pratique dans le domaine de la santé et du perfectionnement à l'échelle internationale. Les JE comprenaient 9 femmes et 3 hommes de 8 nationalités différentes, parrainés par 6 pays.

53. L'an dernier, 103 étudiants issus de 37 pays ont été admis comme stagiaires au sein du Secrétariat. Les stagiaires intègrent un service du Secrétariat dans un cadre pédagogique pour développer leur compréhension d'un des domaines régis par le Secrétariat, tout en apportant une contribution non négligeable aux équipes auxquelles ils sont intégrés. Parmi les stagiaires, 51 % étaient intégrés dans une Antenne nationale ou une EAR.

STRATEGIE DU SECRETARIAT DE L'ONUSIDA EN MATIERE DE RESSOURCES HUMAINES : ÉTUDE DES RESULTATS ET PASSAGE A L'ETAPE SUIVANTE

54. Des progrès constants ont été réalisés grâce à la mise en œuvre de la *Stratégie pour les Ressources Humaines 2011-2015* qui a eu un impact significatif sur l'efficacité du fonctionnement du Secrétariat.

Résultats et impact

55. Une série de résultats concrets est liée à la façon dont le personnel du Secrétariat est administré et déployé au sein de l'organisation. En 2011, en raison du passage au Système Administratif Unique, l'ensemble du personnel de l'ONUSIDA s'est retrouvé soumis à une seule série de contrats, à un unique cadre intégrant les réglementations et règles en matière de ressources humaines, ainsi qu'à une seule plateforme faisant office de Progiciel de Gestion Intégré (PGI). Suite à cette modification, un tableau intégré des affectations a été créé pour pouvoir bénéficier des données en temps réel nécessaires à la prise de décisions éclairées liées aux effectifs du Secrétariat. Ces informations concernant l'encadrement, qui ont constitué un élément essentiel du réaligement organisationnel, ont permis de rationaliser le Secrétariat; de réduire sa taille, de réaffecter du personnel dans les pays très fortement touchés, de redéfinir le profil des postes clefs, et d'améliorer le ratio Siège/terrain.

56. Le deuxième volet des réalisations concrètes portait sur l'amélioration des performances et sur la formation continue des membres du personnel. C'est ainsi que le lancement du Cadre des compétences du Secrétariat s'est avéré être un acte fondateur qui a mis en exergue les valeurs organisationnelles et les comportements que les membres du personnel se doivent d'adopter. À partir de 2012, les compétences ont été intégrées à l'ensemble du cycle de gestion des ressources humaines : tout d'abord via l'évaluation des compétences lors du recrutement, puis via la mise à disposition de ressources de formation basées sur les compétences et, enfin, via l'évaluation par le biais du système GPA qui regroupe la gestion des performances et la formation.

57. C'est grâce à un leadership fort et efficace que l'on peut obtenir des résultats concrets en matière d'administration, de déploiement, de performances et de formation du personnel. Le fait de se concentrer sur le perfectionnement de l'encadrement et du leadership pour le personnel, au sein du Secrétariat, a eu des répercussions positives non seulement en termes de résultats, mais également sur la culture de l'organisation. Grâce au programme d'Initiation des DPO, de nouveaux responsables d'antennes nationales ont été formés efficacement en vue de leur prise de fonction. Les responsables d'antennes nationales déjà en poste ont été formés aux nouveaux styles et techniques d'encadrement par l'École des cadres au cours de l'*atelier Leadership de l'UNCT*. Un certain nombre de directeurs ont peaufiné leurs compétences en matière de leadership lors du fameux programme *Leaders de l'ONU* dispensé par l'École.

