

RÉPONSE APPORTÉE PAR LA DIRECTION

Transformer l'ONUSIDA

Un agenda pour l'élimination de toutes les formes de harcèlement et pour la défense de la dignité, de la redevabilité et du bien-être sur le lieu de travail.

*Réponse de la direction de
l'ONUSIDA au rapport du
Groupe d'experts indépendants*

Table des matières

03 Avant-propos

05 Introduction

10 Principaux objectifs

13 Cinq domaines d'action clés

1. Adopter une approche centrée sur le personnel
2. Renforcer la conformité et les normes
3. Encourager le leadership, la gouvernance et la supervision
4. Investir dans des systèmes et des activités de gestion
5. Développer nos capacités

44 Perspectives d'avenir

46 Annexe 1

52 Annexe 2

Avant-propos

Directeur exécutif de l'ONUSIDA

Le premier janvier 2019, cela fera 10 ans que l'on m'a confié la direction du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida. Ce partenariat unique et novateur est chargé d'une mission essentielle : soutenir les pays dans la réalisation d'une vision commune de zéro nouvelle infection à VIH, zéro discrimination et zéro décès lié au sida. Le fait de pouvoir contribuer à progresser plus rapidement vers cette perspective a d'ailleurs constitué l'aspect le plus gratifiant de ma carrière professionnelle.

Tout comme les populations sont au centre de la riposte à l'épidémie, les collaborateurs de l'ONUSIDA, ainsi que leur bien-être et leur dignité, sont au cœur de mes préoccupations en tant que directeur de l'organisation. Notre personnel est notre atout le plus précieux, car nous pouvons compter sur des personnes extrêmement compétentes et engagées à tous les niveaux et dans toutes les régions du monde. Or, j'ai pour mission de gérer notre personnel de manière à la fois efficace et éthique. Je m'engage donc à promouvoir un environnement de travail sain et productif, favorisant la confiance, l'inclusion, la responsabilité, la redevabilité, le respect mutuel et un dialogue ouvert. Nous devons absolument incarner nos valeurs fondamentales dans le cadre de notre travail quotidien pour attirer et conserver les collaborateurs les plus intègres, compétents et efficaces, mais aussi pour accomplir notre mission.

Néanmoins, je sais que notre personnel, dans toute sa diversité, ne bénéficie pas toujours de la culture de travail inclusive à laquelle nous aspirons. En tant que principal dirigeant de l'ONUSIDA, je sais aussi que l'exemple que je donne est le plus important. En effet, c'est à moi qu'incombe la plus grande responsabilité dans la création de la culture que nous cherchons à instaurer. Je dois donc être le premier à adopter un comportement exemplaire.

Alors que nous progressons dans la réalisation de la vision, de la mission et des objectifs de l'ONUSIDA, chacun d'entre nous doit s'assurer d'adopter un comportement conforme aux normes que nous sommes tenus de respecter en tant que fonctionnaires internationaux. Tous les membres du personnel doivent montrer l'exemple en faisant preuve d'un leadership inclusif et en respectant la diversité. La défense de la dignité et de la valeur de chaque personne, mais aussi de l'égalité des droits entre les hommes et les femmes, est d'ailleurs au cœur de la Charte des Nations Unies.

Le Groupe d'experts indépendants

Cette année, des défis internes ont été mis en lumière au sein de l'ONUSIDA, en plein cœur du très important mouvement #MeToo. L'organisation a alors été publiquement critiquée suite à des allégations de harcèlement sexuel. Bien que ces défis soient difficiles à relever, je m'engage à en comprendre les dynamiques sous-jacentes de manière plus approfondie pour que nous soyons en mesure de trouver des solutions. Et je souhaite mener cette transformation. En effet, je veux laisser à la prochaine génération un ONUSIDA prêt à atteindre ses objectifs.

Je remercie donc le Conseil de Coordination du Programme (CCP) pour son soutien et pour avoir accepté ma proposition visant à lui confier la création et la gestion d'un Groupe d'experts indépendants chargé d'examiner le fonctionnement de l'ONUSIDA et de nous transmettre des recommandations constructives, axées sur la résolution des problèmes et tournées vers l'avenir.

Je suis convaincu que les organisations ont besoin de transparence pour prendre conscience de vérités difficiles et désagréables, et pour opérer une réelle transformation. C'est justement l'objectif de ce rapport : susciter une prise de conscience sur des vérités désagréables auxquelles nous devons apporter des solutions. Je salue d'ailleurs un grand nombre de ses recommandations. L'agenda de transformation présenté dans ce document prévoit cinq domaines d'action clés, sélectionnés d'après le rapport du Groupe :

1. Adopter une approche centrée sur le personnel.
2. Renforcer la conformité et les normes.
3. Encourager le leadership, la gouvernance et la supervision.
4. Investir dans des systèmes et des activités de gestion.
5. Développer nos capacités.

Je suis impatient de rendre des comptes sur les importants progrès que nous aurons accomplis dans la mise en œuvre de cet agenda, tout comme je peux le faire pour les importants progrès que nous accomplissons dans la riposte au sida.

Nous avons progressé, mais il reste encore beaucoup à faire

Depuis que j'occupe le poste de Directeur exécutif, la riposte au sida, au sein et en dehors de l'ONUSIDA, a considérablement évolué. Par ailleurs, même s'il reste encore beaucoup à faire pour atteindre l'objectif visant à mettre fin à l'épidémie de sida d'ici à 2030, d'importants progrès ont été accomplis au cours de notre histoire relativement brève.

Le Groupe a reconnu que les programmes de fond menés par l'ONUSIDA avaient été efficaces. Nous avons uni les efforts des États membres, des Coparrainants de l'ONUSIDA, de la société civile, du secteur privé, de la communauté scientifique, des institutions internationales, mais aussi des personnes vivant avec le VIH et les plus affectées par ce virus. Nous avons également contribué à un leadership inclusif à l'échelle nationale, apportant des réponses globales et durables, à la fois nécessaires et intégrées aux politiques de santé et aux efforts de développement nationaux.

Il y a dix ans, l'ONUSIDA comptait 1100 collaborateurs. Nous avons connu plusieurs crises économiques (accompagnées d'une baisse des fonds disponibles pour la santé mondiale), qui m'ont contraint à réaliser deux réorganisations majeures tout en privilégiant l'égalité et l'équité. Nous sommes aujourd'hui 700 et la plupart des membres du personnel travaillent à l'échelle nationale. Ces transitions se sont déroulées de manière réfléchie et mesurée, en adoptant une approche à visage humain. En parallèle, nous avons également réalisé d'importants progrès dans le cadre de notre Plan d'action pour l'égalité des sexes. L'ONUSIDA est d'ailleurs la

seule entité des Nations Unies qui a réussi à se conformer, dès la première phase, à l'ensemble des 15 indicateurs de performance définis dans le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-SWAP). Au sein des Nations Unies, nous avons aussi été les premiers à mettre en place des politiques centrées sur le personnel, favorisant notamment l'équité en termes de mobilité et mettant sur un même pied d'égalité les couples homosexuels et hétérosexuels.

L'ONUSIDA a communiqué tous ces éléments au CCP lors de la mise à jour annuelle sur les questions de gestion stratégique des ressources humaines, ce point de l'ordre du jour créé en 2014 en collaboration avec le CCP étant destiné à faciliter son travail de supervision. Le rapport annuel transmis par l'Association du Personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA au CCP a également joué un rôle essentiel, en contribuant à orienter nos efforts grâce à sa contribution à la fois franche et constructive.

Depuis longtemps, l'ONUSIDA fait preuve d'une réelle volonté d'amélioration et se prête volontiers aux évaluations et contrôles externes menés par des bailleurs de fonds importants, tels que l'Australie, le Danemark, la Norvège et le Royaume-Uni, mais aussi aux audits annuels réalisés par son auditeur externe (qui a toujours émis un avis sans réserve dans ses rapports). Chacun de ces contrôles a donné lieu à des recommandations constructives sur les façons dont nous pourrions nous améliorer. Nous avons mis en œuvre ces recommandations et nous continuerons à le faire.

Néanmoins, nous pouvons et nous devons mieux faire.

Nous sommes tournés vers l'avenir

Je m'engage à saisir cette opportunité de renforcer le dialogue avec notre personnel et ses représentants élus, mais aussi avec les membres du CCP et nos partenaires institutionnels, afin de résoudre les problèmes et de créer un ONUSIDA plus fort à l'avenir. Je m'engage aussi à m'appuyer sur notre propre transformation pour montrer ce qu'il est possible de faire et être source d'inspiration, tout comme nous cherchons aujourd'hui l'inspiration chez d'autres pour orienter nos efforts.

Grâce à notre agenda de transformation :

- ▶ Nous ferons évoluer notre culture pour en faire une culture dans laquelle :
 - ▶ Nous dialoguerons sur les sujets difficiles.
 - ▶ Nous pourrions prévenir et gérer les comportements inacceptables.
 - ▶ Nous adopterons une approche axée sur les victimes pour protéger les membres du personnel et faire appliquer strictement nos règles et réglementations.
- ▶ Les membres de la direction, en tant que leaders de l'organisation, montreront l'exemple en adoptant un comportement inclusif et favoriseront la redevabilité en la matière.
- ▶ Nous renforcerons nos systèmes de gestion pour mieux répondre aux besoins de notre organisation décentralisée, mais aussi pour veiller à ce que les décisions soient prises au bon niveau et en toute transparence.

- ▶ Nous continuerons à solliciter des conseils et à apprendre des bonnes pratiques et de l'expérience des autres.
- ▶ Nous contribuerons aux efforts plus larges visant à créer une culture commune et inclusive dans l'ensemble des organisations des Nations Unies.

Un plan d'action de gestion plus détaillé, complété par des mécanismes de contrôle et des échéances, sera mis au point au début de l'année 2019 en collaboration avec de nombreuses parties prenantes, et notamment avec l'ensemble des employés, l'Association du Personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA et l'Équipe spéciale dédiée à la dignité au travail. L'expérience et les idées des membres du CCP nous seront aussi très utiles pour développer et mettre en œuvre un plan d'action de gestion à la fois efficace et tourné vers l'avenir.

A handwritten signature in black ink, written in a cursive style, reading "M. Sidibé". The signature is positioned above a diagonal line that extends from the bottom left towards the right.

Michel Sidibé

Directeur exécutif de l'ONUSIDA

« L'ONUSIDA a pour objectif d'être un employeur de choix dont le personnel travaille avec passion pour mettre fin à l'épidémie de sida et peut être comblé professionnellement par les résultats de ses efforts. L'ONUSIDA veut résolument montrer l'exemple et créer un environnement de travail permettant à chacun d'exploiter pleinement tout son potentiel. Le personnel de l'ONUSIDA doit se caractériser par sa redevabilité, sa transparence, son respect et sa diversité. Tous les membres du personnel, y compris les responsables, doivent partager leurs compétences et leur expérience afin de renforcer l'organisation et d'accroître l'impact de sa transformation, tout en travaillant main dans la main avec les communautés que nous servons et en veillant à impliquer toujours plus les personnes vivant avec ou affectées par le VIH. »

— Extrait de la déclaration de l'Équipe spéciale dédiée à la dignité au travail

La transformation de l'ONUSIDA a déjà commencé. En effet, lorsque les membres de la direction et du personnel reconnaissent sincèrement les problèmes et cherchent collectivement à les résoudre, des mesures importantes peuvent être prises pour faire évoluer rapidement les attitudes et les comportements. Des personnes engagées ayant un sens collectif des responsabilités, prenant elles-mêmes la transformation à bras le corps et bénéficiant d'un environnement favorable peuvent très vite faire la différence. Cette volonté collective ouvre ainsi la voie à des systèmes plus efficaces qui permettront la codification et la mise en œuvre constante de normes et de comportements appropriés.

C'est avec cette détermination et en ayant conscience des possibilités qui s'offrent à lui que le Secrétariat de l'ONUSIDA cherche aujourd'hui à se transformer, en éliminant toutes les formes de harcèlement et en faisant évoluer sa culture pour que de tels actes ne se reproduisent plus. Nous défendrons désormais la dignité, la redevabilité et le bien-être sur notre lieu de travail. Le présent document est donc centré sur le personnel de l'ONUSIDA car, ensemble, nous pourrions garantir un environnement de travail sûr et inclusif pour tous, dans lequel les contributions de chacun à notre objectif commun visant à mettre fin à l'épidémie de sida seront respectées et valorisées. C'est ainsi que nous voulons et que nous devons fonctionner.

L'ONUSIDA placera le personnel au centre de son agenda de transformation. Nous ferons évoluer notre culture pour en faire une culture dans laquelle : nous dialoguerons sur les sujets difficiles ; nous pourrions prévenir et gérer les comportements inacceptables ; nous protégerons les membres du personnel, dans toute leur diversité, en adoptant notamment une approche axée sur les victimes ; et nous ferons appliquer strictement nos règles et réglementations.

Les membres de la direction, en tant que leaders de l'organisation, montreront l'exemple en adoptant un comportement inclusif et favoriseront la redevabilité en la matière. Nos systèmes de gestion seront renforcés pour mieux répondre aux besoins d'une organisation décentralisée et nous veillerons à ce que les décisions soient prises au bon niveau et en toute transparence. L'ONUSIDA continuera également à tirer des enseignements et à s'inspirer du programme de réforme plus global des Nations Unies pour créer une culture inclusive. Les changements à venir dans les prochains mois s'appuieront sur des bonnes pratiques, sur des initiatives étayées par des données, sur des consultations avec le personnel et sur les travaux menés jusqu'à présent.

L'organisation bénéficie des évaluations en toute franchise de son personnel, dans toute sa diversité, grâce aux enquêtes annuelles de l'Association du personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA (USSA). Les résultats de ces enquêtes façonnent le dialogue entre le personnel et la direction, et permettent de se concentrer sur les enjeux les plus prioritaires pour les employés et sur la résolution des problèmes, le cas échéant. Dans son rapport de juin 2018 adressé au Conseil de Coordination du Programme (CCP), l'USSA a d'ailleurs souligné que « bien qu'elle ne soit pas toujours parfaite, la relation entre le personnel et la direction de l'ONUSIDA est toujours considérée comme un modèle par d'autres organisations ».

Des problèmes d'intimidation, de harcèlement et d'abus de pouvoir au sein du Secrétariat de l'ONUSIDA ont été identifiés et portés à l'attention de l'équipe de direction en 2011, à la suite d'une enquête menée par l'USSA auprès du personnel. La direction de l'ONUSIDA a alors réagi rapidement en adoptant des mesures relativement courantes à l'époque, incluant une formation en ligne obligatoire, des messages de la direction adressés à l'ensemble du personnel et l'organisation de discussions dans chaque bureau sur l'éthique et les normes comportementales. Au cours des 10 dernières années, l'ONUSIDA a aussi pris d'importantes mesures en faveur de l'égalité des sexes et du leadership des femmes au sein de l'organisation, dont les résultats ont été salués. En dépit de ces efforts, nos données internes montrent toutefois que certains membres du personnel ne considèrent pas notre culture de travail comme inclusive et nous nous engageons donc à nous améliorer encore pour combler ces lacunes.

Dans le contexte actuel du mouvement #MeToo, de nombreuses institutions revoient leurs approches de prévention et de gestion des actes de harcèlement et des incivilités sur le lieu de travail. Après avoir examiné la situation au sein de l'ONUSIDA, la direction a reconnu que la réponse apportée jusqu'à présent n'avait pas permis d'obtenir les résultats escomptés. C'est cette expérience et cette prise de conscience des problèmes persistants dans notre environnement de travail qui ont incité le Directeur exécutif de l'ONUSIDA à proposer la création d'un Groupe d'experts indépendants chargé d'aider le Secrétariat à évaluer sa culture organisationnelle et l'efficacité de ses politiques et procédures, mais aussi de fournir un ensemble de recommandations.

