

Mise à jour sur la prévention et la lutte contre le harcèlement, y compris sexuel, les intimidations et les abus de pouvoir au sein du Secrétariat de l'ONUSIDA

**Documents complémentaires pour ce point : UNAIDS/PCB (EM)/CRP1 ;
UNAIDS/PCB (EM)/CRP2**

**Action requise lors de cette réunion – Le Conseil de coordination du
programme est invité à :**

prendre note du Plan d'action de gestion

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

CONTEXTE

1. Le Plan d'action de gestion (Plan d'action) est présenté sur demande du Conseil de coordination du programme (CCP) de l'ONUSIDA conformément à la Décision 5.15(a)¹ prise au cours de sa 43e réunion de décembre 2018. Le Plan s'appuie sur les engagements détaillés dans les publications *Mise à jour sur les questions de gestion stratégique des ressources humaines* [UNAIDS/PCB (42)/18.6] et *Transformation de l'ONUSIDA : un programme pour l'élimination de toutes les formes de harcèlement et pour la défense de la dignité, de la responsabilité et du bien-être sur le lieu de travail* [UNAIDS/PCB (43)/18.22]. Les activités proposées découlent des priorités et de l'expérience du personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA, telles qu'elles ont été présentées par l'Association du personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA [USSA, UNAIDS/PCB (43)/18.23], et, en partie, des conclusions et recommandations du Groupe d'experts indépendants [GEI, UNAIDS/PCB (43)/18.21].

LES PRINCIPES DU CHANGEMENT

2. L'objectif du Plan d'action est de favoriser une culture organisationnelle positive, mais aussi d'encourager les comportements attendus et de sensibiliser les responsables et les membres du personnel sur leur responsabilité, en privilégiant notamment des réponses systémiques en cas d'attitudes et de performances problématiques ou inacceptables.
3. L'ONUSIDA améliorera ses systèmes internes et sa gouvernance, renforcera les connaissances et les compétences de son personnel, et visera à obtenir un environnement de travail inclusif et stimulant, tout en défendant les principes essentiels que sont les droits de l'homme, l'égalité des sexes et une plus grande implication des personnes vivant avec le VIH. En garantissant un lieu de travail diversifié, inclusif, sûr et digne, et en offrant ainsi au personnel la possibilité de libérer tout son potentiel et d'optimiser ses résultats collectifs, l'ONUSIDA réalise un investissement déterminant dans sa riposte au sida.
4. Le Plan d'action reconnaît la nécessité pour l'équipe de direction de faire preuve de leadership et responsabilité, de consacrer du temps et des ressources au dialogue entre les employés, et de bâtir les compétences et comportements qui renforcent la collégialité, le respect et la responsabilité partagée. Le Plan reconnaît les attentes élevées du personnel vis-à-vis des cadres dirigeants pour la bonne mise en œuvre de ce programme, ainsi qu'une frustration et une déception profondes vis-à-vis des systèmes juridiques internes qui – parmi d'autres insuffisances – n'ont pas permis d'obtenir des résultats rapides.
5. L'équipe de direction de l'ONUSIDA s'engage à obtenir des résultats qui renforceront ses systèmes de base en faveur d'une justice interne, du bien-être de ses employés, de la diversité et de l'inclusion, et est déterminée à éliminer le harcèlement et l'abus d'autorité.

CONTRIBUTION AU PLAN D'ACTION DE GESTION

¹ « Demande au Secrétariat de l'ONUSIDA de mettre pleinement en œuvre les mesures énoncées dans la réponse apportée par la direction et d'élaborer un Plan d'action de gestion plus détaillé et entièrement chiffré, complété par des mécanismes de contrôle et des échéances selon les recommandations du GEI et qui relèvent de sa responsabilité, par le biais de méthodes fiables, mesurables, rapides et ambitieuses, afin que celui-ci puisse être examiné par le CCP dans le cadre du processus décisionnel intersessions. »

6. L'élaboration du Plan d'action s'est appuyée sur les éléments suivants :
- *Engagement du personnel.* Celui-ci a été obtenu au moyen d'une enquête anonyme et de deux séries de consultations avec le personnel, de discussions avec l'Équipe spéciale dédiée à la dignité au travail et l'équipe de direction, et aussi à partir d'informations transmises par l'Association du personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA.
 - *Systèmes d'initiatives de l'ONU.* Le Plan d'action est cohérent avec les plates-formes et initiatives globales actuelles de l'ONU en faveur du renforcement des politiques, des systèmes de gestion, du soutien au personnel et de la promotion d'un lieu de travail stimulant et totalement inclusif. Le Plan prévoit aussi des actions qui promeuvent une réforme plus large du système de développement de l'ONU et permettent au personnel de faire évoluer ses compétences en fonction des futurs besoins de chaque pays et des exigences institutionnelles de l'ONU (p. ex. la réforme de l'ONU, l'Agenda 2030 et les Objectifs de développement durable).
 - *La riposte mondiale au sida.* Des leçons importantes ont été tirées grâce à une riposte mondiale qui a accéléré le changement et créé un environnement favorable à l'obtention de résultats. Cela a mis en évidence l'importance des points suivants :
 - un engagement ferme de l'équipe de direction, ainsi qu'une volonté collective pour modifier les standards et les comportements afin de les rendre totalement inclusifs et protecteurs ;
 - des actions ciblées pour améliorer les politiques, assurer leur mise en œuvre, renforcer la responsabilité et faciliter l'accès à la justice ;
 - un cadre qui permet aux personnes de connaître et d'exercer leurs droits ; et
 - un suivi, un reporting et une justification sur les résultats, ainsi qu'une compréhension des écarts et une identification des actions futures qui garantissent l'inclusion de tous.

UNE GESTION RESPONSABLE EN FAVEUR DU CHANGEMENT

7. L'équipe de direction de l'ONUSIDA a insisté sur la nécessité d'une approche inclusive pour se renforcer. Celle-ci s'appuie sur le personnel en prenant en compte les avis de ceux qui ont vécu et subi les conséquences négatives des incivilités et du harcèlement. L'approche plaide pour une responsabilisation et un leadership forts au niveau de la direction. Elle vise à obtenir des résultats mesurables au bénéfice des employés et à améliorer la performance collective des personnes et communautés servies par l'ONUSIDA. La mise en œuvre du Plan d'action entraînera d'indispensables changements et permettra à l'équipe de direction de respecter son devoir de diligence vis-à-vis de tous les employés, quel que soit leur lieu d'affectation.
8. L'équipe de direction comprend le Directeur exécutif, les Directeurs exécutifs adjoints, le Chef de cabinet, les Directeurs de département, les Directeurs d'équipes d'appui aux régions et les Directeurs de bureau de liaison. En tant que dirigeants au sein du Secrétariat de l'ONUSIDA, les membres de l'équipe de direction reconnaissent leur responsabilité individuelle et collective pour incarner les comportements attendus et pour lutter de manière visible et crédible contre les incivilités et le harcèlement, notamment le harcèlement sexuel et l'abus d'autorité. Le changement systémique n'est possible que s'il est mené du sommet et si les cadres dirigeants assument leur responsabilité. Cette responsabilité est précisée dans la « *Lettre d'engagement de l'équipe de direction de l'ONUSIDA* » (voir encadré page 6) diffusée au personnel en mars 2019. Il est prévu que la responsabilité individuelle et collective de l'équipe de direction sera évaluée, notamment par le biais d'enquêtes auprès des employés pour évaluer leur niveau de confiance, les résultats étant diffusés à tout le personnel et au CCP.
9. Comme cela a été discuté au cours de la 43e réunion du CCP de décembre 2018, ce dernier suivra la mise en œuvre de ce Plan d'action avec une obligation de rendre compte sur les résultats. Il est vraisemblable que le Plan d'action continuera à évoluer au fur et à

mesure de sa mise en œuvre en fonction des leçons apprises au sein et en dehors de l'ONUSIDA, et grâce à l'engagement et aux recommandations du CCP et de son groupe de travail. Le Secrétariat de l'ONUSIDA cherchera également toutes les occasions pour consulter des partenaires afin de bénéficier de leur expérience et expertise. Il partagera également son expérience au fur et à mesure de l'avancement du programme.