58. Si l'égalité entre les sexes n'est pas encore atteinte au sein du Secrétariat, des progrès notables ont cependant été constatés dans plusieurs domaines. Outre les progrès réguliers réalisés en matière de représentation des femmes à divers niveaux (agents et cadres), un certain nombre de femmes membres du personnel ont participé au programme Leadership pour les femmes ; par ailleurs, des femmes et des hommes membres du personnel ont bénéficié du programme de Mentorat pour les femmes. Le profil des femmes au sein de l'ONUSIDA a bénéficié d'un regain d'attention grâce à la publication régulière de l'outil de communication intitulé *Plein feux sur les femmes*.

59. Ces actions ont entraîné des répercussions continues grâce à une plateforme politique solide qui a été mise en place dans le cadre de la stratégie. Un certain nombre de politiques essentielles ont été élaborées ou mises à jour par le biais d'un processus consultatif, mené avec le Comité Consultatif des Ressources Humaines, qui a été créé pour orienter l'élaboration de la politique des RH au sein du Secrétariat. Outre l'élaboration ou l'actualisation d'un certain nombre de politiques fondatrices, telles que la gestion de la mobilité, du recrutement et des performances, le Secrétariat est devenu un pionnier du système de l'ONU en garantissant que chaque membre du personnel dispose d'un statut personnel lui assurant droits et prestations. Le bien-être du personnel et l'équilibre vie professionnelle/personnelle ont également été soutenus par le biais du lancement de la politique du Secrétariat intitulée « Aménagement des modalités de travail ».

Défis à relever

60. Nous avons bénéficié d'un certain nombre de remarquables succès, mais plusieurs défis ont surgi et vont devoir être pris en compte puis relevés au fur et à mesure que le Secrétariat va progresser vers son approche stratégique de la gestion des ressources humaines. En matière de ressources, l'environnement actuel exige une vigilance continue pour maîtriser les coûts et garantir une utilisation prudente de ressources limitées, tout en garantissant, dans le même temps, que tout est fait pour déployer les ressources humaines conformément à l'évolution de l'épidémie. D'où la nécessité croissante de garantir une présence là où la sécurité est mise à mal, où le personnel doit travailler dans des conditions difficiles au sein d'environnements imprévisibles à la sécurité fluctuante, au sein desquels le drapeau de l'ONU ne constitue plus forcément un gage de sécurité.

61. Non seulement les cibles sont ambitieuses en matière de suivi rapide de la lutte, mais le Secrétariat est également confronté au défi consistant à garantir que le personnel reste compétent, réactif et bien équipé pour faire face au contexte de travail actuel et à venir. Il est nécessaire de disposer d'un personnel spécialisé doté des compétences et des connaissances adéquates ; mais il faut également bénéficier d'un personnel capable de travailler dans diverses disciplines et d'assurer divers postes pour relever des défis multisectoriels complexes, surtout dans l'optique du programme pour l'après 2015 et des Objectifs de Développement Durable. L'innovation et la formation continue doivent faire partie intégrante du travail quotidien de l'ensemble de nos collègues. Cela nécessite non seulement une vision claire des travaux requis pour progresser, mais également une forte implication en matière de travail d'équipe, de respect de la diversité, ainsi qu'un encadrement compétent. Il va être indispensable de fournir des efforts continus pour former, soutenir et orienter le personnel dans ces domaines, afin de conserver des effectifs impliqués et très performants.

Passage à l'étape suivante

62. Au cours du deuxième semestre 2015, la Stratégie du Secrétariat pour les ressources humaines va être actualisée et étendue - sans oublier les réalisations, les répercussions et les défis à relever - dans l'optique de mettre la gestion des ressources humaines en adéquation avec les priorités qui émergent et avec l'actualisation et l'extension de la Stratégie de l'ONUSIDA 2011-2015. Par le biais de l'actualisation et de l'extension de la Stratégie des ressources humaines, le Secrétariat va pouvoir continuer à garantir que ses effectifs sont adéquats pour pouvoir mettre un terme à l'épidémie de sida d'ici 2030.

ONUSIDA

20 Avenue Appia

CH-1211 Genève 27

Suisse

+41 22 791 3666

unaids.org