La direction a intensifié ses efforts à partir du mois de février 2018. Avec le lancement du Plan en cinq points, le Directeur exécutif a alors réaffirmé l'engagement du Secrétariat en faveur de mesures importantes et proactives visant à créer une culture de tolérance zéro vis-à-vis du harcèlement sexuel, du harcèlement, des abus et des comportements contraires à l'éthique. Ce Plan a constitué un point d'entrée majeur

et ouvert la voie à une transformation culturelle et systémique plus globale au sein du Secrétariat, tout en soutenant et en responsabilisant le personnel. Dans le cadre de cet engagement, le personnel a ensuite mis au point un programme visant à favoriser la dignité au travail, adapté aux besoins et aux priorités des employés de l'ONUSIDA. Pour cela, il s'est inspiré de l'expérience d'autres organisations, appartenant ou non au système des Nations Unies.

Le Directeur exécutif de l'ONUSIDA et l'équipe de direction remercient le CCP pour son soutien et son leadership dans la création et l'accompagnement du Groupe d'experts indépendants. Son rapport a mis en lumière une partie des défis majeurs auxquels l'organisation est actuellement confrontée. Ils seront donc intégrés à notre agenda de transformation et nous espérons que ces efforts plus volontaires et plus ciblés donneront lieu à des améliorations.

L'agenda de transformation prévoit cinq domaines d'action clés, sélectionnés d'après le rapport du Groupe :

- 1. Adopter une approche centrée sur le personnel.**
- 2. Renforcer la conformité et les normes.**
- 3. Encourager le leadership, la gouvernance et la supervision.**
- 4. Investir dans des systèmes et des activités de gestion.**
- 5. Développer nos capacités.**

Ces domaines d'action sont cohérents avec les recommandations du personnel relatives à la transformation de l'ONUSIDA qui ont été présentées par l'USSA en juin 2018, lors de la réunion du CCP.

Un plan d'action de gestion plus détaillé sera rédigé au début de l'année 2019 pour mettre en œuvre cet agenda. L'expérience et les idées des membres du CCP seront alors les bienvenues. La redevabilité étant indispensable à notre transformation, ce plan d'action inclura aussi des mécanismes de contrôle et des échéances, conformément aux suggestions du Groupe.

Notre agenda pour la transformation de l'ONUSIDA

Principaux objectifs

1. Pour atteindre notre objectif visant à mettre fin à l'épidémie de sida d'ici à 2030, les membres du personnel doivent pouvoir consacrer toute leur énergie à notre mission commune sans subir une quelconque forme de harcèlement ou d'exclusion qui serait néfaste à leur engagement et à leur productivité.
2. Tous les employés de l'ONUSIDA doivent avoir le sentiment de disposer des capacités et du soutien nécessaires pour signaler, dans le cadre d'un dialogue productif, leurs éventuelles préoccupations liées au sexisme, à l'intolérance, ou à tout autre comportement indésirable ou inacceptable. Ils doivent également être prêts à écouter, à réfléchir et à faire évoluer leurs propres comportements.
3. Des structures de soutien seront créées et adopteront une approche axée sur les victimes. Des mécanismes et systèmes seront également mis en place pour protéger les membres du personnel, et en particulier les femmes, qui signalent des actes de harcèlement et des comportements contraires à l'éthique.
4. Les politiques, procédures et systèmes de gestion régissant les normes de conduite et la justice interne doivent être adaptés, accessibles à tous les employés, consultants et stagiaires, et utilisés pour défendre la redevabilité et l'intégrité dans l'ensemble des bureaux de l'ONUSIDA.
5. Des programmes de renforcement des capacités doivent permettre le développement de compétences et d'approches communes favorisant une culture organisationnelle positive, mais aussi encourager les comportements attendus et sensibiliser les responsables et les membres du personnel sur leur redevabilité, en privilégiant notamment des réponses systématiques en cas d'attitudes et de performances problématiques ou inacceptables. 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.

6. L'ONUSIDA doit offrir à chacun un environnement de travail et un accès à des services d'accompagnement propices à une bonne santé mentale et au bien-être, sans jamais stigmatiser ni discriminer les personnes souffrant de troubles mentaux. Les victimes d'incivilités, d'exclusion et de harcèlement qui en subissent l'impact négatif sur leur santé devront toujours être soutenues par l'organisation.
7. L'ONUSIDA doit accroître l'implication du CCP sur les questions de gestion stratégique des ressources humaines, en lui fournissant des informations supplémentaires destinées à l'aider dans son travail de supervision et en s'appuyant sur des échanges avec la direction, le personnel et l'USSA, et sur les données transmises précédemment par ces derniers.
8. L'organisation doit être redevable en ce qui concerne le respect des échéances et le renforcement des mécanismes de contrôle prévus par l'agenda de transformation et le plan d'action de gestion.
9. Un dialogue fondé sur des données doit se poursuivre entre la direction de l'ONUSIDA et l'USSA, afin de contribuer à créer un environnement de travail favorable, à promouvoir l'engagement du personnel et à sensibiliser les employés sur leur capacité à faire valoir leurs droits au travail.
10. Alors que le système des Nations Unies souhaite favoriser l'harmonisation, la cohérence et le recours à des services communs dans le cadre de son programme de réforme du management, l'ONUSIDA doit plaider pour le développement de politiques, systèmes et services propices à un environnement de travail sain, inclusif et sûr dans l'ensemble des bureaux des Nations Unies, et pour tous les employés, consultants et stagiaires des Nations Unies. L'ONUSIDA doit également travailler en collaboration avec des entités des Nations Unies pour proposer de nouvelles directives concernant le fardeau de la preuve et le niveau de preuve exigé dans les enquêtes liées à des actes de harcèlement, sur la base des bonnes pratiques appliquées à l'échelle de juridictions nationales et dans le respect des principes généraux du droit.

Cinq domaines d'action clés



1. Adopter une approche centrée sur le personnel



2. Renforcer la conformité et les normes



3. Encourager le leadership, la gouvernance et la supervision



4. Investir dans des systèmes et des activités de gestion



5. Développer nos capacités



DOMAINE D'ACTION N° 1

Adopter une approche centrée sur le personnel



DOMAINE D'ACTION N° 1

Adopter une approche centrée sur le personnel

Le personnel de l'ONUSIDA est son atout le plus précieux et fait preuve d'un engagement et d'une implication exceptionnels. Or, à l'issue de son enquête menée en 2018 auprès des employés, l'USSA a révélé que 73 % des participants étaient « très » ou « relativement » heureux de venir travailler à l'ONUSIDA la plupart du temps, mais que 9 % d'entre eux n'étaient « pas du tout » heureux. Nous savons que c'est à nous d'agir. Nous pouvons et nous devons donc faire mieux pour motiver l'ensemble du personnel à progresser vers la réalisation de notre mission commune.

Pour transformer la culture d'une organisation, il est nécessaire de pouvoir compter sur un engagement actif du personnel à tous les niveaux et sur le soutien de ses responsables. La direction de l'ONUSIDA prend note, avec une vive inquiétude, des observations selon lesquelles « les personnes ont peur de devenir elles-mêmes des victimes si elles signalent des abus de pouvoir, des intimidations ou des actes de harcèlement ». Les membres de la direction s'engagent donc à tout mettre en œuvre pour que l'ensemble du personnel ait le sentiment de pouvoir signaler, en toute sécurité, toutes ses préoccupations éventuelles.

En rassurant les employés sur le fait qu'ils peuvent avoir des conversations difficiles au sujet de comportements indésirables ou sources de marginalisation et d'exclusion, nous contribuerons aussi à créer une plateforme de prévention qui permettra de gérer des comportements de moindre ampleur et de les déceler avant qu'ils ne deviennent encore plus problématiques.

L'ONUSIDA mènera des activités visant à développer les connaissances et les compétences du personnel, afin de l'inciter à signaler les problèmes et à recourir aux mécanismes et aux services d'accompagnement dont il pourrait avoir besoin. Il prodiguera notamment des conseils aux victimes de harcèlement sur le lieu de travail et leur proposera d'autres formes de soutien. Enfin, le Secrétariat de l'ONUSIDA s'intéresse aussi à des organisations ayant instauré une formation sur l'intervention des témoins et prend des mesures afin d'encourager la mise en œuvre du principe « si vous êtes témoin de quelque chose, parlez-en et agissez ».

Actions clés

- ▶ Le Secrétariat de l'ONUSIDA développera un système de témoin actif, qui sera soutenu par les responsables. Ces derniers montreront l'exemple pour instaurer un dialogue autour des sujets difficiles, donner et recevoir des avis sur les comportements, et créer un environnement de travail sain et positif. L'ONUSIDA mettra en place une formation et d'autres activités relatives au principe de témoin actif, en s'inspirant d'éléments concrets sur ce qui fonctionne. Les membres du personnel pourront ainsi disposer des capacités et du soutien nécessaires pour signaler des problèmes de sexisme, d'intolérance, ou tout autre comportement indésirable ou inacceptable. Tous seront également à l'écoute et prêts à faire évoluer leurs propres comportements.
- ▶ L'ONUSIDA mettra 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.

- ▶ Les mécanismes seront renforcés pour que les plaignants et les personnes participant aux enquêtes soient mieux protégés contre les représailles.
- ▶ L'ONUSIDA travaillera en collaboration avec d'autres entités des Nations Unies pour explorer des solutions conjointes permettant d'améliorer l'accès à des services de médiation et à d'autres processus de résolution informelle des différends, disponibles à la demande des employés. L'organisation veillera aussi à garantir leur accessibilité dans tous les bureaux et pour tous les membres du personnel, y compris sur le terrain.
- ▶ Alors que les Nations Unies ont lancé une stratégie pour la santé mentale et le bien-être au travail, l'ONUSIDA supprimera les obstacles empêchant son personnel d'avoir accès à des conseils et à d'autres services de santé mentale. Pour cela, nous évaluerons notre capacité interne à soutenir des collègues dont la santé est affectée par des actes de harcèlement ou des discriminations sur le lieu de travail, souffrant notamment de problèmes de santé mentale comme la dépression ou l'anxiété. Sur la base de cette évaluation, de nouvelles initiatives seront ensuite examinées et mises en œuvre.
- ▶ L'ONUSIDA confiera davantage de responsabilités à son groupe de conseillers dédiés à la dignité au travail, qui organisera des sessions en ligne et en présentiel destinées au personnel afin d'instaurer un dialogue sur les comportements désirables et indésirables au travail, d'échanger de façon productive sur ces comportements et de sensibiliser les employés sur le code de conduite et le système de justice interne.
- ▶ L'ONUSIDA travaillera avec les responsables afin de s'assurer qu'ils disposent des ressources et des compétences nécessaires pour contribuer à restaurer la confiance au sein des équipes, et entre eux et leurs subordonnés hiérarchiques lorsque cette confiance s'est détériorée.
- ▶ L'ONUSIDA inclura la dignité au travail et le plan d'action de gestion au programme des réunions des directeurs régionaux de 2019, des réunions de l'équipe de direction et des réunions du bureau de Genève. L'organisation impliquera aussi l'USSA dans ces échanges, afin de veiller à ce que les priorités et perspectives du personnel demeurent toujours au centre de son agenda de transformation.

Indicateurs de réussite

- ▶ Les données d'enquêtes devront montrer 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.
- ▶ Les données d'enquêtes devront montrer une réelle progression vers notre objectif de zéro cas de harcèlement, de harcèlement sexuel, de mauvais traitements et d'abus de pouvoir.
- ▶ Les employés devront être plus nombreux à connaître les services à leur disposition, mais aussi plus à l'aise à l'idée de s'adresser aux équipes dédiées à la santé et au bien-être du personnel et/ou à leur supérieur en cas de préoccupations ou de besoins liés à leur santé mentale.

- ▶ Les employés devront être à l'aise à l'idée de signaler des comportements d'exclusion dont ils seraient victimes ou témoins sur leur lieu de travail.
- ▶ Les employés devront avoir le sentiment de disposer 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.
- ▶ Les employés devront connaître et avoir confiance en des mécanismes et 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.

Un groupe de travail a été créé pour orienter et soutenir la mise en œuvre de la version étendue du Plan en cinq points. Il s'est réuni pendant deux jours à l'initiative de l'ONUSIDA et la déclaration ci-dessous est donc issue de ses échanges et de ses conclusions. Le groupe, rebaptisé « Équipe spéciale dédiée à la dignité au travail » en raison de l'agenda plus vaste évoqué lors de la réunion, est composé de représentants du personnel de l'ONUSIDA, de tous les niveaux et de différentes régions, mais aussi de parties prenantes clés de l'organisation, telles que l'USSA. Il a pour mission d'offrir une approche dynamique, inclusive et globale dans le cadre de la mise en œuvre de notre agenda de transformation.

Objectif : offrir un environnement de travail sain, équitable et favorable à l'ensemble du personnel de l'ONUSIDA

L'ONUSIDA a pour objectif d'être un employeur de choix dont le personnel travaille avec passion pour mettre fin à l'épidémie de sida et peut être comblé professionnellement par les résultats de ses efforts. L'organisation veut résolument montrer l'exemple et créer un environnement de travail permettant à chacun d'exploiter pleinement tout son potentiel. Le personnel de l'ONUSIDA doit se caractériser par sa redevabilité, sa transparence, son respect et sa diversité. Tous les membres du personnel, y compris les responsables, doivent partager leurs compétences et leur expérience afin de renforcer l'organisation et d'accroître l'impact de sa transformation, tout en travaillant main dans la main avec les communautés que nous servons et en veillant à impliquer toujours plus les personnes vivant avec ou affectées par le VIH.

Assurer la redevabilité

La redevabilité est un principe essentiel au sein de l'ONUSIDA. Les employés de tous les niveaux, les consultants et les stagiaires ont des responsabilités envers les personnes que nous servons, mais aussi en termes de résultats et de ressources. Ils sont également tenus de respecter les Normes de conduite de la fonction publique internationale et les valeurs fondamentales de l'ONUSIDA. L'organisation doit défendre une politique de tolérance zéro en matière d'abus de pouvoir, de harcèlement (y compris sexuel), de discrimination et d'intimidations, et ne doit laisser aucune place à l'impunité. Elle doit aussi travailler activement pour améliorer les mécanismes d'enquête utilisés en cas de manquements présumés et pour prendre des mesures disciplinaires adaptées dans les plus brefs délais. L'ONUSIDA sera bientôt un lieu dans lequel chacun aura accès aux mêmes opportunités, sans que personne ne soit discriminé ou exclu, et dans lequel les employés, les consultants et les stagiaires auront le sentiment d'être protégés contre les représailles.

Accroître la transparence

La transparence est essentielle pour développer et préserver la confiance du personnel vis-à-vis des processus décisionnels. Toutes les décisions seront donc prises selon des critères à la fois clairs et transparents permettant de garantir leur équité. Pour accroître l'engagement des employés, il est également primordial que l'ONUSIDA communique de façon cohérente, régulière et honnête les décisions qui concernent le personnel et l'organisation dans son ensemble. Il conviendra d'ailleurs de respecter la confidentialité et de lutter contre les commérages. Lorsqu'ils seront avérés, les comportements contraires à l'éthique et la réponse apportée par la direction devront être communiqués à l'ensemble du personnel tout en préservant la confidentialité.

Promouvoir le respect

Le respect sera la norme dans l'ensemble des bureaux de l'ONUSIDA et chacun de ses employés sera tenu de remettre en cause les préjugés, de signaler les actes sexistes et autres comportements inacceptables, et de soutenir toute personne qui serait victime de tels comportements. Tous les membres du personnel doivent également avoir conscience de la manière dont leur travail contribue à réaliser la mission de l'ONUSIDA et valoriser les contributions et réussites de leurs collègues. Le travail doit être planifié de façon collaborative avec les employés, en instaurant une flexibilité raisonnable et en faisant en sorte d'optimiser leurs performances et leur satisfaction. Les employés doivent aussi être soutenus pour prendre soin de leur santé et de leur bien-être, mais aussi pour satisfaire leurs besoins familiaux et personnels. Enfin, tous les supérieurs doivent comprendre leurs responsabilités vis-à-vis de leurs subordonnés hiérarchiques et pouvoir s'engager à favoriser le développement des employés, des consultants et des stagiaires dans le cadre de leur travail au sein de l'ONUSIDA.