10. La version actuelle du Plan d'action propose un certain nombre d'actions et de livrables ; elle sera probablement corrigée avec plus de détails sur les effectifs et les implications financières à la suite de la session spéciale du CCP et des délibérations du groupe de travail du CCP de mars 2019. Les livrables et activités principales par domaine d'action sont détaillés ci-dessous, avec un complément d'information dans l'annexe 1.

Encadré : Les engagements de l'équipe de direction de l'ONUSIDA vis-à-vis du personnel**Le bien-être du personnel sera une priorité**

- Le personnel sera habilité et encouragé à dénoncer le sexisme, les incivilités ou l'intolérance qui seraient observés sur le lieu de travail et à signaler toute mauvaise conduite suspectée.
- Le personnel disposera d'informations et d'un accès à des services pour promouvoir et protéger la santé mentale et le bien-être sur le lieu de travail, notamment au moyen d'approches par groupes de pairs.
- Le personnel sera distingué pour ses réussites et ses contributions aux objectifs de l'ONUSIDA.

L'équipe de direction adoptera un leadership encore plus positif

- Les responsables créeront un environnement de travail favorable pour leurs équipes et engageront immédiatement les actions appropriées en cas d'incivilité ou de conflit avant dégradation de la situation.
- Sur le lieu de travail, les cadres de direction adopteront les comportements souhaitables et appropriés et une attitude positive tout en mettant en place des méthodes de travail productives.
- Le soutien opérationnel et la promotion du bien-être dans les bureaux et les équipes seront renforcés afin que tout le personnel de l'ONUSIDA bénéficie des conditions et ressources nécessaires à une bonne exécution de son travail.

Les politiques et les procédures seront renforcées

- Les employés appréhenderont parfaitement les règles, politiques et procédures de l'ONUSIDA et seront convaincus de leur application juste, cohérente et transparente, y compris pour l'évaluation de leur performance.
- Les politiques et les systèmes juridiques internes seront mis à jour afin de refléter les meilleures pratiques et d'obtenir des résultats rapides dans le respect des procédures.
- Les actions des responsables en faveur du respect des standards de conduite seront davantage visibles, ce qui accroîtra la confiance du personnel dans l'efficacité des mécanismes juridiques internes de l'ONUSIDA.

La gestion des employés sera modernisée et des évolutions de carrière seront proposées

- L'ONUSIDA investira de manière stratégique pour que tous les employés puissent faire évoluer leurs compétences avec les besoins de l'organisation et des projets internationaux.
- La gestion des ressources humaines, la promotion des évolutions de carrière et le processus de prise de décision par les dirigeants de l'ONUSIDA renforceront l'engagement, la performance et la collaboration du personnel.
- L'ONUSIDA pilotera la mise en place de ONU-SWAP et de son Plan d'action actualisé pour l'égalité des sexes afin de bénéficier des avancées induites vis-à-vis des objectifs.

Les progrès seront suivis et rapportés

- Les avancées et les écarts dans la mise en œuvre du Plan d'action seront clairement mis en évidence.
- Des indicateurs seront élaborés pour surveiller les responsabilités en matière de devoir de diligence, faciliter la vision d'ensemble du Conseil de coordination du programme sur les questions stratégiques de gestion des ressources humaines, et maintenir un environnement de travail inclusif, sûr et sain pour l'ensemble du personnel.
- Des méthodes efficaces seront adoptées pour évaluer les avantages de la civilité, de l'inclusion et du bien-être du personnel sur la performance de l'organisation.

DOMAINES D' ACTIONS EN FAVEUR DU CHANGEMENT

1. UNE APPROCHE CENTRÉE SUR LE PERSONNEL – *garantir la dignité au travail, faire respecter le devoir de diligence, investir dans le bien-être du personnel*

Le personnel doit être encouragé à agir et à s'approprier les solutions. Pour cela, il doit connaître ses droits, savoir quels sont les systèmes et services qui lui sont accessibles, notamment les procédures de recours et politiques appropriées, et être familiarisé avec les outils et systèmes de reporting. Les comportements acceptables et inacceptables doivent être parfaitement définis, et chacun sensibilisé aux situations qui ne relèvent pas de comportements précisément identifiés mais qui pourraient mettre mal à l'aise certaines personnes. La sensibilité interculturelle, l'engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion, et la lutte contre les préjugés inconscients sont les prérequis indispensables à un environnement de travail inclusif. La capacité de prévention et de résolution des conflits du travail est une compétence importante pour la construction d'un environnement de travail positif et sain.

L'ONUSIDA veut :

- a. 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, promouvoir une culture de lieu de travail inclusif.
- b. Recruter un conseiller en bien-être pour piloter l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de santé mentale et de bien-être du personnel de l'ONUSIDA, en cohérence avec la stratégie globale de l'ONU.
- c. Garantir à l'ensemble du personnel l'accessibilité à des services de conseil professionnel confidentiels ; proposer systématiquement des conseils à des collègues affectés ou en voie d'être affectés dans des lieux difficiles (D et E), travaillant sur un poste où ils subissent un stress ou des conflits, ou devant faire face à un événement majeur de leur vie.
- d. Mettre en place un système d'information, d'assistance et de formation avant et pendant la prise de poste ; fournir aux employés des informations sur leurs droits au travail (notamment en matière de conditions de service, indemnités et avantages, plaintes et appels) et sur les services disponibles en cas d'événement important dans leur vie (p. ex. vivre avec une maladie chronique, y compris l'infection par 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).

2. CADRES DE DIRECTION – *renforcement de la responsabilité et des capacités*

Tous les cadres dirigeants de l'ONUSIDA, au cours de leurs échanges quotidiens avec les employés et les partenaires, illustrent les valeurs que nous attendons les uns des autres : engagement, performance, collaboration et valorisation des compétences et contributions de chacun. La confiance est renforcée lorsque les politiques et procédures de l'Organisation sont appliquées de manière transparente et prévisible et soutiennent les intérêts stratégiques de l'ONUSIDA et le bien-être de son personnel. Les cadres de direction doivent adopter un état d'esprit d'amélioration permanente. Ils doivent être sincères et ouverts aux discussions sur les problèmes et les domaines d'amélioration, et ils doivent encourager le personnel à proposer des solutions. Les cadres de direction doivent s'appuyer sur le solide

partenariat avec l'Association du personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA, en gardant à l'esprit l'importance cruciale de relations constructives entre les employés et leurs responsables.

L'ONUSIDA veut :

- a. Faire du Plan d'action un élément permanent de l'ordre du jour des réunions de l'équipe de direction et de celles des responsables régionaux afin d'évaluer les progrès et les problèmes, de se concentrer pleinement sur une bonne mise en œuvre et de tenir informé le personnel des principaux résultats et décisions de chaque réunion.
- b. Mettre en place un cadre de délégation d'autorité consolidé (pouvoirs de dotation en ressources humaines et financières) ; assurer une formation solide aux employés sur la gouvernance interne et les responsabilités liées à la délégation d'autorité ; fournir à chaque membre du personnel une liste des autorités et des responsabilités qui lui sont déléguées.
- c. Renforcer la culture organisationnelle de l'ONUSIDA sur les droits de l'homme, l'égalité des sexes, une plus forte inclusion des personnes vivant avec le VIH, l'action programmatique et l'engagement des communautés les plus affectées par l'épidémie.

3. SYSTÈMES – force et transparence

Les systèmes soutiennent la responsabilisation et le devoir de diligence de l'Organisation vis-à-vis du personnel, tout en garantissant à celui-ci qu'il dispose des bonnes conditions et ressources pour réaliser son travail. Les employés se sont inquiétés du fait que les procédures disciplinaires et le système juridique ne sont pas utilisés en raison d'un manque de confiance dans ces mécanismes. Les employés qui n'adoptent pas les comportements attendus en vertu du Statut et règlement du personnel, des Standards de conduite de la Commission de la fonction publique internationale et du Guide de déontologie du secrétariat de l'ONUSIDA seront considérés comme responsables au titre du règlement du personnel.