Favoriser l'égalité des sexes et la diversité

Les membres du personnel doivent être attentifs aux relations de pouvoir inégales, afin de les remettre en cause et ainsi de faire évoluer les normes de genre. L'égalité, le respect des droits de l'homme et la dignité des personnes, quel que soit leur genre, devront transparaître dans tout ce que nous entreprendrons. Nous travaillerons également de manière inclusive, en veillant à ce que les différents points de vue soient pris en compte et valorisés de la même façon. Des images et des récits seront utilisés pour illustrer la diversité de notre monde et pour lutter contre les stéréotypes et les inégalités de pouvoir. L'ONUSIDA s'engage d'ailleurs à atteindre la parité hommes-femmes à tous les niveaux, notamment en matière de recrutement, de sélection des partenaires et de participation à des organismes consultatifs et décisionnels. Ses efforts pour maintenir et développer l'excellence de son personnel doivent s'accompagner d'un recrutement favorisant la diversité et d'une démarche visant à réduire les écarts.



Éléments clés

Poursuivre la mise en œuvre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, et de la version actualisée du Plan d'action pour l'égalité des sexes de l'ONUSIDA

Dans le domaine de l'égalité des sexes, l'ONUSIDA s'engage à créer une organisation plaçant la participation active et équitable des femmes et des hommes au cœur de son fonctionnement, et tirant pleinement parti des compétences, de l'expérience et de l'engagement de l'ensemble de son personnel. Notre participation dans le cadre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-SWAP) nous a permis d'axer nos efforts autour de différents indicateurs. Nous avons ainsi atteint la parité hommes-femmes parmi les directeurs nationaux et, plus globalement, parmi les administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur. Bien qu'il reste encore beaucoup à faire, l'organisation a d'ailleurs été saluée pour avoir atteint ou dépassé l'ensemble des indicateurs de performance définis par l'ONU-SWAP.

Le Plan d'action pour l'égalité des sexes 2018-2023 du Secrétariat de l'ONUSIDA a été lancé en juin 2018. Il s'appuie sur les progrès réalisés dans le cadre de son premier Plan d'action (2013-2018) et définit de nouveaux objectifs, plus ambitieux. Ce cadre de responsabilisation est le fruit de consultations approfondies avec le personnel, incluant une enquête auprès de tous les employés, des groupes de discussion, et des entretiens avec des innovateurs et des informateurs clés. Une vaste étude documentaire a également été menée, sur le modèle de l'audit de genre de l'OIT. Pour favoriser encore davantage les progrès, un groupe de réflexion, composé de membres élus par l'ensemble du personnel, a aussi été créé. La direction de l'ONUSIDA devra lui rendre des comptes sur la réussite de la mise en œuvre du Plan d'action.

En 2018, l'ONUSIDA a mis en œuvre une politique de congé parental nouvelle et harmonisée, afin d'aider ses employés à s'acquitter de leurs responsabilités familiales. L'objectif était aussi d'envoyer un message global sur la manière dont l'organisation considère et soutient les femmes et les hommes dans leur vie de famille. Cette politique est conforme à la Stratégie sur la parité des sexes applicable à l'ensemble du système des Nations Unies et au Plan d'action pour l'égalité des sexes 2018-2023 de l'ONUSIDA. Elle prévoit un congé de quatre mois pour tous les nouveaux parents, auquel s'ajoutent deux mois supplémentaires pour les parents biologiques.¹

¹ L'ONUSIDA revoit sa politique sur l'adoption, la paternité et les congés pour maternité de substitution. Accessible en ligne à l'adresse suivante : http://www.unaids.org/fr/resources/presscentre/featurestories/2018/october/adoption_paternity_surrogacy_leave

Développer et faire progresser la Stratégie à l'échelle du système des Nations Unies pour la santé mentale et le bien-être du personnel

Par le biais de l'USSA, l'ONUSIDA a contribué au développement de la Stratégie des Nations Unies pour la santé mentale et le bien-être du personnel. Lancée récemment par le Secrétaire général, cette stratégie propose de mettre en place un programme dédié au bien-être au travail « pour faire des lieux de travail du système des Nations Unies, dans un délai de cinq ans, des espaces de respect et de résilience garantissant la sécurité psychologique et la santé du personnel ». Elle souligne également le lien entre les incivilités et les conflits perçus sur le lieu de travail et une mauvaise santé mentale. Enfin, elle met en évidence différents facteurs associés à l'émergence de troubles mentaux, tels que le manque de reconnaissance au travail, la médiocrité des relations interpersonnelles, la médiocrité de l'encadrement et de la communication, le manque de participation et d'autonomie sur le lieu de travail, le caractère ambigu ou antagonique des fonctions, ou encore le manque d'équité.²

La direction de l'ONUSIDA a informé l'ensemble du personnel à propos du lancement de cette stratégie et a entamé des discussions avec l'USSA pour identifier les prochaines étapes prioritaires concernant sa mise en œuvre au sein de l'organisation. L'ONUSIDA a ainsi plaidé pour une adaptation et une utilisation des approches menées par des pairs définies par l'ONU avec nous, le programme des Nations Unies relatif au VIH sur le lieu de travail. Il s'agira, par exemple, de briser le silence autour de la stigmatisation liée aux problèmes de santé mentale et d'aider le personnel des Nations Unies à avoir accès à de nombreux services d'accompagnement, permettant notamment de lutter contre les facteurs associés à l'émergence de troubles mentaux.

Favoriser une culture d'inclusion et de redevabilité avec le groupe de conseillers dédiés à la dignité au travail

Le programme lancé par l'ONUSIDA pour créer un groupe de conseillers dédiés à la dignité au travail constitue une étape importante dans sa démarche visant à faire évoluer la culture de l'organisation en veillant à placer le personnel au centre de son agenda de transformation. Il s'appuie sur le programme de conseillers dédiés au respect sur le lieu de travail du HCR et sur d'autres initiatives similaires menées dans le système des Nations Unies. Le groupe de conseillers dédiés à la dignité au travail sera là pour informer le personnel et pour l'orienter vers des services d'accompagnement. Il animera

² *Un personnel en bonne santé au service d'un monde meilleur : stratégie pour la santé mentale et le bien-être dans le système des Nations Unies* (2018), page 31. Accessible en ligne à l'adresse suivante : https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/Mental%20Health%20Well%20Being%20Strategy_FINAL_2018_FRENCH_0.pdf

aussi une discussion plus vaste au sein de l'ONUSIDA, axée sur les quatre piliers de l'agenda relatif à la dignité au travail :

1. Promouvoir l'égalité des sexes, la diversité, l'inclusion et la non-discrimination.
2. Lutter contre les conflits, les intimidations, les actes de harcèlement et les abus de pouvoir.
3. Protéger la santé mentale et le bien-être.
4. Connaître ses droits au travail (politiques, procédures, système de justice interne et services d'accompagnement).

Le réseau du groupe de conseillers dédiés à la dignité au travail :

- ▶ Agira comme un point de contact neutre et confidentiel, mais aussi comme une source d'informations et de soutien pour les employés de l'ONUSIDA ayant des préoccupations liées à leur environnement de travail.
- ▶ Sera à l'écoute des employés confrontés à des conflits au travail et cherchera à trouver des solutions.
- ▶ Orientera activement les membres du personnel vers des services formels et informels de résolution des litiges accessibles aux employés, consultants et stagiaires de l'ONUSIDA, et les aidera à être plus confiants vis-à-vis des démarches à entreprendre.
- ▶ Partagera des informations sur les services mis à la disposition du personnel en matière de santé mentale et de bien-être.

En partenariat avec l'USSA, l'ONUSIDA a réuni un premier groupe de 20 conseillers dédiés à la dignité au travail lors d'un atelier initial de quatre jours visant à finaliser les méthodes de travail et les objectifs du programme, mais aussi à développer les compétences et les connaissances nécessaires avant de débiter les activités en interaction avec le personnel. À l'issue de cet atelier initial, les conseillers dédiés à la dignité au travail animeront des discussions virtuelles et en face à face avec les employés sur les quatre piliers de l'agenda. Cette approche permettra à l'organisation d'atteindre de nombreux membres du personnel en relativement peu de temps, et ainsi de veiller à ce que les mêmes valeurs fondamentales soient à la fois comprises, partagées et mises en œuvre. D'après les résultats positifs enregistrés dans d'autres organisations, l'accès à davantage de compétences et d'informations permet

généralement de gérer plus tôt les conflits potentiels, et de mieux les prévenir ou les désamorcer. L'ONUSIDA continuera donc à s'inspirer de l'expérience d'autres entités au sein et au-delà du système des Nations Unies, et à réfléchir sur le sujet en parallèle de la mise en place de nouvelles actions destinées à accroître l'engagement et l'autonomisation de manière plus globale dans le cadre de l'agenda sur la dignité au travail.

Tirer parti du partenariat solide avec l'USSA et prendre des mesures pour améliorer les approches fondées sur des données visant à accroître l'engagement du personnel

La direction de l'ONUSIDA reconnaît que les relations fortes et constructives qu'elle entretient avec le personnel depuis longtemps, ainsi que l'engagement et l'implication exceptionnels de ses employés, sont des atouts essentiels dans la définition et la mise en œuvre d'un agenda de transformation inclusif. L'agenda de transformation présenté dans ce document, complété par les recommandations et ressources du Groupe d'experts indépendants et par des bonnes pratiques, permettra ainsi à l'ONUSIDA d'obtenir des résultats.



DOMAINE D'ACTION N° 2

Renforcer la conformité et les normes



DOMAINE D'ACTION N° 2

Renforcer la conformité et les normes

L'ONUSIDA s'engage à accroître la visibilité des mesures prises par la direction pour faire respecter les normes de conduite et mettre en place des politiques et des systèmes de justice interne renforcés, reflétant les bonnes pratiques et les principes généraux du droit.

Le Secrétariat de l'ONUSIDA prévoit notamment de créer un système externe et indépendant spécialisé dans les enquêtes, les mesures disciplinaires et les recours. Il cherchera également, en parallèle, à apporter des améliorations plus immédiates aux politiques et mécanismes actuels. En effet, la direction de l'ONUSIDA est extrêmement préoccupée par les constatations du Groupe d'experts indépendants relatives à « une culture d'impunité de plus en plus répandue au sein de l'organisation » et à « un manque de confiance systémique envers les processus formels et informels de gestion des plaintes ».

L'ONUSIDA cherchera aussi à mettre en place des réformes et à renforcer des mécanismes en partenariat avec d'autres entités des Nations Unies, afin de susciter une transformation plus globale, de mieux s'acquitter de son devoir de diligence vis-à-vis du personnel et de promouvoir une utilisation efficace des ressources.

Le Secrétariat de l'ONUSIDA a renforcé sa communication auprès du personnel au sujet de sa politique de tolérance zéro en matière d'intimidations, de harcèlement et d'abus de pouvoir. Il a également informé les employés sur les politiques et processus liés au signalement des actes de harcèlement et des comportements inappropriés, et sur les ressources mises à leur disposition pour les soutenir et les conseiller. Cette démarche a fait l'objet d'un suivi des responsables, à Genève, sur le terrain et dans les bureaux de liaison. Ils ont ainsi mené des discussions sur l'éthique et l'intégrité avec leurs employés, afin de s'assurer qu'ils connaissent les normes de conduite de l'organisation et le cadre politique correspondant. L'ONUSIDA remercie par ailleurs le Groupe d'experts indépendants pour ses propositions concrètes relatives à l'intégration des principes de justice pour les femmes lors des enquêtes liées à des actes de harcèlement sexuel. L'ONUSIDA s'engage à examiner ces éléments de manière approfondie parallèlement au renforcement de son cadre politique en matière de prévention du harcèlement sexuel, mais aussi d'enquêtes et de recours.

À l'instar du Groupe d'experts indépendants, l'organisation considère que le niveau de preuve exigé dans le cadre des procédures disciplinaires est trop élevé, en particulier en cas d'abus de pouvoir, d'inégalités de genre, de harcèlement et de harcèlement sexuel. Ce niveau de preuve n'est cependant pas propre à l'ONUSIDA : d'autres entités des Nations Unies ont également rencontré des difficultés pour faire appliquer des mesures disciplinaires en raison du niveau de preuve très élevé exigé par le Tribunal administratif de l'OIT.

Actions clés

- ▶ L'ONUSIDA salue la recommandation visant à créer un système externe et indépendant spécialisé dans les enquêtes, les mesures disciplinaires et les recours. L'organisation travaillera en collaboration avec des parties prenantes clés, et notamment des victimes, afin d'étudier les modalités de création d'un tel mécanisme. Les enquêteurs devront notamment avoir une certaine

expérience des cas de harcèlement et de harcèlement sexuel, et mettre en œuvre des procédures axées sur les victimes.

- ▶ L'ONUSIDA se réfèrera de manière proactive à des enquêtes liées à des allégations de harcèlement sexuel, de harcèlement, d'intimidations et d'abus de pouvoir, et examinera les procédures en s'intéressant tout particulièrement aux motifs de soupçon et au niveau de preuve exigé.
- ▶ L'ONUSIDA publiera des comptes-rendus anonymisés et destinés à l'ensemble du personnel décrivant les différentes mesures disciplinaires et actions de responsabilisation mises en place par la direction, en se basant sur les informations contenues dans les rapports publics adressés au CCP.
- ▶ L'ONUSIDA et l'OMS travailleront conjointement pour adopter une politique moderne protégeant tous leurs employés, consultants et stagiaires contre toutes les formes de harcèlement, d'abus et de discrimination, en mettant en œuvre les recommandations du Groupe d'experts indépendants et en s'appuyant sur les normes minimales définies dans le nouveau modèle de politique des Nations Unies sur la prévention et la lutte contre le harcèlement sexuel.³
- ▶ L'ONUSIDA travaillera en collaboration avec des entités des Nations Unies pour proposer de nouvelles directives concernant le fardeau de la preuve et le niveau de preuve exigé dans les enquêtes liées à des actes de harcèlement, sur la base des bonnes pratiques appliquées à l'échelle de juridictions nationales et dans le respect des principes généraux du droit.
- ▶ L'ONUSIDA s'engage à modifier sa Politique et ses procédures relatives aux signalements et à la protection contre les représailles, afin d'y intégrer explicitement le devoir de protéger contre les représailles 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.

³ Ce modèle de politique prévoit les améliorations suivantes :

- ▶ Les actes de harcèlement sexuel feront l'objet d'un traitement distinct et ne seront plus considérés automatiquement comme relevant d'une politique de lutte contre les abus de pouvoir, le harcèlement et les intimidations.
- ▶ Les victimes de harcèlement sexuel seront clairement informées du fait qu'elles n'auront pas à être confrontées directement à la personne qui les a harcelées, en particulier en cas de risques de vulnérabilité ou de représailles liés à des disparités de pouvoir ou de statut.
- ▶ Les cas de harcèlement sexuel ne seront plus traités majoritairement dans le cadre d'un processus informel, le Groupe d'experts indépendants ayant fait part de ses préoccupations au sujet de la Clause 6.1 de la politique actuelle de l'OMS.
- ▶ Les procédures de recours formels et informels seront améliorées.
- ▶ Les définitions des comportements interdits constituant des formes de harcèlement sexuel seront améliorées et préciseront s'ils peuvent être considérées comme des éléments aggravants dans le cadre de procédures disciplinaires.
- ▶ Les délais pour soumettre des allégations de harcèlement sexuel, constituant un obstacle à l'examen de ce type de plaintes, seront supprimés.
- ▶ Il sera désormais possible d'examiner des plaintes anonymes de harcèlement sexuel.
- ▶ L'analyse des plaintes sera améliorée, afin de veiller à ce qu'aucune d'entre elles ne soit rejetée en raison d'informations incomplètes sans avoir déployé des efforts réels et sincères pour obtenir les données pertinentes.
- ▶ Les mesures de protection pouvant être mises en œuvre temporairement pour soutenir une victime de harcèlement sexuel, pour garantir l'intégrité d'une enquête et pour empêcher la survenue d'autres comportements inappropriés seront améliorées.
- ▶ Les mécanismes confidentiels permettant aux victimes de harcèlement sexuel et aux personnes affectées d'obtenir des conseils seront améliorés.

Indicateurs de réussite

- ▶ Adoption d'une nouvelle politique relative à la prévention des actes de harcèlement et aux mécanismes de recours, sur la base des normes minimales définies dans le modèle de politique adopté récemment par les Nations Unies et des recommandations du Groupe d'experts indépendants.
- ▶ Les résultats des enquêtes auprès des employés devront indiquer qu'ils croient davantage : (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.
- ▶ Progression vers la création collaborative d'un système externe et indépendant spécialisé dans les enquêtes, les mesures disciplinaires et les recours. Celui-ci devra être doté de ressources suffisantes et être en mesure de clore des enquêtes en moins de six mois, ou de 90 jours en cas de processus accéléré. Il devra également respecter l'ensemble des normes applicables de qualité, d'exhaustivité et de régularité des procédures.



Éléments clés

Favoriser un meilleur respect des normes et politiques

L'ONUSIDA dispose d'un cadre politique solide et de textes de référence relatifs à l'intégrité et à la déontologie qui s'appliquent directement à son environnement de travail et définissent des obligations pour ses employés, ainsi que les comportements qu'ils doivent adopter. La culture et les normes de l'organisation reposent aussi sur différentes règles, politiques et directives, telles que les Normes de conduite de la fonction publique internationale (Commission de la fonction publique internationale), et le Statut et Règlement du personnel de l'OMS (OMS, février 2018).

Le cadre réglementaire global de l'ONUSIDA est mis en œuvre avec le soutien d'un grand nombre de mécanismes et de fonctions au sein de l'organisation, incluant le Médiateur, le Responsable de la déontologie, l'USSA, la ligne d'assistance téléphonique dédiée aux questions d'intégrité, le Psychologue et Conseiller du personnel, le service des ressources humaines, ou encore le Comité d'appel mondial de l'OMS. Les responsables ont également un grand rôle à jouer dans le cadre de leurs activités quotidiennes de supervision et à travers l'utilisation de la plateforme de gestion des performances et de la formation. L'ONUSIDA partage néanmoins les observations du Groupe d'experts indépendants relatives à la confusion que peut entraîner un grand nombre de points d'entrée en matière de conseils et d'accompagnement, et au besoin d'une plus grande clarté et d'une meilleure coordination parmi ces différents bureaux et mécanismes.

La ligne d'assistance téléphonique dédiée aux questions d'intégrité a été mise en place en novembre 2017, afin de simplifier le signalement des préoccupations. Ce nouveau mécanisme devait permettre aux employés et autres parties prenantes de signaler anonymement des préoccupations ou de potentiels actes répréhensibles commis au sein de l'ONUSIDA, grâce à un canal géré de manière confidentielle par un prestataire de services spécialisé et indépendant.

Mi-novembre 2018, 13 cas avaient été signalés par le biais de ce canal. Nous travaillons activement à la résolution de ces 13 cas, parmi lesquels 12 ont fait l'objet d'un signalement anonyme. La ligne d'assistance a ainsi permis à certaines personnes de transmettre leurs préoccupations alors qu'elles ne l'auraient probablement pas fait auparavant. Elle a également facilité le signalement de sujets plus complexes et plus sensibles. Toutefois, des efforts sont actuellement déployés pour faire mieux connaître cette ligne d'assistance,

afin de veiller à ce que l'ensemble du personnel soit informé de son existence et se sente à l'aise pour l'utiliser.

Par ailleurs, bien que l'accent ait été mis récemment sur une connaissance et une utilisation plus systématiques des mécanismes formels, l'ONUSIDA continue de déployer des ressources internes pour gérer les sujets de préoccupation portés à l'attention de la direction. L'organisation cherche notamment à résoudre les conflits au sein des bureaux avant qu'ils ne s'aggravent ou ne donnent lieu à des comportements inappropriés. Un certain nombre de missions d'accompagnement ont ainsi été initiées et menées par le siège et les équipes de soutien régionales. Sur la base de précédentes expériences, l'ONUSIDA prévoit désormais de développer et de mettre en œuvre un modèle de proximité pour soutenir les bureaux en dehors de Genève. Ce modèle couvrira un large spectre de sujets liés au devoir de diligence et à un accompagnement concret, tels que le bien-être du personnel, les locaux et les biens, l'informatique, la sécurité, la santé et la sécurité au travail, ou encore la conformité aux politiques, y compris dans les domaines des ressources humaines et des finances.

Renforcer la Politique et les procédures relatives aux signalements et à la protection contre les représailles

La Politique et les procédures de l'ONUSIDA relatives aux signalements et à la protection contre les représailles sont destinées à protéger les membres du personnel qui signalent, de bonne foi, des actes répréhensibles présumés et risquent de faire l'objet de représailles. Leur cadre s'inspire des politiques mises en place par l'OMS. Les membres du personnel de l'ONUSIDA sont ainsi tenus de signaler tout acte répréhensible présumé et les auteurs de tels signalements ont ensuite droit à une protection. En effet, cette Politique protège toutes les personnes qui signalent des actes répréhensibles, incluant, entre autres, la fraude, la corruption, le gaspillage des ressources, le sabotage, les atteintes à la santé publique ou à la sécurité, et l'exploitation et les abus sexuels. Ces exemples sont autant de symptômes d'une culture manquant cruellement d'inclusivité. Nous voulons donc faire en sorte que les membres du personnel se sentent plus à l'aise pour identifier les comportements allant à l'encontre de la culture inclusive que nous cherchons à créer, et qu'ils puissent avoir la certitude que leurs signalements seront traités sérieusement, dans le but d'accroître à la fois l'inclusion et notre efficacité organisationnelle. Cette protection contre les représailles s'applique également aux personnes qui signalent des actes de harcèlement sexuel.



DOMAINE D'ACTION N° 3

Encourager le leadership, la gouvernance et la supervision



DOMAINE D'ACTION N° 3

Encourager le leadership, la gouvernance et la supervision

Jusqu'à présent, le Directeur exécutif de l'ONUSIDA a adopté une démarche proactive dans la résolution des problèmes identifiés au sein de l'organisation, en invitant notamment le CCP à créer le Groupe d'experts indépendants. Il pourra désormais poursuivre encore plus efficacement la mise en œuvre de l'agenda grâce aux informations et recommandations transmises par ce dernier. Il a également étudié et pris en compte les critiques personnelles formulées par le Groupe. Le Directeur exécutif et l'équipe de direction sont maintenant impatients de mettre en œuvre l'agenda de transformation, mais aussi de développer et d'appliquer le plan d'action de gestion. L'ONUSIDA salue d'ailleurs l'idée d'évaluer les progrès réalisés par l'équipe de direction dans un an, conformément aux recommandations du Groupe en matière de gouvernance.

Dans le cadre de leurs interactions quotidiennes avec nos employés et partenaires, tous les responsables de l'ONUSIDA illustrent ce que nous attendons les uns des autres, à savoir de l'engagement, des performances et une réelle collaboration. Il s'agit également de valoriser les compétences et les contributions de chacun dans la réalisation de notre objectif commun visant à mettre fin à l'épidémie de sida. Or, pour renforcer la confiance, il convient 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 responsables doivent donc adopter une approche d'amélioration continue, en faisant preuve de franchise et d'ouverture d'esprit pour aborder les problèmes et domaines d'amélioration en impliquant le personnel dans la suggestion de solutions. Comme l'a souligné le Groupe d'experts indépendants, « les responsables jouent un rôle essentiel dans l'instauration d'une culture organisationnelle éthique et respectueuse ».

L'ONUSIDA a acquis une grande expérience en matière de transformation organisationnelle et a obtenu des résultats majeurs dans le cadre de son Plan d'action pour l'égalité des sexes. Celui-ci est le fruit de l'implication et du leadership des membres du personnel à tous les niveaux de l'organisation, visant à promouvoir l'égalité des sexes et la diversité. L'ONUSIDA a d'ailleurs toujours obtenu de bons résultats dans le cadre de l'ONU-SWAP et s'est même distingué comme la seule entité des Nations Unies qui a réussi à se conformer à l'ensemble des 15 indicateurs de performance dès la première phase de ce Plan d'action. À l'instar du Groupe d'experts indépendants, l'organisation reconnaît néanmoins que, bien qu'ils soient importants, les progrès accomplis en termes de parité demeurent insuffisants pour créer une culture d'égalité. Ce constat illustre la différence entre diversité et inclusion. En effet, l'inclusion est ce qui fait de la diversité un atout. Et la diversité sans inclusion peut nuire à l'efficacité d'une équipe.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la version étendue du Plan en cinq points et de l'agenda en cours de développement relatif à la dignité au travail, le Directeur exécutif et la Directrice exécutive adjointe de la branche Gestion et gouvernance ont décidé d'accroître l'engagement des responsables sur ces thématiques, ainsi que leur redevabilité individuelle et collective. La direction de l'ONUSIDA est extrêmement préoccupée par les observations issues des entretiens menés par le Groupe d'experts indépendants selon lesquelles « le favoritisme, l'opacité, les actes

répréhensibles tolérés et les représailles à l'encontre des personnes signalant de telles pratiques » seraient répandus au sein de l'organisation. La volonté de la direction de créer une culture dans laquelle chacun peut se sentir valorisé n'a pas encore eu les effets escomptés. Cependant, nous nous engageons à comprendre tout ce qui nous empêche d'instaurer une culture équitable, en nous intéressant notamment à l'impact potentiel de nos préjugés inconscients sur les individus et l'organisation.

La direction de l'ONUSIDA fait désormais preuve d'une plus grande transparence et communique plus régulièrement ses décisions à l'ensemble du personnel, y compris en matière de mobilité. Le Tableau de bord informatif de l'ONUSIDA a également été lancé en novembre dernier pour accroître la transparence dans les domaines de la planification interne, du suivi et du reporting. Il est accessible à tous les membres du personnel via le site Intranet de l'organisation.

Enfin, l'ONUSIDA est prêt à soutenir encore davantage le travail de supervision du CCP lié aux questions de gestion stratégique des ressources humaines, en renforçant notamment le reporting d'une manière jugée efficace par ses membres. Les préoccupations du Groupe d'experts indépendants relatives à la rareté des rapports transmis au CCP sur ces questions pourraient également être résolues en prévoyant une mise à jour supplémentaire lors de ses réunions organisées en décembre, et en offrant la possibilité à l'USSA d'assurer un reporting auprès du CCP lors de chaque session. Le Conseil de Coordination du Programme pourrait ainsi suivre de façon plus étroite et plus fréquente les questions liées à la gestion des ressources humaines.

Actions clés

- ▶ L'ONUSIDA pilotera 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 pour continuer à avancer vers la réalisation des objectifs.
- ▶ Un plan d'action de gestion sera lancé au début de l'année 2019. Il définira des échéances pour les activités de reporting et l'obtention de résultats, afin de garantir la progression de la mise en œuvre de l'agenda de transformation. L'ONUSIDA effectuera ensuite un rapport sur cette progression lors de la prochaine réunion du CCP.
- ▶ Pour répondre aux préoccupations liées à une trop grande centralisation des décisions, l'ONUSIDA définira un cadre de délégation de pouvoirs qui s'inscrira dans le plan d'action de gestion. Il permettra d'optimiser le niveau des processus décisionnels, tout en offrant une plus grande transparence et en prévoyant des contrôles internes de conformité aux différentes normes et politiques.
- ▶ L'ONUSIDA travaillera en collaboration avec le CCP afin de veiller à ce que ses membres disposent des informations nécessaires à leur travail de supervision lié aux questions de gestion stratégique des ressources humaines. Il mettra également l'accent sur la redevabilité en matière de santé dans l'environnement de travail du Secrétariat de l'ONUSIDA, ainsi que sur le respect du Statut et Règlement du personnel de l'OMS, et des politiques connexes.
- ▶ En 2019, l'ONUSIDA prévoit de déployer une approche de centre d'évaluation améliorée pour les postes de directeurs nationaux. Le processus reposera sur de nouveaux outils et méthodes axés sur les valeurs de l'organisation et sur des compétences à la fois techniques et managériales.

- ▶ Le Secrétariat de l'ONUSIDA mettra en place un mécanisme d'évaluation à 360° des performances des directeurs, afin d'évaluer leurs compétences en termes de gestion du personnel et des ressources. L'organisation développera également un système pour le traitement des résultats obtenus.
- ▶ L'ONUSIDA prie le CCP de veiller à ce que des ressources suffisantes soient disponibles pour mener à bien les réformes décrites dans le présent document.

Indicateurs de réussite

- ▶ Poursuite de la progression dans la mise en œuvre de l'ONU-SWAP et vers la réalisation des objectifs du Plan d'action pour l'égalité des sexes de l'ONUSIDA.
- ▶ Développement d'un plan d'action de gestion permettant de mettre en œuvre les recommandations du Groupe d'experts indépendants, à travers notamment la création d'un cadre de délégation de pouvoirs.
- ▶ Les employés devront avoir davantage confiance en l'équité et en la transparence des décisions prises par la direction en matière de gestion des effectifs.
- ▶ Les employés devront indiquer dans les enquêtes 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.

Charte de leadership de l'équipe de direction de l'ONUSIDA

La charte ci-dessous a été développée par l'équipe de direction à l'issue de son séminaire du mois d'octobre 2018, dont une partie était consacrée à la dignité au travail et à la version étendue du Plan en cinq points. Grâce à une session de formation sur le harcèlement et les abus de pouvoir, les membres de l'équipe de direction seront maintenant davantage en mesure d'identifier des comportements inappropriés ; d'encourager des discussions difficiles sur les comportements indésirables ou sources de marginalisation et d'exclusion ; de prévenir les actes de harcèlement ; et d'offrir à l'ensemble des employés les moyens de signaler rapidement les éventuels abus dont ils peuvent être victimes ou témoins. L'équipe de direction s'est ensuite réunie lors d'une seconde session pour passer en revue la version étendue du Plan en cinq points, faire le bilan des progrès et difficultés de l'année 2018, et commencer à évaluer les besoins à venir pour 2019.

En tant que leaders de l'ONUSIDA, les membres de l'équipe de direction ont accepté de montrer délibérément, clairement et systématiquement l'exemple en adoptant les comportements attendus. Leurs échanges ont d'ailleurs confirmé l'engagement de la direction de l'ONUSIDA visant à être à la hauteur des attentes et à faire de l'organisation un véritable chef de file de la lutte contre les incivilités, le harcèlement, l'exclusion, le harcèlement sexuel et les abus de pouvoir.

Nous nous engageons à :

- 1. Mettre en œuvre**, au sein de l'ONUSIDA, un nouvel agenda audacieux en matière de dignité au travail ; créer une culture organisationnelle axée sur la responsabilisation, la redevabilité et l'inclusion ; et renforcer globalement la collaboration dans le cadre de notre mission. Ce faisant, nous mènerons et unirons le personnel derrière le partenariat novateur du Programme commun de l'ONUSIDA et derrière notre mission essentielle, qui consiste à soutenir les pays dans la réalisation de leur vision commune de zéro nouvelle infection à VIH, zéro discrimination et zéro décès lié au sida. Nous entamerons ce processus de transformation en commençant par nous-mêmes, en évaluant l'impact que nous pouvons avoir dans la vie des personnes que nous servons et avec qui nous travaillons, et en assumant nos responsabilités en la matière.
- 2. Considérer** le personnel comme l'atout le plus précieux de l'organisation. Nous devons faire preuve d'une gestion efficace, transparente et éthique, en nous acquittant pleinement de notre devoir de diligence vis-à-vis du personnel.
- 3. Promouvoir** un environnement de travail sain, flexible et productif favorisant la confiance, la responsabilisation et le respect mutuel ; permettant à tous les employés, quel que soit leur niveau, de remettre en cause les comportements et actions non professionnels ; et encourageant un dialogue ouvert.
- 4. Être** à la hauteur des attentes et faire de l'organisation un véritable chef de file :
 - ▶ En favorisant l'inclusion, la diversité et l'engagement au sein des effectifs de l'ONUSIDA.
 - ▶ En créant une culture de témoin actif dans laquelle chacun a le sentiment de disposer des capacités et du soutien nécessaires pour signaler des comportements indésirables ou inacceptables, et dans laquelle chacun est aussi prêt à écouter, à réfléchir sur ses actes et à faire évoluer son propre comportement.
 - ▶ En réduisant le stress, et en favorisant le bien-être et la santé mentale sur le lieu de travail.
 - ▶ En renforçant et en appliquant des politiques, procédures et systèmes de gestion protecteurs en lien avec des normes de conduite et une justice tangible, et notamment en veillant à ce que des mécanismes permettent d'apporter une réponse rapide et en temps opportun aux personnes qui ont recours au système judiciaire.
 - ▶ En continuant à nous investir pour conserver de bonnes relations entre

le personnel et la direction, et pour poursuivre le partenariat avec l'USSA et d'autres parties prenantes comme l'UN Plus, le réseau Jeunes des Nations Unies et l'ONU avec nous.