L'ONUSIDA veut :

- a. 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 social), en vérifiant la conformité avec les politiques et procédures, les niveaux et profils des employés, et le bien-être du personnel sur le lieu de travail, avec la volonté d'améliorer les résultats.
- b. Adopter et faire appliquer une politique forte interdisant toutes les formes de harcèlement, d'abus et de discrimination ; renforcer la politique relative au signalement et à la protection contre les représailles.
- c. Élaborer un accord de niveau de service et d'autres standards pour garantir des enquêtes rapides et efficaces par les Services de contrôle interne de l'OMS, dans le respect des procédures définies.
- d. Diffuser des synthèses anonymisées à l'ensemble du personnel en décrivant les actions disciplinaires engagées par les managers et les autres mesures de responsabilisation ; analyser les demandes de vérification administrative et les autres procédures juridiques internes.

- | |
|---|
| e. Utiliser les services communs de l'ONU pour la classification des postes et la vérification des références (centre de service OneHR), ainsi que la base de données de sélection ClearCheck pour éviter de réembaucher des personnes qui ont quitté l'ONU suite à une mauvaise conduite. |
| f. Renforcer la fonction Déontologie dans l'esprit des meilleures pratiques recommandées par le Groupe d'experts indépendants et le Corps commun d'inspection de l'ONU, et améliorer l'accès des employés à Ombudsman et aux services de médiation. |
| g. Analyser les options pour la mise en place d'un système d'enquêtes externes et indépendantes et de sanctions et réparations, travailler avec les parties prenantes clés, notamment les victimes et les autres entités concernées de l'ONU. Mettre ces points en évidence en créant un support sur les plates-formes de gestion globale de l'ONU (réseau des ressources humaines, Comité de haut niveau sur la gestion, Conseil des directeurs généraux). |

4. GESTION DE LA PERFORMANCE ET ÉVOLUTION DES CARRIÈRES

L'ONUSIDA redynamisera sa Stratégie des ressources humaines afin qu'elle soit un puissant vecteur du changement culturel et de l'optimisation des résultats collectifs. Les modalités de gestion des ressources humaines et d'évolution des carrières seront revues et reconçues dans l'optique de soutenir une force de travail diversifiée, polyvalente et hautement performante, en plaçant les bonnes compétences dans les bons lieux au bon moment et en prenant en compte les éventuelles conséquences négatives non prévues pour l'institution et les employés (p. ex. en termes d'égalité des sexes ou de bien-être des employés et de leur famille). Les besoins en gestion du personnel doivent être cohérents avec les comportements attendus soulignés dans le Cadre de compétences du Secrétariat de l'ONUSIDA, afin de stimuler l'engagement et les résultats du personnel. Le recours accru à des « missions enrichies » permet de développer les compétences, les connaissances et l'expérience du personnel en poste, tout en permettant à l'organisation d'être flexible et réactive face à de nouveaux besoins et opportunités.

L'ONUSIDA veut :

- | |
|--|
| a. Passer en revue et repenser la politique de mobilité du personnel, la gestion des ressources humaines et les modalités d'évolution des carrières. |
| b. Mettre en place un « mécanisme d'évaluation » par le personnel des directeurs et des niveaux hiérarchiques supérieurs, afin d'évaluer leurs compétences en gestion du personnel et promotion de la responsabilité mutuelle. |
| c. Utiliser les centres d'évaluation pour le recrutement des futurs responsables en intégrant de nouveaux outils et méthodes en vue d'apprécier les candidats vis-à-vis des valeurs et des compétences techniques et managériales de l'ONUSIDA, tout en tirant les leçons apprises dans le programme pilote. |
| d. Élargir la collaboration entre les groupes fonctionnels et géographiques pour toutes les catégories de personnel (recruté au niveau national et international) ; diversifier les sources de mentorat et coaching (au-delà du superviseur direct). |
| e. Autoriser les personnes intéressées à consacrer jusqu'à 10 % de leur temps de travail pour acquérir des connaissances et renforcer la collaboration et l'innovation dans le but d'optimiser les résultats collectifs de l'ONUSIDA. |

5. SUIVI DES PROGRÈS – *l'impact du changement*

En observant des organisations comparables et en suivant leur évolution au fil du temps, il est possible d'obtenir des informations importantes sur les progrès ou l'absence de progrès dans la conduite du changement. L'analyse rigoureuse des données peut contribuer à l'identification des écarts et à la réorientation des actions. La revue annuelle du CCP sur les problèmes stratégiques de ressources humaines inclura un compte rendu anonymisé sur les cas de harcèlement et d'abus d'autorité et sur leur traitement. Il est probable que si les actions décrites dans ce Plan d'action aboutissent aux résultats escomptés, avec à la clé une meilleure connaissance et confiance du personnel dans les systèmes de reporting, le nombre de cas augmentera sur le cours ou moyen terme, parmi d'autres effets.

L'ONUSIDA veut :

- a. Réaliser tous les ans une enquête sérieuse 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.
- b. Approfondir le puissant partenariat actuel avec l'Association du personnel, en enrichissant les approches d'engagement du personnel pilotées par les données et en répondant aux besoins et priorités des employés.
- c. S'engager avec le CCP sur une vision globale plus pertinente des problèmes stratégiques de ressources humaines incluant la prévention et la lutte contre les intimidations, le harcèlement, le harcèlement sexuel, la discrimination et l'abus d'autorité.
- d. Poursuivre le suivi et le reporting public sur les avancées et les difficultés vis-à-vis des objectifs du Plan d'action pour l'égalité des sexes de l'ONUSIDA.

[Annex à suivre]

Annexe

Plan d'action de gestion de l'ONUSIDA : vue d'ensemble provisoire des résultats attendus, livrables et actions proposés, pilotes organisationnels, engagement indicatif en personnel et ressources, et mesures possibles du succès

A. ADOPTER UNE APPROCHE CENTRÉE SUR LE PERSONNEL – GARANTIR LA DIGNITÉ AU TRAVAIL, FAIRE RESPECTER LE DEVOIR DE DILIGENCE, INVESTIR DANS LE BIEN-ÊTRE DU PERSONNEL

Pourquoi il s'agit d'une priorité : L'Association du personnel a fait part de sa vive inquiétude sur le cas de certains employés ayant subi des intimidations, un harcèlement et un abus de pouvoir. L'équipe de direction s'est engagée en faveur de mesures proactives visant à créer une culture de tolérance zéro vis-à-vis de ces harcèlements et abus. Les personnes soumises sur leur lieu de travail à des incivilités, des intimidations, un harcèlement ou un abus de pouvoir en éprouvent fréquemment des effets négatifs sur leur santé et ont besoin de soutien. Quel que soit leur secteur d'activité, la plupart des employeurs reconnaissent de plus en plus que les comportements incivils ont un impact sur la productivité et la motivation, tandis que la promotion du respect et de la courtoisie sur le lieu de travail améliore les résultats.

Ces dernières années, de nombreuses personnes du Secrétariat ont indiqué dans les enquêtes de l'Association du personnel qu'elles souhaitaient que l'ONUSIDA s'engage davantage en faveur de la santé mentale et du bien-être des employés. Le système de l'ONU a adopté une stratégie en faveur de la santé mentale et du bien-être du personnel, et le Comité de haut niveau de l'ONU sur la gestion a accru l'attention portée au devoir de diligence de l'Organisation vis-à-vis des employés et des autres personnes. Pour l'ONUSIDA, c'est l'occasion à la fois de bénéficier et de contribuer à ces processus globaux.