- ▶ En renforçant les capacités du personnel et des responsables en matière de formation, de gestion des performances, de normes de conduite, de leadership et de respect du devoir de diligence de l'organisation.
 - ▶ En contribuant aux discussions sur le management et la politique à l'échelle du système des Nations Unies à propos des normes de conduite, de la parité hommes-femmes, de la redevabilité et de l'accompagnement du personnel dans le cadre de la réforme de l'ONU.
5. **Définir** des objectifs mesurables pour la réussite de notre transformation et rendre des comptes sur leur réalisation, parallèlement à un processus plus global en lien avec l'inclusion, l'engagement du personnel, la parité hommes-femmes et la satisfaction au travail.
 6. **Promouvoir** et incarner de manière visible et systématique les comportements professionnels attendus ; donner à l'ensemble du personnel les moyens de remettre en cause des comportements inacceptables ; et sensibiliser et former les employés pour leur permettre de prendre conscience de leurs préjugés inconscients et de lutter contre ces derniers.
 7. **Réexaminer** et mettre à jour la présente charte en tenant compte des commentaires et des bonnes pratiques.

Notre collaboration sera guidée par les valeurs et comportements suivants :

8. **Montrer l'exemple.** Nous respectons l'ensemble des normes applicables aux fonctionnaires internationaux, conformément au Statut et Règlement du personnel de l'OMS et aux Normes de conduite de la fonction publique internationale (définies par la Commission de la fonction publique internationale).
9. **Passer de la parole aux actes.** Nous avons conscience de l'impact de nos comportements, attitudes et actions sur le climat au sein du bureau, sur le comportement du personnel, et sur la santé mentale et le bien-être des employés. Nos actions illustrent donc clairement notre volonté d'incarner les valeurs que nous défendons. Nous appliquons notamment une politique de tolérance zéro en ce qui concerne les actes de harcèlement et d'abus de pouvoir, et nous les signalons lorsque nous en sommes témoins.
10. **Dignité et respect.** Nous respectons la diversité et l'inclusion. Nous faisons également de nos différences un atout en défendant la dignité et la valeur de chacun, ainsi que l'égalité des droits des personnes dans toute leur diversité, qui est au cœur de la Charte des Nations Unies.
11. **Confiance.** Nous nous soutenons mutuellement et nous sommes à l'aise à l'idée de remettre en cause nos comportements respectifs. Nous favorisons un environnement de travail sain en restant à l'écoute des autres lorsqu'ils nous invitent à revoir des comportements, actions ou approches jugés inappropriés
12. **Priorité aux personnes que nous servons.** Les besoins des personnes que nous servons passent toujours en premier et avant nos propres intérêts. Nous prenons toutefois soin de notre santé et de notre bien-être, et nous restons attentifs au bien-être de ceux qui nous entourent.
13. **Redevabilité.** Nous restons toujours concentrés sur la réalisation de nos objectifs individuels et collectifs, et nous nous tenons mutuellement responsables dans ce domaine.
14. **Courage.** Nous sommes favorables aux nouvelles idées et nous faisons preuve d'audace. Nous célébrons nos réussites et nous discutons aussi de nos erreurs et de nos échecs pour en tirer tous les enseignements et continuer à nous améliorer.
15. **Transparence.** Nous partageons de manière proactive des informations sur notre travail, afin de garantir une collaboration et une coordination plus efficaces au siège, mais aussi entre le siège, les régions et les pays.
16. **Culture.** Nous voulons créer un climat de confiance dans lequel les membres du personnel pourront jouer un rôle de témoins actifs et la dignité au travail fera partie de notre quotidien.

par rapport à nos valeurs communes. Nous voulons instaurer un vrai climat de confiance au sein de nos équipes, dans lequel les employés se sentiront soutenus individuellement par leurs responsables. Nous nous engageons aussi à favoriser l'efficacité de chacun et de l'organisation.



Éléments clés

Améliorer le processus de recrutement pour les postes de directeurs nationaux de l'ONUSIDA

Suite à une décision du Directeur exécutif en ce sens, l'ONUSIDA prévoit de déployer une approche de centre d'évaluation améliorée pour les postes de directeurs nationaux. Le processus reposera sur des outils et méthodes axés sur les valeurs de l'organisation, et sur les compétences fondamentales et managériales figurant dans les descriptifs de postes. Le Directeur exécutif de l'ONUSIDA et le Comité de mobilité et de réaffectation disposeront ainsi d'informations complémentaires sur les capacités des candidats en termes de leadership et de management. L'ONUSIDA s'assurera également que ces derniers ne figurent pas dans la base de données ClearCheck relative au harcèlement sexuel, qui a été récemment mise en place à l'échelle du système des Nations Unies. Enfin, pour répondre aux demandes du personnel en faveur de retours plus personnalisés sur leurs qualités professionnelles et leurs domaines d'amélioration, y compris dans le cadre du processus de recrutement, le service des ressources humaines transmettra aux candidats des rapports d'évaluation destinés à orienter leurs futurs objectifs pédagogiques et leur plan de développement de carrière.

Déployer un mécanisme d'évaluation à 360° des performances des directeurs

Dans le domaine de l'évaluation des performances, l'ONUSIDA prévoit de déployer un mécanisme anonyme d'évaluation à 360° pour les directeurs. Les retours de leurs subordonnés hiérarchiques sur leurs compétences en matière de gestion du personnel et des ressources sont absolument essentiels au développement professionnel des responsables. Ils permettront aussi au Secrétariat de l'ONUSIDA de déceler les signes éventuels de mauvaise gestion et de comportements inappropriés. L'ONUSIDA évalue actuellement 24 indicateurs comportementaux relatifs aux responsabilités managériales, au respect des directives financières, à la mise en œuvre des normes d'intégrité et de déontologie les plus strictes, et à une gestion efficace du personnel et des ressources. Des notes globales sont ensuite obtenues à l'issue de la période d'évaluation, à partir de ces différentes notes. Les personnes ayant bénéficié récemment du programme d'orientation dédié aux directeurs nationaux ont pu participer à la première phase de déploiement de ce nouveau système de gestion des performances.

Contribuer au dialogue politique de l'OMS et du système des Nations Unies sur la prévention et la lutte contre le harcèlement

L'ONUSIDA a contribué activement aux discussions de la direction des Nations Unies relatives au renforcement des

politiques et des institutions en matière de prévention et de lutte contre le harcèlement. Parmi les efforts déployés par l'ONUSIDA, on peut notamment citer son engagement auprès de l'Équipe spéciale du Conseil des chefs de secrétariat pour la lutte contre le harcèlement sexuel au sein du système des Nations Unies, ainsi que sa participation régulière au Conseil mondial de gestion du personnel de l'OMS (GSMC).

L'Équipe spéciale du Conseil des chefs de secrétariat pour la lutte contre le harcèlement sexuel au sein des organisations du système des Nations Unies a été créée par le Secrétaire général en novembre 2017. Les membres du Conseil des chefs de secrétariat et le Secrétaire général se sont alors engagés à : (1) appliquer une politique de tolérance zéro en matière de harcèlement sexuel ; (2) renforcer les efforts de prévention et de lutte axés sur les victimes ; et (3) promouvoir un environnement de travail sain et inclusif dans l'ensemble du système des Nations Unies. Jusqu'à présent, les principaux résultats et livrables incluent :

- ▶ Un modèle de politique relatif au harcèlement sexuel, applicable à l'échelle du système des Nations Unies
- ▶ Une base de données de référence (ClearCheck) accessible dans l'ensemble du système des Nations Unies et visant à empêcher le recrutement d'auteurs de harcèlement sexuel
- ▶ Un mécanisme harmonisé pour le recueil et l'analyse des données à l'échelle du système des Nations Unies
- ▶ Un projet de code de conduite relatif aux événements organisés par les Nations Unies
- ▶ Des préparatifs pour la prochaine phase de collaboration avec le réseau d'enquêteurs des Nations Unies, afin de renforcer les capacités et les processus d'enquête

L'ONUSIDA est heureux de participer à des échanges à l'échelle du système des Nations Unies sur les éléments nécessaires à la prévention et à la lutte contre le harcèlement, afin de veiller à ce que tous les employés, consultants et stagiaires soient protégés par des politiques fortes et des normes adaptées régissant les processus d'enquête et d'arbitrage des plaintes. Nous sommes favorables à une réflexion visant à créer un mécanisme d'enquête et d'arbitrage de pointe à l'échelle du système des Nations Unies pour les plaintes de harcèlement, permettant d'obtenir des résultats rapidement et selon des procédures établies, tout en offrant un accompagnement aux plaignants. En effet, nous pensons qu'une telle approche enverra un signal fort sur le fait que les Nations Unies se conforment à des normes unifiées, claires et strictes en la matière. Elle illustrera aussi clairement la volonté de l'institution de protéger l'ensemble de son personnel, y compris les consultants et les stagiaires, aussi bien au siège que sur le terrain.

Par l'intermédiaire du GSMC, dont l'organisation fait partie, la direction de l'ONUSIDA et l'USSA ont contribué activement aux discussions en cours avec l'OMS sur le renforcement de la politique relative au harcèlement et des mécanismes d'enquête. Lors de sa dernière réunion (qui s'est tenue à Manille en octobre 2018), le GSMC a demandé à ce que la finalisation de la version actualisée de la politique relative au harcèlement tienne compte des récentes avancées à l'échelle du système des Nations Unies et des recommandations du Groupe d'experts indépendants.

Promouvoir l'inclusion au sein des structures de direction

Le **Cabinet exécutif** est composé du Directeur exécutif de l'ONUSIDA, de la Directrice exécutive adjointe de la branche Gestion et gouvernance, et du Directeur exécutif adjoint de la branche Programme. Le Chef de cabinet joue le rôle de Secrétaire. Le Cabinet exécutif est un organe décisionnel qui définit l'orientation stratégique de l'organisation.

L'**équipe de direction** est composée de tous les directeurs de départements et de bureaux du siège, des directeurs de bureaux régionaux et de liaison, ainsi que des Directeurs exécutifs adjoints et du Directeur exécutif. La Présidente de l'USSA est également membre de l'équipe de direction et participe à l'ensemble des réunions et séminaires. L'équipe de direction conseille le Cabinet exécutif dans le cadre de la définition de l'orientation stratégique et des priorités annuelles de l'organisation, et se réunit lors de séminaires semestriels pour planifier les activités, partager des connaissances et faire un bilan des résultats obtenus. L'équipe de direction organise également des réunions de partage d'informations tout au long de l'année.

Le **Comité de mobilité et de réaffectation** est le principal mécanisme chargé d'examiner la pertinence des candidatures pour des postes au sein du Secrétariat de l'ONUSIDA. Il facilite l'affectation efficace du personnel en gérant les opérations de mobilité, les réaffectations, la sélection de candidats à l'issue de processus concurrentiels, mais aussi la promotion des employés éligibles en cas de nouvelle classification de leur poste. Agissant comme un organe consultatif, il examine des propositions de sélection ou de réaffectation d'employés, veille au respect et à la régularité des procédures, et transmet des recommandations au Directeur exécutif de l'ONUSIDA. Dans le cadre de ses différentes missions, le Comité de mobilité et de réaffectation fait en sorte que le personnel du Secrétariat réponde aux normes les plus strictes en matière d'efficacité, de compétences et d'intégrité. Il cherche également à assurer un équilibre raisonnable en termes d'affectations difficiles et une diversité transrégionale au sein du personnel. Enfin, il veille aussi, dans la mesure du

possible, à ce que les préférences et les objectifs d'évolution professionnelle des employés soient pris en compte.

Le **Comité d'examen des programmes** est un organe interdépartemental qui a pour but d'assurer l'efficacité et la conformité de la mise en œuvre des programmes, afin de respecter le mandat de l'ONUSIDA, ainsi que les règles, réglementations et procédures applicables. Conformément au Manuel des achats de l'ONUSIDA, toutes les opérations d'achat sont soumises à examen avant l'adjudication d'un contrat, afin de garantir leur conformité à l'ensemble des politiques et procédures de l'organisation. Le Comité d'examen des programmes est donc chargé d'examiner et d'approuver, ou non, l'adjudication des contrats dont le montant est compris entre 100 000 et 200 000 dollars. Il est composé de représentants nommés par le Directeur exécutif de l'ONUSIDA, d'un Coordinateur des achats et du Comité d'examen des programmes, et de représentants de l'ensemble des départements du siège, nommés par le Directeur exécutif adjoint correspondant.

Le **Groupe de pilotage du Tableau de bord informatif** est composé : des directeurs de l'évaluation, planification, gestion financière et responsabilisation, et de la gestion des ressources humaines ; du Chef de cabinet ; du Directeur de la division TIC, innovation et développement ; et du Chef de projet. Il est chargé d'assurer la mise en œuvre à long terme du projet de Tableau de bord informatif, destiné à offrir au personnel une plus grande transparence en matière de données, de planification et de responsabilisation, mais aussi de transmettre des mises à jour régulières à l'équipe de direction.



DOMAINE D'ACTION N° 4

Investir dans des systèmes et des activités de gestion



DOMAINE D'ACTION N° 4

Investir dans des systèmes et des activités de gestion

Il est essentiel de mettre en place des systèmes de gestion efficaces pour faciliter le travail de l'organisation et pouvoir rendre des comptes en matière de résultats, mais aussi pour veiller à ce que la direction s'acquitte bien de son devoir de diligence vis-à-vis de l'ensemble du personnel, dans toute sa diversité. Après avoir écouté et suivi les diverses remarques externes qui lui ont été transmises au fil des ans dans le cadre des examens relatifs à l'aide bilatérale et multilatérale, l'ONUSIDA prévoit désormais de revoir le système d'accompagnement du personnel mis en place dans ses bureaux nationaux, ainsi que ses processus décisionnels et ses mécanismes de délégation de pouvoirs.

La direction est extrêmement préoccupée par le constat du Groupe d'experts indépendants selon lequel « la culture d'insécurité créée au sein de l'ONUSIDA a des conséquences encore plus graves dans les bureaux nationaux isolés dont les directeurs ne disposent que trop rarement des compétences managériales ou du sens de l'éthique nécessaires pour guider leurs actions face aux membres du personnel ». En matière de signalement des préoccupations et de recours, le Groupe souligne également que « la multiplicité des bureaux auxquels il est possible de s'adresser dans le cadre du processus informel a renforcé le sentiment d'inégalité et d'inefficacité », et que les nombreuses solutions disponibles « ont entraîné un mélange de confusion et d'incertitude ».

Les pratiques et politiques internes de l'ONUSIDA en matière de gestion des ressources humaines sont actuellement réexaminées sous l'angle de la dignité au travail. L'organisation souhaite ainsi favoriser la diversité, l'inclusion et l'engagement du personnel, mais aussi promouvoir l'éthique et l'intégrité dans l'accompagnement offert aux employés.

Actions clés

- ▶ L'ONUSIDA prévoit de créer un système interne de gestion des cas afin d'améliorer le suivi de tous les cas de harcèlement et d'abus de pouvoir portés à la connaissance du service des ressources humaines, du Bureau de la déontologie et d'autres bureaux compétents. Il s'agira d'apporter aux actes répréhensibles une réponse coordonnée, systématique, conforme au devoir de diligence de l'organisation et favorisant la redevabilité.
- ▶ L'organisation étudiera l'approche de centre d'évaluation pour les directeurs nationaux en vue d'une potentielle application aux postes de l'équipe de direction, afin de veiller à ce que les responsables disposent des compétences et de l'expérience appropriées en matière de gestion du personnel et dans les domaines techniques liés à leurs fonctions.
- ▶ L'ONUSIDA mettra en œuvre un nouveau modèle de proximité pour soutenir les bureaux en dehors de Genève et y effectuer des audits réguliers. Ce modèle couvrira un large spectre de sujets liés au devoir de diligence et à un accompagnement concret, tels que le bien-être du personnel, la gestion des locaux et des biens, les technologies de l'information, la sécurité, la santé et la sécurité au travail, ou encore la conformité aux politiques, y compris dans les domaines des ressources humaines et des finances.

- ▶ La direction de l'ONUSIDA et l'USSA évalueront les progrès accomplis, planifieront les prochaines étapes de mise en œuvre de la stratégie relative à la dignité au travail, et étudieront les données issues des enquêtes auprès du personnel relatives aux incivilités, au harcèlement, à l'exclusion et aux discriminations sur le lieu de travail.
- ▶ L'ONUSIDA veillera à ce que des capacités suffisantes soient mobilisées pour le déploiement du plan d'action de gestion et à ce que ces activités soient considérées comme prioritaires par la direction.

Indicateurs de réussite

- ▶ Les employés devront faire davantage confiance à leurs supérieurs pour prendre systématiquement des mesures s'ils constatent des performances insuffisantes, des incivilités ou des fautes graves.
- ▶ Les employés devront indiquer des niveaux élevés de sécurité physique et psychologique sur leur lieu de travail.
- ▶ Les employés devront afficher une grande satisfaction au travail : ils devront avoir 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.



Éléments clés

Renforcer les capacités des responsables pour soutenir l'agenda de transformation

Des capacités supplémentaires ont été dédiées au Bureau de la Directrice exécutive adjointe de la branche Gestion et gouvernance, afin de mettre en œuvre les agendas relatifs à la transformation de l'organisation et à la dignité au travail, et notamment les recommandations du Groupe d'experts indépendants. Elles incluent, entre autres, des capacités juridiques permettant aux cas potentiels d'être renvoyés plus activement vers un mécanisme d'enquête et veillant à ce que les responsables mettent systématiquement toutes les informations pertinentes à la disposition des enquêteurs. Ces capacités supplémentaires sont également destinées à soutenir davantage les cadres en cas de préoccupations liées à des performances insuffisantes ou à des comportements inappropriés. Elles les guideront dans leurs responsabilités en les aidant à documenter des problèmes et à initier des actions pouvant mener à des mesures disciplinaires allant jusqu'au licenciement, dans le respect des règles et dispositions applicables. À travers des communications adressées à l'ensemble du personnel, l'équipe de direction de l'ONUSIDA a d'ailleurs insisté sur le fait que tous les signalements relatifs à de potentiels actes répréhensibles seront pris au sérieux et renvoyés vers un mécanisme d'enquête.

Renforcer les performances et les systèmes de l'organisation en participant régulièrement à des examens relatifs à l'aide multilatérale

L'ONUSIDA fait régulièrement l'objet d'examens externes, menés notamment par le Réseau d'évaluation des performances des organisations multilatérales et le Département du Royaume-Uni pour le développement international (évaluation du développement multilatéral). Ils permettent d'en savoir plus sur la manière dont les bailleurs de fonds et partenaires clés de l'ONUSIDA perçoivent ses performances. Sur la base des recommandations issues de ces examens externes, l'organisation a également procédé à des améliorations dans les domaines de la gestion des risques, de la planification axée sur les résultats, du reporting, de la transparence, ou encore de l'évaluation. En 2018, l'ONUSIDA a notamment lancé son Portail de la transparence, accessible au grand public. Il a pour objectif d'accroître la redevabilité et de favoriser une meilleure communication de ses résultats nationaux, régionaux et mondiaux en lien avec les priorités du Programme commun. Il doit aussi permettre de fournir des informations sur les tendances en matière de financement, et sur la manière dont l'ONUSIDA mobilise et utilise ses ressources. L'organisation a également développé une politique d'évaluation et présente son plan d'évaluation chaque année au CCP. Un Bureau d'évaluation a d'ailleurs

été créé au début de l'année 2018 et l'ONUSIDA continue à rechercher des solutions pour mieux positionner les activités d'évaluation au sein de son cadre institutionnel, afin de favoriser l'apprentissage opérationnel tout en assurant de meilleures performances et une plus grande redevabilité.

Poursuivre les audits externes

L'ONUSIDA soumet chaque année ses états financiers à un auditeur externe. Ils sont ensuite présentés au CCP avec le rapport de ce dernier. L'ONUSIDA a toujours reçu des avis sans réserve au sujet de ses états financiers, ce qui témoigne de leur fiabilité et de leur exactitude, à tous égards importants. C'est aussi la preuve que les contrôles internes sont à la fois fonctionnels et satisfaisants. Par ailleurs, l'ONUSIDA se conforme depuis 2012 aux normes comptables internationales pour le secteur public.

Accroître la transparence en matière de planification, de suivi et de reporting grâce au Tableau de bord informatif de l'ONUSIDA

Pour accroître la transparence en matière de planification, de suivi et de reporting, l'ONUSIDA a lancé en novembre 2018 son Tableau de bord informatif, accessible à l'ensemble du personnel sur son site Intranet. Il permet d'accéder instantanément à des indicateurs clés de performance à l'échelle mondiale, régionale et du siège, mais aussi au niveau de chaque bureau/département. Ce Tableau de bord doit ainsi contribuer à accroître l'efficacité et l'efficacité de chaque employé au sein de l'ONUSIDA. Il facilitera également le reporting annuel et trimestriel au niveau global et de la direction, et sera adapté en fonction des retours des utilisateurs.



DOMAINE D'ACTION N° 5

Développer nos capacités



DOMAINE D'ACTION N° 5

Développer nos capacités

L'ONUSIDA souhaite renforcer le leadership à tous les niveaux pour permettre à son personnel de développer ses connaissances et ses compétences, et ainsi d'accroître la collaboration et les résultats tout en respectant les normes et politiques applicables, et en incarnant les valeurs de l'organisation. Le renforcement des capacités et le dialogue au sein du personnel devraient favoriser la confiance, la responsabilisation, la redevabilité, le respect mutuel et une communication ouverte. Le Groupe d'experts indépendants a également recommandé le développement et la mise en œuvre d'un programme de formation « conçu pour permettre aux responsables et aux membres du personnel de comprendre clairement ce qu'est un comportement inapproprié, mais aussi pour créer une culture inclusive et respectueuse, et pour donner aux employés les moyens de signaler leurs préoccupations ».

Actions clés

- ▶ Les employés exerçant des fonctions d'encadrement bénéficieront d'une formation sur le cadre relatif à la dignité et plus particulièrement sur la gestion des performances, afin de veiller à ce que chaque membre du personnel se sente valorisé. Cela se traduira par une hausse de la motivation, de l'engagement et des résultats du personnel, et les responsables pourront aussi prendre des mesures en cas de performances insuffisantes, ou de comportements inappropriés ou sources d'exclusion. Ces formations seront conçues pour permettre aux responsables et aux membres du personnel de comprendre clairement ce qu'est un comportement inapproprié, mais aussi pour créer une culture inclusive et respectueuse, et pour donner aux employés les moyens de signaler leurs préoccupations.
- ▶ Les employés exerçant des fonctions d'encadrement bénéficieront d'une formation spécifique sur la santé mentale au travail et les effets du stress. Elle leur permettra notamment d'accroître l'engagement et les résultats du personnel, ainsi que la reconnaissance à son égard ; de mettre en place des mesures adaptées pour les personnes souffrant de troubles mentaux ; et de supprimer/réduire les sources de stress pouvant nuire à la santé et au bien-être des individus.
- ▶ Tous les membres du personnel auront la possibilité de développer leurs compétences dans les domaines de la prévention et de la lutte contre le harcèlement, de la déontologie et de l'intégrité, des droits au travail, des préjugés inconscients, ou encore de la diversité et de l'inclusion.
- ▶ Le programme d'orientation destiné aux directeurs nationaux nommés ou réaffectés récemment mettra davantage l'accent sur la redevabilité en lien avec la gestion du personnel et des ressources.

Indicateurs de réussite

- ▶ Les employés devront avoir le sentiment de connaître leurs droits au travail et de savoir où s'adresser pour bénéficier d'un accompagnement ou signaler des préoccupations.
- ▶ Les employés devront avoir le sentiment de pouvoir échanger de manière ouverte et respectueuse sur les facteurs de stress de leur environnement de travail et sur des solutions permettant de les réduire.
- ▶ Les responsables devront avoir 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.
- ▶ Les responsables devront prendre des mesures en cas de préoccupations liées à des performances insuffisantes ou à des comportements inappropriés.



Éléments clés

Renforcer les capacités pour favoriser la dignité au travail

L'ONUSIDA a commencé à revoir ses programmes de formation et de développement afin de mettre davantage l'accent sur une gestion optimale et sur la redevabilité des employés gérant du personnel et des ressources. L'atelier d'orientation organisé récemment pour les directeurs nationaux de l'ONUSIDA comportait aussi une session dédiée à la dignité au travail. Elle a été l'occasion d'échanger sur le rôle important des responsables de bureaux nationaux, mais aussi de réfléchir à la manière dont l'organisation pourrait les soutenir au mieux dans l'exercice de leurs fonctions, et ainsi leur permettre de mieux accompagner les employés qu'ils encadrent. Les réunions des responsables régionaux prévues en 2019 incluront d'autres échanges et ateliers sur ces questions, afin de promouvoir des approches communes et de favoriser les comportements positifs parmi les cadres supérieurs de l'organisation. Des ateliers seront également organisés pour le personnel de Genève, afin de montrer à quel point son rôle peut être déterminant dans la création d'une culture organisationnelle positive lorsqu'il vient en aide aux bureaux nationaux et régionaux sur des enjeux techniques et opérationnels.

Investir dans le leadership des femmes

Le Secrétariat de l'ONUSIDA a étendu son Programme de leadership féminin. Quatre cohortes y ont participé jusqu'à présent et 34 femmes de catégories, grades et lieux d'affectation divers ont bénéficié, en 2018, d'un atelier de formation organisé en partenariat avec l'École des cadres du système des Nations Unies. Le programme de mentorat pour les femmes a aussi été étendu. Il est désormais ouvert à l'ensemble du personnel de l'ONUSIDA, bien qu'il soit toujours axé sur l'égalité des sexes et la diversité. Ces investissements en termes de capacités sont essentiels afin de faire avancer le Plan d'action pour l'égalité des sexes de l'ONUSIDA. Ils permettront également de progresser vers l'objectif plus global d'un environnement de travail garantissant une participation active et équitable des membres du personnel dans toute leur diversité, et reconnaissant que les femmes sont encore les premières à être laissées de côté et les plus susceptibles d'être confrontées au harcèlement, à la discrimination, ou à une évolution de carrière plus lente. L'ONUSIDA s'engage d'ailleurs à lutter contre les préjugés sexistes et à optimiser l'impact positif de l'égalité et de la diversité pour créer un environnement de travail permettant à tous les employés de s'épanouir dans leur carrière tout en bénéficiant de la flexibilité nécessaire pour assumer leurs diverses responsabilités en dehors du travail.

Favoriser l'engagement et le leadership des jeunes

Tout comme la riposte au sida a besoin d'engager et de développer une nouvelle génération de leaders, notamment au sein des communautés et parmi les populations les plus affectées par l'épidémie, l'ONUSIDA a aujourd'hui besoin de recruter et d'engager une nouvelle génération de jeunes. L'organisation a donc joué un rôle d'incubateur pour soutenir le développement du réseau Jeunes des Nations Unies : acteurs du changement. Ce réseau mondial compte plus de 850 membres travaillant au sein du système des Nations Unies dans plus de 80 lieux d'affectation, et certains de ses membres actifs sont des employés de l'ONUSIDA. Il s'articule autour d'une vision des Nations Unies incarnant pleinement les principes qu'il défend, tels que la transparence, la redevabilité, l'intégrité, la déontologie, l'égalité des sexes et la justice. Il considère aussi que les Nations Unies doivent absolument défendre leurs valeurs pour être crédibles aux yeux du grand public et pour conserver leurs nouveaux employés. Or, le réseau a souligné que les conditions de travail précaires auxquelles de nombreux jeunes sont confrontés peuvent les rendre beaucoup plus vulnérables au harcèlement sexuel et aux abus de pouvoir.

Ses membres travaillent donc activement pour façonner l'ONUSIDA et le système des Nations Unies à l'image de leur vision. Ils sont prêts à jouer un rôle actif et à assumer des responsabilités pour faire changer les choses de bas en haut dans les domaines mis en évidence par le Groupe d'experts indépendants, notamment en renforçant la redevabilité, et en favorisant et en incarnant les changements de comportements nécessaires.

L'ONUSIDA a pour objectif d'être un employeur de choix, offrant un environnement de travail à la fois motivant et protecteur, et permettant à tous ses employés d'optimiser leur contribution individuelle et collective à la riposte au sida. Les systèmes de gestion devront être adaptés et des investissements supplémentaires seront nécessaires pour soutenir l'ensemble du personnel dans un contexte de grande décentralisation. Un nouveau modèle de proximité devra également être mis en œuvre pour soutenir les employés et respecter le devoir de diligence de l'organisation, en particulier à l'égard des femmes.

Sur la base de cet agenda de transformation, l'ONUSIDA développera et mettra en œuvre un plan d'action de gestion au cours du premier trimestre 2019. L'expérience et les idées des membres du CCP seront alors les bienvenues. La redevabilité étant indispensable à notre transformation, ce plan d'action inclura aussi des mécanismes de contrôle et des échéances.

Notre approche sera vraiment axée sur le personnel, qui constitue notre atout le plus précieux pour mettre en œuvre les recommandations du Groupe d'experts indépendants. L'équipe de direction de l'ONUSIDA reconnaît aussi qu'une transformation culturelle est nécessaire pour mettre fin au harcèlement et aux abus de pouvoir. Des comportements et des environnements de travail néfastes ont eu un impact négatif à la fois sur le personnel et sur l'organisation. Nous avons toutefois la chance de pouvoir compter sur des employés engagés et extrêmement compétents à tous les niveaux, qui sont aujourd'hui volontaires pour défendre un environnement de travail inclusif et positif.

L'équipe de direction de l'ONUSIDA s'engage à ce que tous les employés puissent remettre en cause librement des comportements néfastes et signaler formellement tout acte répréhensible présumé sans craindre de représailles ni aucune conséquences négatives. Ce principe de protection est d'ailleurs énoncé dans les Normes de conduite de la fonction publique internationale, dans le Statut et Règlement du personnel de l'OMS, et dans la Politique et les procédures de l'ONUSIDA relatives aux signalements et à la protection contre les représailles. En mettant en œuvre un agenda de transformation culturelle plus large, nous pourrons tirer parti de notre travail pour aller plus loin en matière d'égalité des sexes et de diversité au sein de l'organisation, et pour poursuivre les progrès réalisés jusqu'à présent dans le cadre de l'ONU-SWAP.

Les enseignements collectifs tirés par l'ONUSIDA, notamment grâce au rapport du Groupe d'experts indépendants, pourront servir à orienter les efforts d'autres institutions confrontées à des enjeux similaires au sein du système des Nations Unies. Le Secrétaire général s'est d'ailleurs engagé personnellement à garantir un environnement de travail sûr et inclusif pour l'ensemble du personnel. En luttant contre le harcèlement et en favorisant la dignité au travail, nous ferons du système des Nations Unies un meilleur employeur et nous renforcerons notre position de chef de file en matière d'inclusion et d'égalité. En veillant à ce que chacun puisse exploiter pleinement toutes ses compétences et tout son potentiel, sans aucune discrimination, nous pourrons aussi accroître l'impact collectif des équipes de l'ONUSIDA auprès des personnes que nous servons.