Ce que nous voulons obtenir :

- les responsables ont un rôle d'exemple : ils créent un environnement de travail favorable pour leurs équipes et engagent immédiatement les actions appropriées en cas d'incivilité ou de conflit avant dégradation de la situation ;
- les approches par groupes de pairs permettent au personnel de créer une culture organisationnelle inclusive et collaborative qui favorise l'égalité des sexes et la diversité, la non-discrimination et une plus grande implication des personnes vivant avec le VIH ;
- le personnel connaît et revendique ses droits sur le lieu de travail ;
- il existe des standards clairs et partagés sur les comportements souhaitables et incorrects sur le lieu de travail ;
- le personnel se sent distingué pour ses réussites et ses contributions aux objectifs de l'Organisation ;
- le personnel de l'ONUSIDA se sent responsabilisé et habilité à dénoncer le sexisme, les incivilités et l'intolérance qu'il pourrait observer sur le lieu de travail (approche de témoin actif) et à signaler les mauvaises conduites suspectées ;
- le personnel perçoit une amélioration (vécue ou observée) dans l'environnement général de travail, notamment une réduction des intimidations, du harcèlement et de l'abus d'autorité ;
- l'ONUSIDA propose des informations, des services et d'autres moyens pour promouvoir et protéger la santé mentale et le bien-être sur le lieu de travail, notamment par la flexibilité dans l'organisation du travail ; et

- l'ONUSIDA offre un environnement de travail inclusif et accessible aux personnes handicapées.

Livrables principaux

- 1. Poursuivre les actions des Conseillers dédiés à la dignité au travail – favoriser la connaissance de ses droits au travail, promouvoir la santé mentale et le bien-être, lutter contre les intimidations et le harcèlement, promouvoir une culture de lieu de travail inclusif.**

Pilotes organisationnels

- Bureau du Directeur exécutif adjoint, Direction et gouvernance ; Association du personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA ; Conseiller principal en déontologie ; Gestion des ressources humaines.

Activités

- sessions de discussion et de renforcement des compétences pilotées par les Conseillers dédiés à la dignité au travail de l'ONUSIDA, entrevues directes lors des réunions régionales des responsables et des réunions de service/section à Genève, et sessions Skype ;
- communication interne renforcée pour expliquer simplement les politiques et procédures (p. ex. à l'aide d'infographies ou de courtes vidéos « d'explication »), afin que le personnel connaisse ses droits sur le lieu de travail et les obligations et responsabilités de l'Organisation (devoir de diligence) ;
- élaboration d'un code de civilité de l'ONUSIDA issu de discussions au sein des bureaux et des équipes et avec l'accompagnement des Conseillers dédiés à la dignité au travail ; renforcer les compétences et la sensibilisation pour faire du code un document vivant qui contribue à une plus forte collaboration au sein de l'ONUSIDA ; et
- lancement d'une formation d'intégration de quatre jours pour la deuxième cohorte de Conseillers dédiés à la dignité au travail (14 basés sur le terrain, 6 basés à Genève). Élargir les connaissances sur les quatre piliers du programme (égalité des sexes et diversité, non-discrimination ; prévention et lutte contre les intimidations, le harcèlement, le harcèlement sexuel et l'abus d'autorité ; santé mentale et bien-être sur le lieu de travail ; connaître ses droits sur le lieu de travail).

Quand

- Pendant toute l'année 2019.

Effectifs et ressources indicatifs affectés

- temps de personnel des Conseillers dédiés à la dignité au travail (participation aux ateliers de formation, aux appels téléphoniques de coordination et à la mise en place des activités de mobilisation du personnel) ;
- coordination, coaching et support aux Conseillers dédiés à la dignité au travail (Bureau du Directeur exécutif adjoint pour la gestion et la gouvernance ; équipe centrale du programme Dignité au travail) ;
- coûts de transport pour la participation aux travaux des Conseillers dédiés à la dignité au travail et à l'organisation des réunions régionales des responsables ; et

- lancement d'un atelier pour la deuxième cohorte de Conseillers dédiés à la dignité au travail (appel à un expert externe ; coûts de transport pour 14 participants basés sur le terrain).
- 2. Recruter un conseiller en bien-être pour piloter l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de santé mentale et de bien-être du personnel de l'ONUSIDA, en cohérence avec la stratégie globale de l'ONU.**

Pilote organisationnel

- Gestion des ressources humaines, en collaboration avec l'Association du personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA.

Activités

- recruter un spécialiste en bien-être du personnel ; élaborer un profil de poste par la Gestion des ressources humaines en collaboration avec le Coordinateur de la stratégie en santé mentale du Secrétariat de l'ONU, les Services de santé mentale et de bien-être de l'OMS et l'Association du personnel ;
- augmenter la sensibilisation du personnel sur la santé mentale, notamment en matière de conséquences négatives sur la santé des incivilités, du harcèlement et de l'abus de pouvoir ; participer à des campagnes communes du système de l'ONU contre la stigmatisation et la discrimination en santé mentale ; renforcer la prise de conscience sur la nécessité de rester psychologiquement alerte, et indiquer comment accéder à des conseils et à d'autres services de soutien en santé mentale ;
- former les employés exerçant des fonctions d'encadrement sur la santé mentale au travail afin d'accroître l'engagement du personnel ; gérer la charge de travail ; mettre en place des mesures adaptées pour les personnes souffrant de troubles mentaux ; et supprimer/réduire les sources de stress pouvant nuire à la santé et au bien-être des individus ;
- favoriser la compréhension de la politique de l'ONUSIDA en matière d'organisation du travail, afin que le personnel et les responsables optimisent au mieux l'activité dans le but d'améliorer la performance et de concilier travail et vie personnelle ;
- effectuer des enquêtes régulières pour « prendre la température » du personnel en utilisant l'expérience d'autres organisations, par exemple en interrogeant les employés sur leur état d'esprit en début et en fin de journée (stressé, frustré, heureux, sentiment d'accomplissement, etc.) ; adopter une approche de « signal lumineux » pour qualifier l'environnement de travail et apporter le soutien nécessaire lorsqu'il y a des difficultés ;
- mettre en place un système d'information et d'assistance avant et pendant la prise de poste ; fournir aux employés des informations sur leurs droits au travail (notamment en matière de conditions de service, indemnités et avantages, plaintes et appels) et sur les services disponibles en cas d'événement important dans leur vie (p. ex. vivre avec une maladie chronique, y compris l'infection par 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) ;
- garantir à l'ensemble du personnel l'accessibilité à des services de conseil confidentiels ; proposer systématiquement des conseils à des collègues affectés ou en voie d'être affectés dans des lieux difficiles (D et E), travaillant sur un poste où ils subissent un stress ou des conflits, ou devant faire face à un événement majeur de leur vie ; et

- réaliser une évaluation des besoins, animer des groupes de discussion avec les employés connaissant ou ayant connu des problèmes de santé mentale ; déployer la stratégie de l'ONUSIDA sur la santé mentale et le bien-être du personnel, en cohérence avec la stratégie globale de l'ONU et en réponse aux résultats de l'évaluation des besoins ; renforcer le soutien apporté au personnel et faire avancer la stratégie ; tirer avantage du réseau mondial de référents chargés du soutien au sein de l'ONU avec nous, ainsi que de la large expérience dont a bénéficié l'ONUSIDA grâce à ce programme primé sur le bien-être des employés.

Quand

- lancement du recrutement mi-2019 ;
- élaboration de la stratégie et du plan de travail de l'ONUSIDA sur la santé mentale et le bien-être du personnel au cours du deuxième semestre 2019 ; et
- poursuite de la mise en œuvre de la stratégie en 2020.

Effectifs et ressources indicatifs affectés

- recrutement d'un conseiller P4 en bien-être et en soutien du personnel (à titre d'essai pendant deux ans) ;
- coûts de transport pour la participation aux réunions régionales des responsables ; missions de soutien et conseil aux employés directement sur le terrain ;
- coûts de transport pour des rencontres directes avec les conseillers / animateurs de groupes de discussion qui ont l'expérience des problèmes de santé mentale, en vue de les informer sur le déploiement de la stratégie ;
- préparation et réalisation d'une formation aux responsables sur la santé mentale au travail par un conseiller en bien-être et/ou un consultant externe ; et
- Éventualité d'appuis contractuels (p. ex. le Programme d'assistance aux employés qui propose des services experts de conseil confidentiels en plusieurs langues avec une approche transculturelle) ; autres activités prioritaires et ressources nécessaires à déterminer.

Résultats escomptés

- amélioration des connaissances et compétences du personnel en matière de promotion de la santé mentale et du bien-être ;
- amélioration des compétences des managers et responsabilisation claire en faveur de la santé mentale et du bien-être du personnel et en faveur de lieux de travail sains, respectueux et productifs ;
- meilleure compréhension et soutien vis-à-vis des personnes vivant avec des problèmes de santé mentale et réduction de la stigmatisation et de la discrimination ;
- les personnes qui connaissent des problèmes de santé mentale se sentent bien accueillies et soutenues sur leur lieu de travail et peuvent participer pleinement aux objectifs de l'Organisation ;
- les employés qui souffrent de conséquences négatives sur leur santé en raison d'intimidations, de harcèlement ou d'abus d'autorité obtiennent un soutien sans faille ; et

- les services de conseil et de santé mentale sont beaucoup plus accessibles (directement auprès de l'Organisation ou de l'Assurance maladie des employés).
- 3. Conception et mise en place d'un nouveau modèle de soutien opérationnel et instauration de visites d'inspection régulières dans tous les bureaux (sur le terrain et au siège social), afin que tout le personnel dispose du support et des conditions nécessaires à l'exercice de ses missions dans le respect de sa santé physique et psychologique.**

Pilotes organisationnels

- Planning, Finance et Responsabilité, et Gestion des ressources humaines.

Activités et livrables principaux

- réunir la Gestion des ressources humaines, le Service informatique, le Conseiller sécurité et les Conseillers opérationnels régionaux pour préparer un nouveau modèle de support, en concertation avec les bureaux nationaux de l'ONUSIDA, les Directeurs en charge des équipes de soutien régional, l'Association du personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA et les entités de soutien (p. ex. les Services de santé et de bien-être, Ombudsman, les Services de contrôle interne) ;
- élaborer un catalogue des services internes qui précise le soutien pratique en matière de ressources humaines, finance, bien-être du personnel, gestion des locaux et des biens, technologies de l'information et sécurité ; clarifier les rôles et responsabilités vis-à-vis des RST et de Genève et les écarts à combler pour respecter le devoir de diligence de l'Organisation envers le personnel ; et
- Favoriser une bonne compréhension des services de soutien accessibles aux employés ; planifier des visites de support dans les bureaux.

Quand

- Modèle conceptuel au cours du deuxième semestre 2019 ; lancement des visites d'inspection en 2020.

Effectifs et ressources indicatifs affectés

- Temps de personnel (Planning, Finance et Responsabilité ; Gestion des ressources humaines ; Service informatique ; Conseiller sécurité ; cadres de direction ; Conseillers opérationnels régionaux ; Services de santé et de bien-être ; Ombudsman ; Services de contrôle interne) ;
- renforcement des capacités d'évaluation et de promotion du bien-être du personnel (voir la section santé mentale ci-dessus) ; et
- coûts de transport pour la participation sur le terrain aux réunions internes en vue de préparer le nouveau modèle de support (Conseillers opérationnels régionaux).

Résultats escomptés

- responsabilité renforcée pour l'exercice du devoir de diligence de l'Organisation envers le personnel, par une clarification précise des rôles et responsabilités des managers, du personnel opérationnel et des employés au sens large ;
- les managers confirment qu'ils sont en mesure d'exercer leurs responsabilités vis-à-vis de leurs employés ;
- les employés disent avoir le sentiment que l'Organisation fournit le support nécessaire et un environnement stimulant et qu'ils n'hésitent pas à faire appel à ces ressources ;
- les employés démontrent un sentiment d'appartenance accrue au sein de l'Organisation ; et
- les manifestations possibles d'incivilités, de harcèlement ou d'abus d'autorité sont détectées et les problèmes traités.

B. RENFORCER LE LEADERSHIP DES CADRES DIRIGEANTS

Pourquoi il s'agit d'une priorité : Dans le cadre de leurs interactions quotidiennes avec les employés et partenaires, les cadres dirigeants illustrent ce que nous attendons les uns des autres, à savoir de l'engagement, des performances et une réelle collaboration, en valorisant les compétences et contributions de chacun dans la réalisation de notre objectif commun de mettre fin à l'épidémie de sida. Pour renforcer la confiance, il convient cependant d'assurer une grande transparence et de garantir la prévisibilité de l'application des politiques et procédures, tout en défendant les intérêts stratégiques de l'ONUSIDA et le bien-être de son personnel. Les cadres dirigeants doivent s'engager sur l'amélioration continue et être sincères et ouverts aux discussions sur les problèmes et les domaines d'amélioration, tout en encourageant le personnel à proposer des solutions.

Ce que nous voulons obtenir :

- une plus grande transparence dans tous les processus de prise de décision, notamment ceux liés aux ressources humaines, en s'appuyant sur les mises à jour trimestrielles des effectifs envoyées à tout le personnel ;
- un respect strict de la confidentialité dans les processus de ressources humaines, notamment en matière de santé et bien-être du personnel ;
- le personnel connaît les règles, politiques et procédures de l'Organisation et considère qu'elles sont appliquées de manière équitable et systématique ;
- l'équipe de direction est responsable de la mise en œuvre du Plan d'action, s'agissant notamment d'intervenir pour prévenir ou traiter les incivilités sur le lieu de travail ;
- sur le lieu de travail, les cadres de direction adoptent des attitudes appropriées et positives tout en mettant en place des méthodes de travail productives ;
- les organisations de services partagés sont analysées et renforcées (p. ex. Services de contrôle interne, capacité d'enquête, Ombudsman et Services de médiation, Services de santé et de bien-être du personnel) ; les services disponibles pour le personnel sont rendus plus accessibles ; et
- Le soutien opérationnel et la promotion du bien-être dans les bureaux et les équipes sont renforcés afin que tout le personnel de l'ONUSIDA bénéficie des conditions et ressources nécessaires à une bonne exécution de son travail.

Livrables principaux :

1. **Cadre de délégation d'autorité consolidé (pouvoirs de dotation en ressources humaines et financières) ; formation solide assurée aux employés sur la gouvernance interne et les responsabilités liées à la délégation d'autorité ; transmission à chaque membre du personnel d'une liste des autorités et des responsabilités qui lui sont déléguées.**

Pilotes organisationnels

- Planning, Finance et Responsabilité ; Gestion des ressources humaines.

Activités

- développer un cadre de délégation d'autorité consolidé regroupant les autorités en charge des ressources humaines et financières ;

- élaborer des documents de communication interne pour faciliter la compréhension des politiques et procédures RH et financières par le personnel ;
- éliminer les anciens systèmes d’approbation basés sur le papier et instaurer des flux électroniques pour renforcer la transparence ;
- engager une formation obligatoire pour les employés et les responsables sur la gouvernance interne et les responsabilités dans le cadre d’une délégation d’autorité, avec évaluation des connaissances ; fournir à chaque employé une liste des autorités et responsabilités qui lui sont déléguées ; responsabiliser les employés sur le respect tout au long de l’année de la délégation d’autorité, et en tenir compte lors des évaluations annuelles de la performance ; et
- éliminer les systèmes d’approbation basés sur le papier (« livres rouges ») – instaurer des flux électroniques et renforcer la transparence en privilégiant les tableaux de bord de gestion interne.

Quand

- Cadre de délégation d’autorité consolidé au cours du deuxième semestre 2019 ; plate-forme d’approbation électronique au cours du premier semestre 2020.