Précisions techniques en réponse au rapport du Groupe d'experts indépendants 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

Introduction

Cette annexe reprend des extraits du rapport du Groupe d'experts indépendants afin de fournir diverses précisions techniques et corrections qui pourront être utiles au Conseil de Coordination du Programme et aux parties prenantes dans le cadre de l'examen des conclusions et recommandations du Groupe, mais aussi de l'agenda de transformation présenté dans ce document.

Paragraphe	Extrait du rapport du Groupe	Précisions du Secrétariat de l'ONUSIDA
5	<p>« Le CCP est coordonné par le Bureau du CCP et sa présidence est assurée par les États membres selon un système de rotation. Le Directeur exécutif de l'ONUSIDA est nommé par le Secrétaire général de l'ONU, ce qui souligne le rôle et l'importance de l'ONUSIDA au sein des Nations Unies. Il dispose de pouvoirs discrétionnaires étendus et c'est par son intermédiaire que les rapports sur la situation de l'organisation sont présentés au CCP. »</p>	<p>Le Bureau du CCP ne coordonne pas officiellement le CCP, mais exerce certaines fonctions spécifiques définies dans le Modus Operandi. Il approuve notamment l'ordre du jour des réunions du CCP, en collaboration avec le Directeur exécutif. En outre, il n'y a pas de rotation de la présidence. Le Président est élu parmi les 22 États membres du Conseil de Coordination du Programme. Néanmoins, le Modus Operandi stipule clairement que le Vice-Président est pressenti pour devenir Président l'année suivante (il devra également être élu).</p> <p>Les rapports sont présentés au CCP par le Directeur exécutif, à l'exception de rapports spécifiques du Bureau du CCP, de la Délégation des ONG au sein du CCP et du Comité des organismes coparrainants.</p> <p>La plupart des rapports soumis au Conseil de Coordination du Programme sont rédigés par des experts techniques du Secrétariat en collaboration avec les coparrainants spécialisés dans les domaines pertinents et avec l'équipe de gouvernance de l'ONUSIDA, sous la supervision des deux Directeurs exécutifs adjoints. Le Directeur exécutif approuve également les documents ou, dans certains cas, accuse la bonne réception des documents par l'ONUSIDA.</p>
74	<p>« ...n'a pas agi suite aux allégations soulevées par une militante sud-africaine... »</p>	<p>Peu après qu'elle ait publié sur les médias sociaux des allégations à l'encontre d'un membre du personnel de l'ONUSIDA, le Responsable de la déontologie est entré en contact avec cette militante pour lui présenter les différentes options permettant de déposer une plainte officielle.</p> <p>Suite à une lettre du Groupe de référence de l'ONUSIDA sur les droits de l'homme l'informant que la militante avait « déposé une plainte auprès du Groupe d'experts indépendants », le Directeur exécutif a décidé de mettre l'employé visé en congé spécial pour faciliter le processus de clarification des allégations et garantir son bon fonctionnement, tout en limitant les risques d'atteinte à la réputation de l'organisation.</p>

Paragraphe	Extrait du rapport du Groupe	Précisions du Secrétariat de l'ONUSIDA
		<p>L'ONUSIDA a ensuite reçu une lettre de Section27, un centre juridique d'intérêt public basé en Afrique du Sud, à laquelle était jointe une déclaration invitant l'organisation à constituer « un organe indépendant pour enquêter sur les allégations ». Le Directeur exécutif a alors pris des mesures en traitant la lettre de Section27 et la déclaration jointe comme une plainte ou un signalement émanant d'un tiers.</p> <p>Les informations ont ainsi été transmises dans les plus brefs délais aux services de contrôle interne de l'OMS pour qu'ils mènent une enquête officielle.</p>
83	« Personne [au sein de l'équipe de direction] n'a accepté d'assumer une quelconque responsabilité pour faire évoluer la culture... »	Le Directeur exécutif a accepté de prendre sa part de responsabilité dans l'évolution de la culture. Par exemple, le 19 mars 2018, il a tweeté : « Chère @msletsike et chers militants, en tant que responsable, je ne me détourne pas des questions difficiles. Je suis tenu d'agir et de veiller à ce que notre environnement de travail soit favorable pour tous, et en particulier pour les femmes, mais aussi à ce que des mesures rapides soient prises et à ce que personne ne subisse le moindre abus au sein de l'ONUSIDA. »
85	« Les directeurs nationaux de l'ONUSIDA (au nombre de 78) sont majoritairement des hommes et le personnel a le sentiment qu'ils entretiennent des relations étroites avec l'équipe de direction au siège de l'organisation. »	L'ONUSIDA compte 31 directrices nationales et 32 directeurs nationaux, ainsi que 6 administratrices nationales et 5 administrateurs nationaux. Cela représente donc un total de 63 directeurs nationaux et 11 administrateurs nationaux, avec une parfaite parité hommes-femmes (37 femmes et 37 hommes).
92	« Le recours excessif au congé administratif comme outil de gestion a entraîné une surcharge de travail pour les employés présents, qui déplorent que les personnes visées par des plaintes perçoivent l'intégralité de leur salaire alors que la charge de travail doit être assumée par l'équipe. »	Nous ne recourons pas souvent au congé administratif. Il s'agit d'une mesure sérieuse prise par l'organisation en attendant que des allégations d'actes répréhensibles soient, ou non, avérées. L'article 1120.1 du Règlement du personnel énonce : « En cas d'allégation de faute grave concernant un membre du personnel, s'il est considéré que le maintien en fonctions de l'intéressé est de nature à porter préjudice à l'Organisation, l'intéressé peut être mis en congé administratif avec traitement ou, exceptionnellement, sans traitement, en attendant les conclusions concernant l'allégation de faute. » En tant que tel, le congé administratif ne peut donc pas être comparé à des congés volontaires comme les congés annuels.

Paragraphe	Extrait du rapport du Groupe	Précisions du Secrétariat de l'ONUSIDA
		<p>L'ONUSIDA compte actuellement trois employés en congé administratif, en attendant que les allégations portées à leur encontre soient, ou non, avérées. Dans deux de ces trois cas, une enquête a été initiée en réponse aux informations transmises par la direction de l'ONUSIDA aux services de contrôle interne de l'OMS (IOS). Par ailleurs, l'organisation a remplacé ces trois employés pendant leur congé administratif.</p> <p>La durée du congé administratif dépend de la durée des enquêtes et du processus décisionnel final.</p>
95	« Au cours des cinq dernières années, des progrès ont été enregistrés en ce qui concerne le nombre de femmes nommées à des postes de direction. »	La part de femmes parmi les directeurs nationaux de l'ONUSIDA est passée de 27 % en février 2013 à une parité presque parfaite en l'espace de quatre ans. L'ONUSIDA compte aujourd'hui 31 directrices nationales et 32 directeurs nationaux.
97 et 98	« [L]a Stratégie des ressources humaines donne le sentiment d'une organisation qui ne serait confrontée à aucun risque et n'aurait pas réellement besoin de s'intéresser aux sujets du harcèlement, des intimidations et des abus de pouvoir. [...] Elle n'aborde pas la nécessité de développer des compétences de gestion spécifiques afin de limiter les risques en lien avec les 87 bureaux indépendants qui supervisent près de 70 % du personnel de l'ONUSIDA. »	<p>La Stratégie des ressources humaines (2016-2021) fait explicitement référence à la nécessité, pour la direction, de favoriser un comportement éthique et de montrer l'exemple en la matière. Le Pilier IV (« Garantir un environnement favorable ») met également en évidence l'objectif visant à créer un lieu de travail exempt de toute forme de harcèlement, de mauvais traitements et d'abus de pouvoir.</p> <p>L'ONUSIDA a pris un certain nombre de mesures pour développer des compétences de gestion spécifiques et ainsi limiter les risques potentiels associés à sa structure décentralisée. Les directeurs nationaux de l'organisation ont, par exemple, suivi quatre programmes de formation / d'orientation au cours des dernières années, avec notamment la Réunion mondiale organisée en 2015. La dernière formation de ce type a eu lieu en octobre 2018. Au cours de ces formations, les directeurs nationaux ont, entre autres, participé à des sessions dédiées à la dignité au travail, au leadership et à un comportement éthique. Par ailleurs, 76 directeurs nationaux nouvellement nommés ou réaffectés ont pu bénéficier des programmes d'initiation. Nous offrons également aux nouveaux directeurs nationaux des opportunités de mentorat informel au cours de la période suivant leur entrée en fonctions. Dans le cadre du cycle d'évaluation des performances individuelles de 2017/2018, tous les employés ont aussi été invités à définir des objectifs sexospécifiques et à identifier un objectif de formation visant à renforcer leurs connaissances sur les enjeux liés à l'égalité des sexes. Enfin, le présent document revient sur d'autres mesures prises par l'ONUSIDA pour encourager le leadership, la gouvernance et la supervision.</p>

Paragraphe	Extrait du rapport du Groupe	Précisions du Secrétariat de l'ONUSIDA
121	« La Politique fonctionne de telle façon qu'il revient au Directeur exécutif et au Directeur des ressources humaines de déterminer si une plainte doit faire l'objet d'un processus d'enquête formel. »	Les services de contrôle interne (IOS) réceptionnent et examinent les plaintes qui leur sont envoyées directement. Ils déterminent ensuite si les actes allégués constituent à première vue des fautes graves (tels que des actes de harcèlement) et s'il y a lieu de procéder à une enquête. Bien qu'il soit informé de la réception d'une plainte, le Directeur exécutif ne peut intervenir dans ce processus. Quant au service de Gestion des ressources humaines (HRM), il est uniquement consulté par les IOS pour veiller à la mise en place de mesures de protection provisoires ou d'autres mesures administratives nécessaires durant l'enquête. (Voir les paragraphes 7.1 à 7.12 de la Politique de l'OMS.)
135	« En cas de rejet de sa demande d'examen, l'employé peut déposer un recours auprès du Comité d'appel mondial. La procédure est alors longue et complexe, des délais de 90 jours étant autorisés à différentes étapes. »	Le Comité d'appel mondial est un organe d'examen collégial dirigé par un Président et un Vice-Président, spécialistes du droit et parfaitement indépendants. Il établit les faits, garantit la régularité du processus pour l'employé et transmet des recommandations au Directeur exécutif. Les actes de procédure doivent être transmis par l'employé et l'administration selon des échéances strictes. Le Comité d'appel mondial se réunit ensuite pour examiner le dossier et finalise son rapport dans un délai de 90 jours. Il n'accuse aucun retard et parvient à clore une grande majorité des dossiers en respectant ce délai de 90 jours.
141	« En vertu de la Section 7.11 de la Politique, il revient au Directeur de la Gestion des ressources humaines, en collaboration avec le Directeur des IOS, de déterminer si une plainte formelle doit être classée sans qu'aucune mesure ne soit prise [...]. »	Les IOS décident de manière indépendante s'il y a lieu, ou non, d'initier une enquête. Le service de Gestion des ressources humaines n'intervient pas dans cette décision. Si les IOS choisissent de ne pas mener d'enquête car aucun élément de preuve ne semble indiquer, a priori, l'existence d'une faute grave, il revient au service de Gestion des ressources humaines, en collaboration avec ces derniers, de déterminer les mesures qui doivent être prises en conséquence.
149	« Le Groupe considère que le niveau de preuve élevé qui a été défini constitue une erreur [...]. »	Le niveau de preuve exigé a été défini par le Tribunal administratif de l'Organisation internationale du Travail (TAOIT). L'ONUSIDA devrait donc adopter un cadre réglementaire prévoyant un niveau de preuve spécifique pour pouvoir déroger à celui qui a été établi par le TAOIT. Ce dernier pourrait néanmoins estimer que le niveau de preuve exigé est trop faible s'il considère que les droits de la personne accusée ne sont pas suffisamment protégés en vertu des principes généraux du droit.

Paragraphe	Extrait du rapport du Groupe	Précisions du Secrétariat de l'ONUSIDA
164	<p>« Certains commentaires formulés au cours des entretiens menés par le Groupe laissent penser que les IOS pourraient parfois subir des pressions pour limiter ou empêcher la création de cas, ce qui soulève certaines préoccupations en ce qui concerne l'impartialité nécessaire pour comprendre la perspective du plaignant. »</p>	<p>Un cas est créé dès lors qu'un problème est soumis aux IOS. Les services de contrôle interne doivent ensuite déterminer si les actes allégués constituent, à première vue, une faute grave nécessitant l'ouverture d'une enquête formelle. Les IOS n'ont donc pas la possibilité de limiter ni d'empêcher la création de cas. En outre, toute décision de ne pas enquêter sur des allégations de harcèlement, de harcèlement sexuel, d'abus de pouvoir ou d'intimidations constitue une décision administrative qui peut être remise en cause par l'employé qui en a été victime par le biais du processus de recours formel (révision administrative, Comité d'appel mondial et TAOIT).</p>

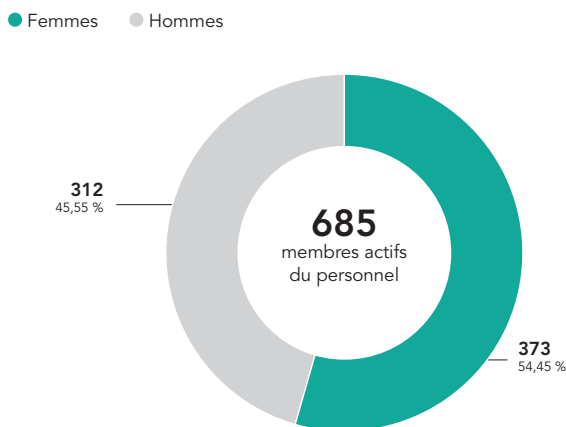
ANNEXE 2

L'ONUSIDA est une organisation qui se veut diverse, en termes de genres mais aussi de régions d'origine. Elle a été à l'avant-garde des progrès accomplis en matière d'égalité des sexes au sein des Nations Unies. Depuis 2013, elle a également transformé son leadership à l'échelle nationale, faisant passer la part de directrices nationales de 27 % à 49 %. Et les employés de l'ONUSIDA sont originaires du monde entier.