Effectifs et ressources indicatifs affectés

- temps de personnel de la Gestion des ressources humaines et des services Planning, Finance et Responsabilité ; temps de personnel du Service informatique et assistance externe pour la plate-forme électronique ;
 - temps de personnel du Service communication pour l’élaboration des produits de communication interne ; et
 - Temps de personnel et indemnités journalières pour la participation aux formations réalisées dans le cadre des réunions régionales des responsables.
- 2. Élargir la collaboration entre les groupes fonctionnels et géographiques pour toutes les catégories de personnel (recruté au niveau national et international) ; diversifier les sources de mentorat et coaching (au-delà du superviseur direct). Dans le cadre de cette démarche, renforcer la culture organisationnelle de l’ONUSIDA sur les droits de l’homme, l’égalité des sexes, une plus forte inclusion des personnes vivant avec le VIH, l’action programmatique et l’engagement des communautés les plus affectées par l’épidémie.**

Pilotes organisationnels

- Gestion des ressources humaines et équipe de direction ; et
- équipes Égalité des sexes, Droits de l’homme et Mobilisation des communautés.

Activités

- passer en revue les plans de l’ONUSIDA relatifs aux effectifs et aux fonctions (leadership, programmation, opérations et support), ainsi que les référents géographiques à Genève et les RST afin d’apporter un soutien aux bureaux nationaux ;
- élaborer un axe de travail spécifique sur les droits de l’homme, l’égalité des sexes et une plus forte inclusion des personnes vivant avec le VIH. L’objectif est de renforcer les

connaissances et compétences du personnel sur ces questions et d'associer nos efforts pour promouvoir un environnement de travail inclusif et collaboratif au sein de l'ONUSIDA pour les différents programmes engagés, tout en faisant appel aux organisations des droits des femmes, aux réseaux de personnes vivant avec le VIH, aux représentants des groupes de populations clés, ainsi qu'aux autres partenaires principaux associés à notre riposte au VIH ;

- Élaborer un système de reporting matriciel à valider par l'équipe de direction. Le système doit favoriser l'apprentissage et les pratiques collaboratives au sein de groupes fonctionnels et géographiques sur l'ensemble de l'Organisation, et limiter le risque de trop dépendre d'un responsable particulier pour le feedback et le conseil ;
- lancer les activités d'apprentissage et de coordination en fonction des groupes fonctionnels et géographiques ; et
- Rectifier le système de gestion de la performance pour se concentrer sur le feedback du développement du personnel.

Quand

- Premier semestre 2020.

Effectifs et ressources indicatifs affectés

- Temps de personnel de la Gestion des ressources humaines ; vérification par l'équipe de direction ; convocations possibles par groupes fonctionnels en 2020 pour favoriser l'apprentissage et la collaboration.

C. RENFORCER LES POLITIQUES ET PROCÉDURES, RENDRE VISIBLE LA RESPONSABILISATION

Pourquoi il s'agit d'une priorité : Lors de la réunion du CCP en décembre 2018, la direction de l'ONUSIDA a reconnu que les procédures et systèmes en place pour la prévention et le traitement du harcèlement étaient inadéquats. Il est par ailleurs notoire que les problèmes que rencontre l'ONUSIDA ne lui sont pas propres. Le système de l'ONU dans son intégralité pourrait bénéficier de politiques, de mécanismes et de procédures plus solides pour assister le personnel. C'est pourquoi l'équipe de direction de l'ONUSIDA plaide au niveau des organes supérieurs de gestion et de direction de l'ONU pour que le bien-être du personnel devienne une préoccupation et une responsabilité essentielles pour les bureaux des Coordinateurs résidents. Elle promeut également la création d'un mécanisme de justice interne unifié et indépendant qui permet d'enquêter, de décider et d'offrir des réparations pour toutes les formes de harcèlement, de discrimination et d'abus d'autorité. Le Plan d'action proposé est une occasion idéale pour engager des modifications profondes au sein de l'ONUSIDA et les promouvoir sur l'ensemble du système de l'ONU.

Ce que nous voulons obtenir :

- des politiques et systèmes juridiques internes renforcés qui s'appuient sur les meilleures pratiques et contribuent à l'obtention de résultats rapides dans le respect des procédures ;
- une visibilité accrue des actions du management pour faire respecter les standards de conduite, avec comme conséquence une confiance accrue du personnel dans l'efficacité des mécanismes ; et

- une contribution décisive de l'ONUSIDA aux discussions et à l'avancement vers un système partagé d'enquêtes, de discipline et de réparations, accessible à tout le personnel, qui permettra d'obtenir des résultats rapides dans le respect des procédures et de la stratégie de responsabilisation.

Livrables principaux :

1. Consolider les mécanismes juridiques internes de l'ONUSIDA relatifs au harcèlement, au harcèlement sexuel, à la discrimination et à l'abus d'autorité.

Pilotes organisationnels

- Gestion des ressources humaines ; Bureau du Directeur exécutif adjoint pour la gestion et la gouvernance ; Conseiller en déontologie ; en collaboration étroite avec l'Association du personnel.

Activités

- adopter une politique moderne pour protéger tous les employés, consultants et stagiaires contre toute forme de harcèlement, abus de pouvoir et discrimination, en s'appuyant sur les standards minimaux du modèle de politique adopté par l'ONU et en intégrant les recommandations du Groupe d'experts indépendants ;
- modifier la Politique et les procédures relatives aux signalements et à la protection contre les représailles, afin d'y intégrer explicitement le devoir de l'Organisation de protéger toute personne qui, de bonne foi, signale des actes de harcèlement sexuel ou toute autre forme de comportement inapproprié, incluant l'utilisation abusive des ressources ou les abus de pouvoir ;
- élaborer un accord de niveau de service et d'autres standards pour garantir des enquêtes rapides et efficaces par les Services de contrôle interne de l'OMS, dans le respect des standards définis ;
- renforcer le suivi des enquêtes pour harcèlement, y compris dans les situations où les allégations faites de bonne foi ne sont pas justifiées, afin de rétablir un environnement de travail productif et de garantir que les personnes qui effectuent les signalements ou les témoins qui coopèrent aux enquêtes ne subiront aucune représailles ou conséquences négatives ;
- diffuser des synthèses anonymisées à l'ensemble du personnel en décrivant les actions disciplinaires engagées par les managers et les autres mesures de responsabilisation ; effectuer et partager une analyse des demandes de vérification administrative et des autres procédures juridiques internes ;
- passer en revue et renforcer la fonction Déontologie, en cohérence avec les bonnes pratiques recommandées par le Corps commun d'inspection de l'ONU ; et
- mettre en place un système interne de gestion des cas pour améliorer le suivi des signalements de cas potentiels de harcèlement et d'abus d'autorité, en faisant participer la Gestion des ressources humaines, le Bureau de la déontologie, Ombudsman, ainsi que tous les autres bureaux concernés, notamment les RST. Mettre en place un système d'orientation confidentiel destiné à prodiguer des conseils adaptés aux victimes et à assurer d'autres services d'accompagnement auprès des membres du personnel, consultants et stagiaires formulant des allégations de harcèlement.

Quand

- Mise à jour de la politique et nouvel accord de niveau de service pour les Services de contrôle interne au cours du premier semestre 2019.

Effectifs et ressources indicatifs affectés

- temps de personnel (élaboration de politique, négociation d'accord de niveau de service, analyse) ; et
- Support d'un consultant externe à coût partagé pour travailler sur différentes options de systèmes d'enquêtes externes et indépendantes et de systèmes de réparations ; réunion des experts et des parties prenantes pour consultation.

Livrables principaux :

- 2. Analyser les options pour la mise en place d'un système d'enquêtes externes et indépendantes et de sanctions et réparations, travailler avec les parties prenantes clés, notamment les victimes et les autres entités concernées de l'ONU. Mettre ces points en évidence en créant un support sur les plates-formes de gestion globale de l'ONU (réseau des ressources humaines, Comité de haut niveau sur la gestion, Conseil des directeurs généraux).**

Pilotes organisationnels

- Bureau du Directeur exécutif adjoint pour la gestion et la gouvernance ; Gestion des ressources humaines ; Directeur de la déontologie ; Association du personnel de l'ONUSIDA.

Activités

- Collaborer avec les autres entités intéressées de l'ONU pour définir des options liées au contexte ; réunir les experts et les parties prenantes.

Quand

- Deuxième semestre 2019.

Effectifs et ressources indicatifs affectés

- Temps de personnel (Bureau du Directeur exécutif adjoint pour la gestion et la gouvernance, Gestion des ressources humaines, Directeur de la déontologie, Association du personnel).

D. MODERNISER LA GESTION DU PERSONNEL ET L'ÉVOLUTION DES CARRIÈRES

Pourquoi il s'agit d'une priorité : L'Association du personnel a demandé une plus grande transparence et équité, notamment pour les décisions affectant les ressources humaines. Elle a souligné que l'ONUSIDA optimiserait sa riposte au sida en protégeant le bien-être de son personnel et en investissant dans son évolution de carrière.

L'ONUSIDA doit d'ailleurs renforcer ses pratiques de recrutement et de développement du personnel pour aller plus loin en termes d'égalité des sexes et de diversité, d'implication des personnes vivant avec le VIH, d'inclusion des personnes handicapées et de leadership des jeunes.

Ce que nous voulons obtenir :

- les employés jugent que leurs compétences sont parfaitement utilisées et que leurs contributions au respect des objectifs de l'ONUSIDA sont totalement reconnues ;
- les idées, les connaissances et l'engagement du personnel sont exploités pour piloter le changement et renforcer l'environnement de travail, dans le souci de l'optimisation de la collaboration et de la productivité ;
- les contributions du personnel aux associations de membres / groupes d'intérêts (p. ex. UN Plus, UN Globe, Association du personnel) ainsi que celles des organismes internes de consultation et de conseil sont davantage encouragées et reconnues pour leur apport à l'ONUSIDA ;
- l'Organisation investit stratégiquement pour que tout le personnel puisse faire évoluer ses compétences en fonction des futurs besoins de chaque pays et des exigences institutionnelles de l'ONU (p. ex. vis-à-vis de la réforme de l'ONU) ;
- la gestion des ressources humaines, la promotion des évolutions de carrière et le processus de prise de décision par les dirigeants de l'ONUSIDA renforcent l'engagement, la performance et la collaboration du personnel ;
- les employés qui occuperont des postes ayant la responsabilité de ressources humaines et financières pourront acquérir les compétences nécessaires ;
- les candidats internes qui sont évalués mais non sélectionnés pour un poste recevront un retour d'information individualisé qui alimentera leur plan de carrière ;
- l'ONUSIDA renforce les obligations de diligence dans le recrutement et les autres processus de ressources humaines ; l'utilisation de services communs de l'ONU favorise la cohérence et l'harmonisation vis-à-vis des standards ; et
- l'ONUSIDA pilote la mise en œuvre de l'ONU-SWAP et de la version actualisée de son Plan d'action pour l'égalité des sexes, afin de s'appuyer sur les progrès accomplis et de continuer à avancer vers la réalisation des objectifs.

Livrables principaux :

- 1. 10 % pour le renforcement de l'ONUSIDA – les personnes intéressées peuvent consacrer jusqu'à 10 % de leur temps de travail pour acquérir des connaissances et renforcer la collaboration et l'innovation dans le but d'optimiser les résultats collectifs.**

Pilotes organisationnels

- Bureau du Directeur exécutif adjoint pour la gestion et la gouvernance ; équipe de direction ; Équipe spéciale dédiée à la dignité au travail.

Activités

- Les membres du personnel intéressés peuvent contribuer, de manière volontaire, aux activités prévues dans le Plan d'action en apportant leurs connaissances et leur volonté de collaboration, afin de renforcer les valeurs et comportements qui entraîneront des changements significatifs au sein du Secrétariat de l'ONUSIDA. Ces activités peuvent inclure :
 - l'organisation ou l'animation de sessions d'apprentissage en faveur de ses collègues ;
 - le mentorat ou le coaching ;

- la proposition d'approches innovantes pour résoudre les problèmes / piloter les projets sur la base des meilleures pratiques ;
- la participation à un groupe de travail interne ou une action de l'ONUSIDA, par exemple en tant que Conseiller dédié à la dignité au travail, au sein de l'Équipe spéciale dédiée à la dignité au travail, dans le Comité de santé physique ou dans un groupe de travail de l'Association du personnel ; ou
- la participation à un groupe de travail ou un réseau de l'ONU, par exemple UN Plus, UN Globe, Jeunes des Nations unies, ou l'ONU avec nous ;
- Suivi de l'engagement du personnel et bilan de la contribution globale à la mise en œuvre du Plan d'action.

Quand

- Premier semestre 2019.

Effectifs et ressources indicatifs affectés

- Temps de personnel (tous les bureaux).

Livrables principaux :

2. **Effectuer une analyse exhaustive de la politique de mobilité du personnel et des procédures associées, et mettre en place un nouveau modèle de gestion stratégique des effectifs et d'évolution professionnelle pour toutes les catégories d'employés (Services généraux, Administrateur national, Professionnel international), notamment par le recours à des « missions enrichies » susceptibles de développer les compétences, les connaissances et l'expérience du personnel en poste.**

Pilote organisationnel

- Gestion des ressources humaines.

Activités

- Passer en revue la politique de mobilité du personnel de l'ONUSIDA et analyser sa mise en œuvre dans la perspective d'encourager une force de travail diversifiée, polyvalente et hautement performante. L'objectif est de disposer d'un programme qui place les bonnes compétences dans les bons lieux au bon moment, en créant des opportunités de développement professionnel pour le personnel et en évitant les éventuelles conséquences négatives non prévues pour l'institution et les employés (p. ex. en termes d'égalité des sexes ou de bien-être des employés et de leur famille) ;
- développer une nouvelle gestion des ressources humaines et de nouvelles modalités d'évolution des carrières, en s'appuyant sur l'analyse du programme de mobilité. L'objectif est de créer des opportunités pour les employés de toutes catégories afin qu'ils puissent poursuivre une carrière satisfaisante et motivante au sein de l'ONUSIDA, et en leur donnant toute possibilité d'évoluer dans d'autres parties du système de l'ONU et au-delà ;
- créer des « missions enrichies » et des opportunités pour le personnel en poste afin de démontrer tout l'intérêt des missions internes temporaires – dans le lieu d'affectation actuel ou pas – afin de renforcer les compétences, les connaissances et l'expérience ;
- mettre en place, dans le cadre de l'évaluation des compétences en gestion du personnel et des ressources, un mécanisme d'approbation des supérieurs afin que les employés puissent apprécier leurs responsables (niveau directeur et au-dessus). Proposer un support et un coaching personnalisés en fonction des résultats obtenus ;

- élaborer une stratégie d'apprentissage et de développement globale, dotée de toutes les ressources nécessaires, cohérente avec les objectifs du Plan d'action et basée sur un mélange d'approches différentes qui permettent de parvenir aux objectifs d'apprentissage individuel et institutionnel ; et
- assurer une formation d'intégration et une orientation personnalisées aux nouveaux collègues qui rejoignent l'ONUSIDA, afin de s'assurer notamment que tout le personnel est bien sensibilisé sur ses droits et responsabilités et sur les politiques et procédures internes qui garantissent l'équité en interne.

Quand

- Deuxième semestre 2019.

Effectifs et ressources indicatifs affectés

- Temps de personnel de la Gestion des ressources humaines ; recours éventuel à un consultant externe pour l'analyse du programme de mobilité et pour la mise en place d'une nouvelle gestion des ressources humaines et d'un nouveau modèle d'évolution de carrière ; et
- Il reste à déterminer les ressources permanentes nécessaires à la stratégie d'apprentissage (formation externe et consultants ; coûts de transport pour les rencontres directes liées à la formation).