Représentation globale au 3 décembre 2018

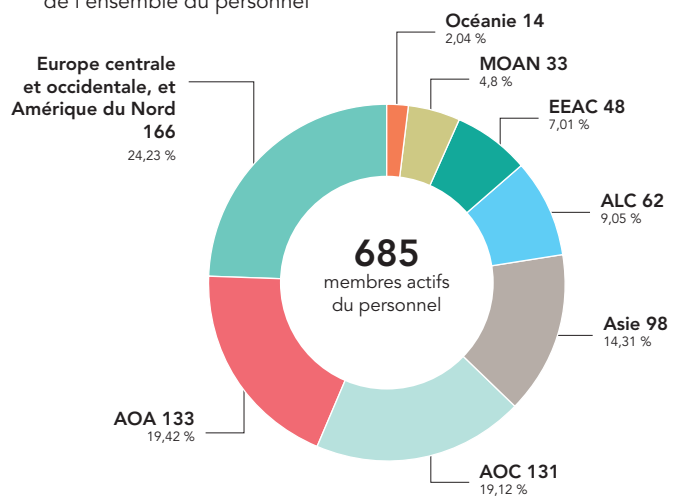
Répartition par sexe pour l'ensemble du personnel (à l'échelle mondiale)

Le graphique ci-dessous présente la répartition par sexe de l'ensemble du personnel



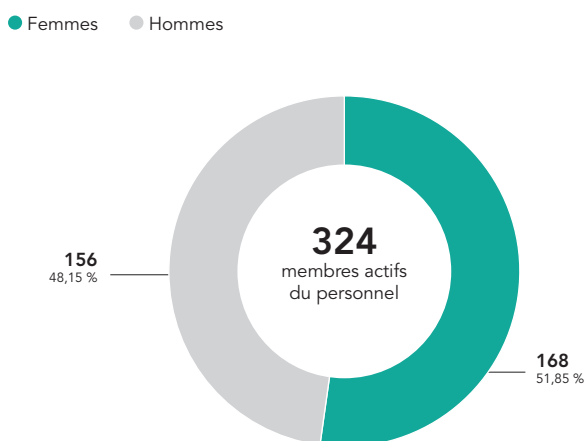
Répartition par région d'origine pour l'ensemble du personnel (à l'échelle mondiale)

Le graphique ci-dessous présente la répartition par région d'origine de l'ensemble du personnel



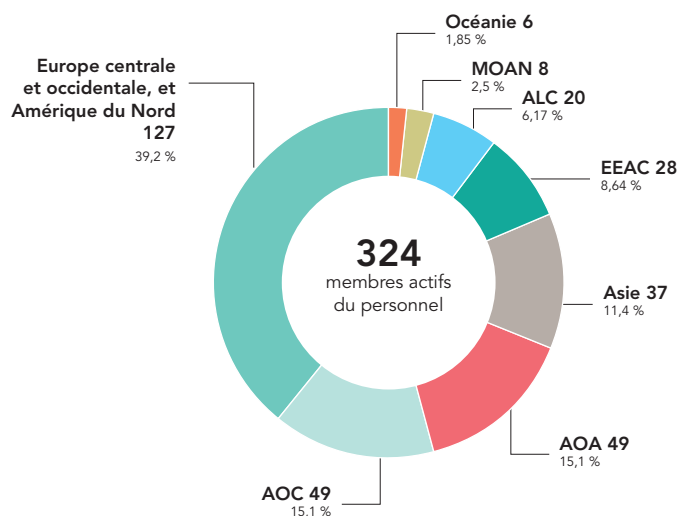
Répartition par sexe pour les fonctionnaires internationaux uniquement (à l'échelle mondiale)

Le graphique ci-dessous présente la répartition par sexe des fonctionnaires internationaux



Répartition par région d'origine pour les fonctionnaires internationaux uniquement (à l'échelle mondiale)

Le graphique ci-dessous présente la répartition par région d'origine des fonctionnaires internationaux



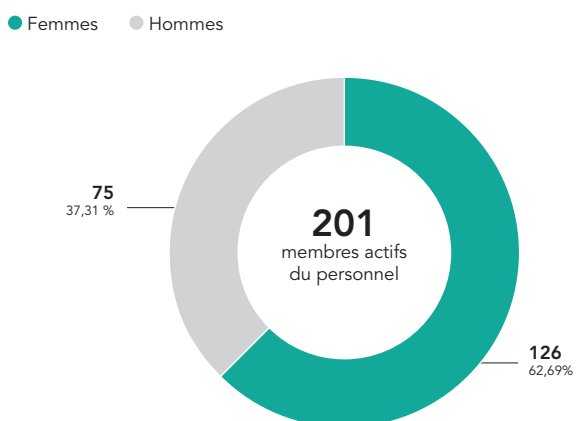
Remarque :
le personnel inclut les employés en contrat à durée déterminée ou de courte durée, y compris lorsqu'il y a deux titulaires pour un même poste.

Remarque :
EEAC : Europe de l'Est et Asie centrale.
AOA : Afrique orientale et australe.
ALC : Amérique latine et Caraïbes.
MOAN : Moyen-Orient et Afrique du Nord.
AOC : Afrique occidentale et centrale.

Représentation au siège (à Genève), au 3 décembre 2018

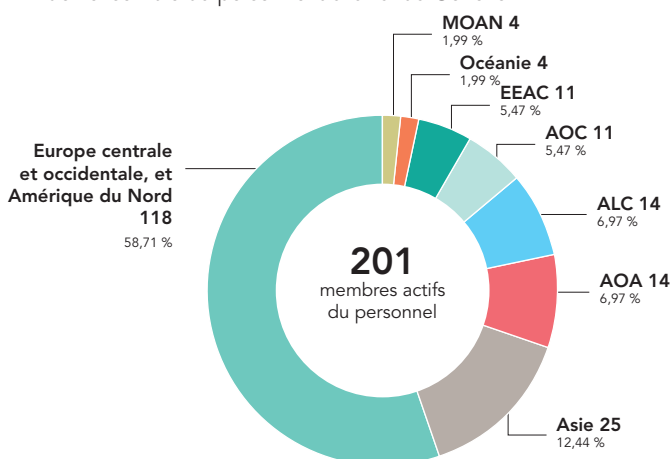
Répartition par sexe pour l'ensemble du personnel (à Genève)

Le graphique ci-dessous présente la répartition par sexe de l'ensemble du personnel travaillant à Genève



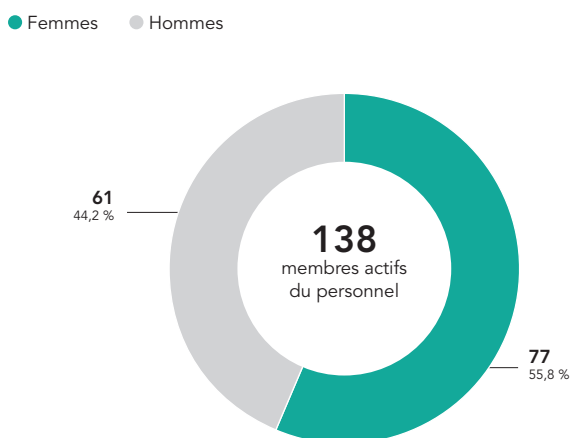
Répartition par région d'origine pour l'ensemble du personnel (à Genève)

Le graphique ci-dessous présente la répartition par région d'origine de l'ensemble du personnel travaillant à Genève



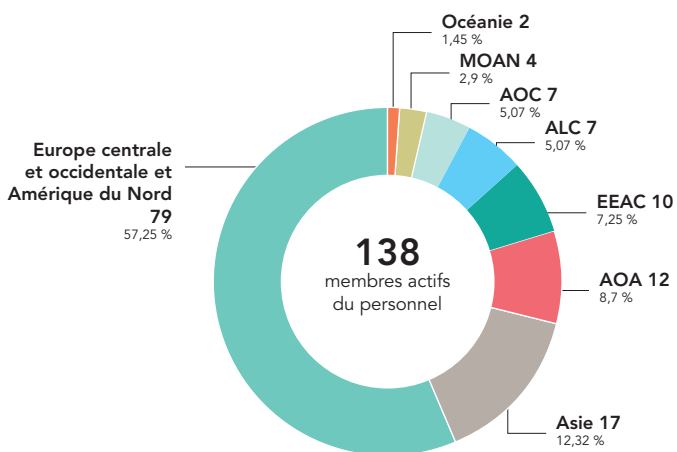
Répartition par sexe pour les fonctionnaires internationaux uniquement (à Genève)

Le graphique ci-dessous présente la répartition par sexe des fonctionnaires internationaux travaillant à Genève



Répartition par région d'origine pour les fonctionnaires internationaux uniquement (à Genève)

Le graphique ci-dessous présente la répartition par région d'origine des fonctionnaires internationaux travaillant à Genève



Remarque :
le personnel inclut les employés en contrat à durée déterminée ou de courte durée, y compris lorsqu'il y a deux titulaires pour un même poste.

Remarque :
EEAC : Europe de l'Est et Asie centrale.
AOA : Afrique orientale et australe.
ALC : Amérique latine et Caraïbes.
MOAN : Moyen-Orient et Afrique du Nord.
AOC : Afrique occidentale et centrale.

Progrès accomplis dans le cadre du Plan d'action pour l'égalité des sexes de l'ONUSIDA

L'ONUSIDA a lancé son premier Plan d'action pour l'égalité des sexes en 2013. Il définit un cadre global visant à aller plus loin en termes d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes au sein de l'organisation, et intègre des mesures sexospécifiques en lien avec le travail de l'ONUSIDA. Ce Plan d'action a permis de progresser vers la parité :

OBJECTIF N° 1

50 %

des employés du
Secrétariat sont
des femmes

54 %

de femmes en 2018

52 %

de femmes en 2013

OBJECTIF N° 2

50 %

des directeurs
nationaux sont
des femmes

49 %

de femmes en 2018

27 %

de femmes en 2013

OBJECTIF N° 3

50 %

des postes P5 et
supérieurs sont
occupés par des
femmes

44 %

de femmes en 2018

36 %

de femmes en 2013

OBJECTIF N° 4

50 %

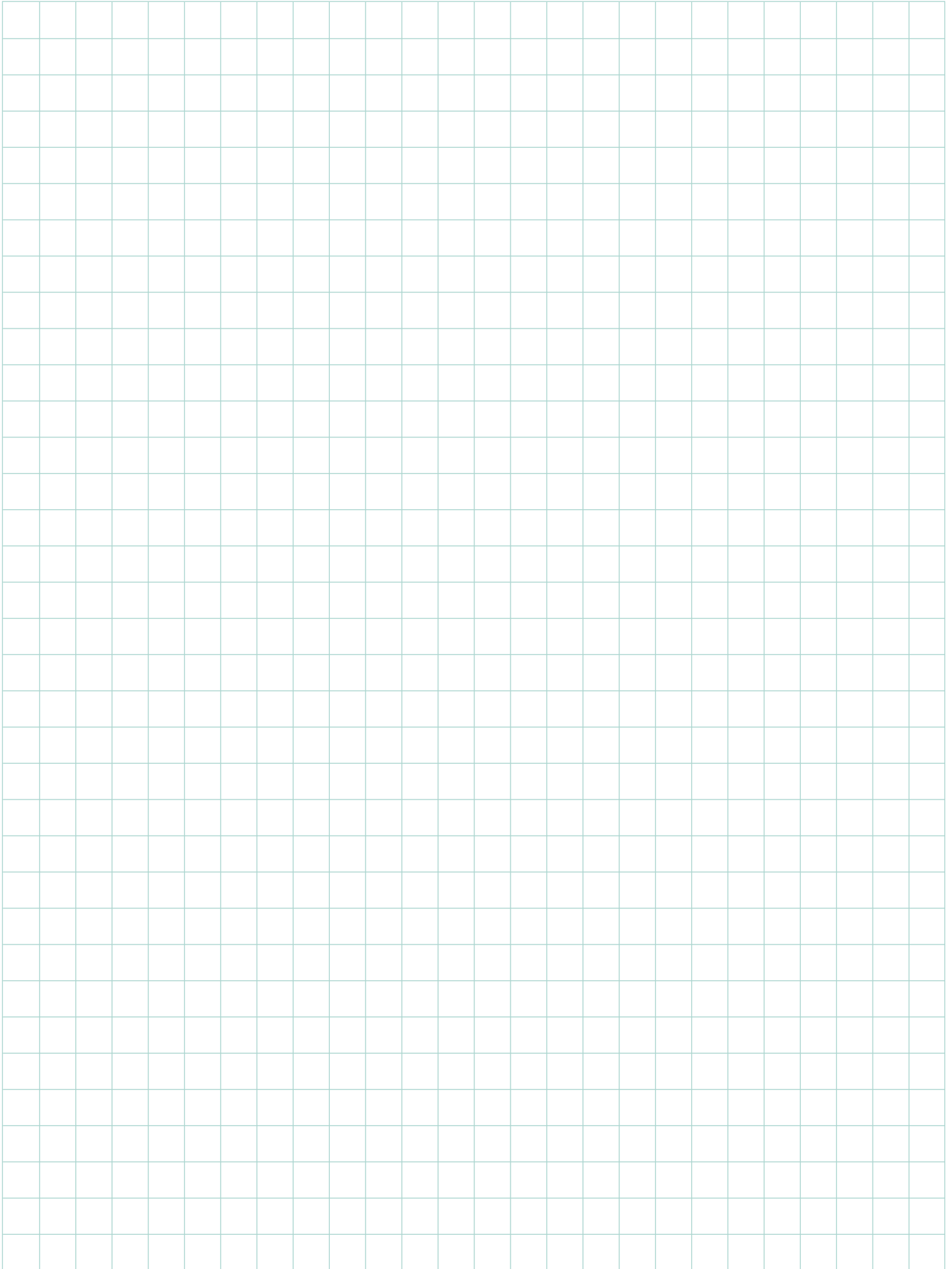
des postes P4 et
supérieurs sont
occupés par des
femmes

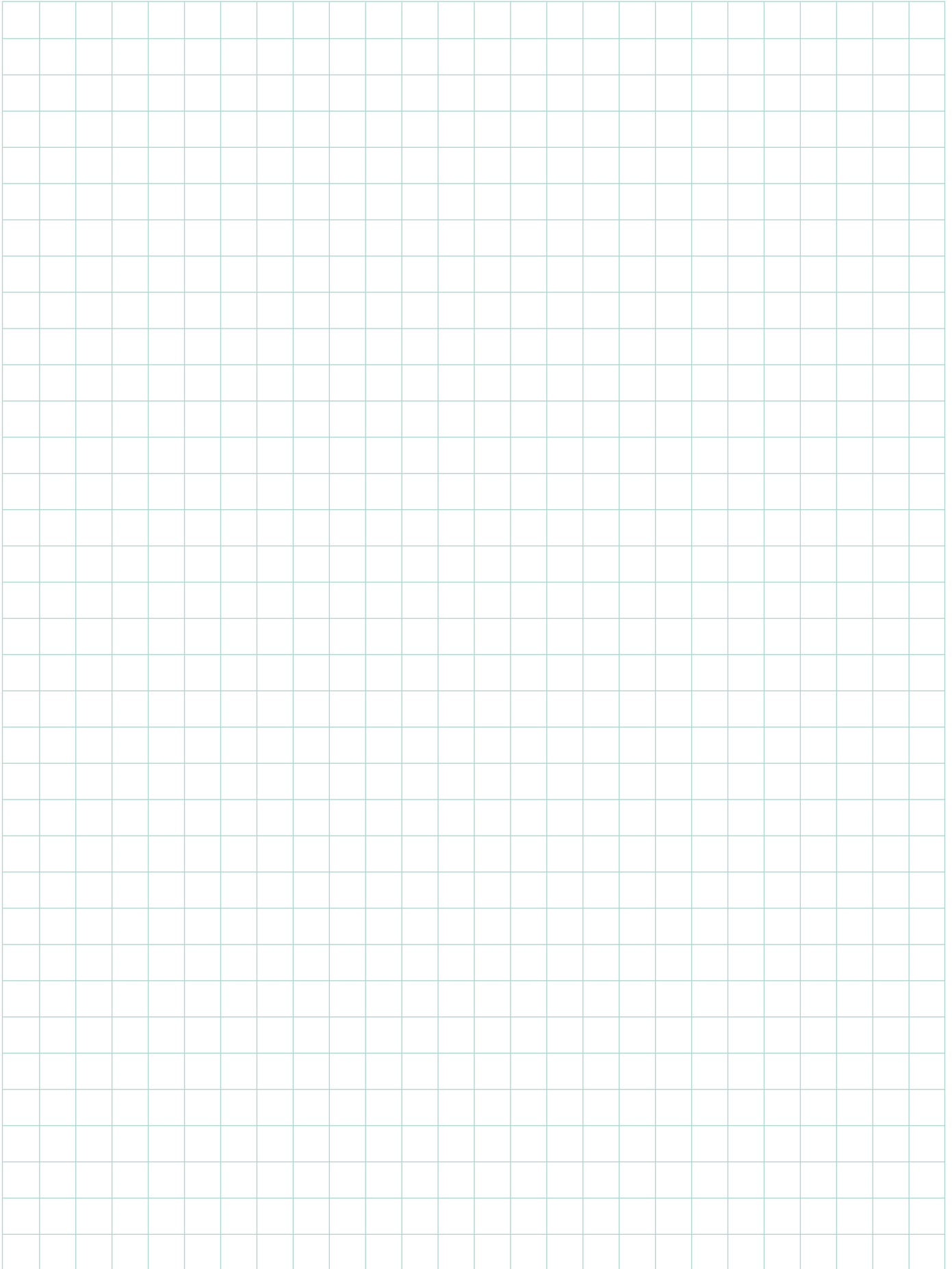
49 %

de femmes en 2018

44 %

de femmes en 2013







20 avenue Appia
1211 Genève 27
Suisse

+41 22 791 3666

unaids.org

JC2952F