Livrables principaux :

- 3. Renforcer les procédures de recrutement pour les postes d'encadrement, notamment par l'utilisation de nouveaux outils et méthodes permettant d'évaluer les candidats vis-à-vis des valeurs de l'ONUSIDA et sur leurs compétences techniques et managériales.**

Activités et livrables principaux

- analyser et tirer les leçons des résultats du centre d'évaluation pilote pour les postes de directeurs nationaux de l'ONUSIDA ;
- utiliser les services communs de l'ONU pour la classification des postes et la vérification des références (centre de service OneHR), ainsi que la base de données de sélection ClearCheck pour éviter de réembaucher des personnes qui ont quitté l'ONU suite à une mauvaise conduite ; et
- Développer le mentorat et les autres opportunités d'apprentissage pour le personnel souhaitant développer ses compétences en gestion d'équipe.

Quand

- Utilisation de ClearCheck (en cours), accord avec OneHR à prolonger pendant le premier semestre 2019 ; et
- évaluation du centre pilote au cours du deuxième semestre 2019.

Effectifs et ressources indicatifs affectés

- Temps de personnel de la Gestion des ressources humaines ; appui contractuel d'une société d'évaluation externe ; partage des coûts pour l'utilisation des services OneHR.

E. ANALYSER ET RENDRE COMPTE DE L'AVANCEMENT

Ce que nous voulons obtenir :

- la mise en évidence des avancées et des écarts dans l'application du Plan d'action ;
- le développement d'indicateurs pour surveiller régulièrement les responsabilités en matière de devoir de diligence à l'ONUSIDA, la facilitation de la vision d'ensemble du CCP sur les questions stratégiques de gestion des ressources humaines, et le maintien d'un environnement de travail inclusif, sûr et sain pour l'ensemble du personnel ; et
- l'adoption de méthodes efficaces pour l'évaluation des avantages apportés par la civilité, l'inclusion et le bien-être du personnel sur la performance organisationnelle.

Livrable :

1. **Suivre la mise en place du Plan d'action, notamment par l'intermédiaire de l'Équipe spéciale de l'ONUSIDA dédiée à la dignité au travail, établir un dialogue régulier avec l'Association du personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA, réaliser des enquêtes sur la confiance du personnel dans les actions des dirigeants, et évaluer les activités avec un retour d'information au personnel et au CCP.**

Pilotes organisationnels

- Bureau du Directeur exécutif adjoint pour la gestion et la gouvernance ; Gouvernance et affaires multilatérales ; Gestion des ressources humaines ; Planning, Finance et Responsabilité.

Activités

- engager le dialogue avec le groupe de travail du CCP en vue de renforcer le Plan d'action et la vision d'ensemble du CCP sur les questions stratégiques de gestion des ressources humaines ;
- s'appuyer sur le puissant partenariat actuel avec l'Association du personnel du Secrétariat en enrichissant les approches d'engagement du personnel pilotées par les données et en répondant aux besoins et priorités des employés ;
- évaluer les actions et l'avancement global ; effectuer des enquêtes auprès du personnel sur ses perceptions et son expérience, notamment son niveau de confiance dans la mise en œuvre du Plan d'action ;
- fournir des informations au Corps commun d'inspection de l'ONU afin qu'il puisse analyser le mode de gouvernance et de gestion de l'ONUSIDA, et s'appuyer sur ses résultats et recommandations ; et
- informer le personnel sur les avancées et les écarts, notamment grâce au Tableau de bord informatif de l'ONUSIDA et à la création de produits de communication interne, et encourager le personnel à suivre et faire évoluer le Plan d'action.

Quand

- discussions avec le CCP (en cours) ; rapports pendant les sessions de juin et décembre du CCP ;
- évaluation intermédiaire du Plan d'action et enquête auprès du personnel au cours du premier semestre 2020 ; et
- analyse du Corps commun d'inspection de l'ONU aux deuxième et quatrième trimestres 2019.

Effectifs et ressources indicatifs affectés

- Temps de personnel (Bureau du Directeur exécutif adjoint pour la gestion et la gouvernance ; Gouvernance et affaires multilatérales ; Gestion des ressources humaines ; Planning, Finance et Responsabilité ; Service Communication ; Association du personnel).
- Recours à une société spécialisée dans les enquêtes sur le climat de travail et coaching de suivi ; et
- capacité temporairement renforcée de l'Association du personnel pour garantir un engagement total et significatif du personnel dans la mise en œuvre du Plan d'action.

MESURES PROPOSÉES POUR LE SUCCÈS

Les mesures indicatives suivantes du succès seront corrigées et étendues en s'appuyant sur des experts externes spécialisés dans l'analyse du climat de travail et sur les évaluations de la culture organisationnelle, en collaboration avec l'Association du personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA. L'ONUSIDA cherchera aussi des recommandations sur l'adoption de méthodes efficaces pour l'évaluation des avantages apportés par la civilité, l'inclusion et le bien-être du personnel sur la performance organisationnelle.

Les mesures proposées pour le succès :

1. les données d'enquêtes montrent une réelle progression vers notre objectif de zéro discrimination basée sur le sexe, l'orientation sexuelle ou l'identité de genre, le statut sérologique, la nationalité, la religion, l'âge ou toute autre caractéristique protégée ;
2. les données d'enquêtes auprès du personnel montrent une réelle progression vers notre objectif de zéro cas de harcèlement, harcèlement sexuel, mauvais traitement et abus de pouvoir ;
3. les employés se sentent libres de signaler des comportements d'exclusion dont ils seraient victimes ou témoins sur leur lieu de travail ;
4. les employés connaissent et se fient à des mécanismes ou des bureaux comme la ligne d'assistance téléphonique dédiée aux questions d'intégrité, le Bureau de la déontologie, le Médiateur, ou encore les Services de contrôle interne ;
5. les responsables ont le sentiment de disposer des compétences et du soutien nécessaires pour respecter le devoir de diligence de l'Organisation dans le cadre des missions qui leur sont confiées ;
6. les responsables prennent des mesures en cas de performances insuffisantes ou de comportements inappropriés ;
7. les employés estiment qu'ils connaissent bien les Services de santé et de bien-être qui leur sont proposés et qu'ils n'hésiteraient pas à contacter les Services de santé et de bien-être

du personnel s'ils avaient des préoccupations ou des besoins en relation avec leur propre santé mentale ;

8. les employés estiment qu'ils disposent des capacités nécessaires pour gérer les sources de stress liées à leur travail, mais aussi que l'Organisation s'efforce de leur offrir un environnement de travail propice à une bonne santé mentale ;
9. les employés font part de niveaux élevés de sécurité physique et psychologique sur leur lieu de travail ;
10. les employés affichent une grande satisfaction au travail : ils ont le sentiment que leurs compétences et leurs contributions sont valorisées, que leur travail participe à la réalisation des objectifs de l'Organisation, et que les décisions de la direction sont basées sur les intérêts de l'ONUSIDA et de son personnel ;
11. Les résultats des enquêtes auprès des employés indiquent un renforcement de leur confiance : (1) en l'application systématique des règles et politiques en vigueur au sein de l'ONUSIDA ; et (2) en un système de gestion des performances soutenant l'évolution professionnelle des employés qui obtiennent de bons résultats, et prévoyant des conséquences en cas de performances insuffisantes avérées ou de comportements inappropriés ;
12. les employés disent avoir davantage confiance en l'équité et en la transparence des décisions prises par la direction en matière de gestion des effectifs ;
13. les employés indiquent que leurs supérieurs hiérarchiques, ainsi que les membres de l'équipe de direction de l'ONUSIDA et du Cabinet exécutif montrent l'exemple en ce qui concerne les approches de témoin actif et de dignité au travail ;
14. les employés font davantage confiance à leurs supérieurs pour prendre systématiquement des mesures s'ils constatent des performances insuffisantes, des incivilités ou des fautes graves ; et
15. la progression se poursuit dans la mise en œuvre de l'ONU-SWAP et la réalisation des objectifs du Plan d'action de l'ONUSIDA pour l'égalité des sexes.

[Fin du document]