



CONSEIL DE COORDINATION DU PROGRAMME DE L'ONUSIDA

ONUSIDA/CCP(34)/14.13
Date de publication : 6 juin 2014

TRENTE-QUATRIÈME RÉUNION

Date : 1-3 juillet 2014

Lieu : Salle du Conseil exécutif, OMS, Genève

Point 6 de l'ordre du jour

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

Documents complémentaires sur cette question : *aucun*

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

Implications financières des décisions : aucune

INTRODUCTION

1. Conformément à la demande formulée par le Conseil de Coordination du Programme (CCP) lors de sa 30^{ème} réunion en juin 2012, le présent document fait le point sur les questions de gestion stratégique des ressources humaines au sein du Secrétariat de l'ONUSIDA. Il s'appuie sur les questions stratégiques traitées par le premier point soumis au CCP lors de sa 32^{ème} réunion, en juin 2013, et couvre la période du 1^{er} avril 2013 au 1^{er} avril 2014.
2. Les travaux du Secrétariat de l'ONUSIDA restent axés sur la vision « *Objectif zéro, la Stratégie 2011-2015 de l'ONUSIDA* » ainsi que sur les cibles et les engagements de la *Déclaration politique de l'Assemblée générale de l'ONU sur le VIH/ sida de 2011*. La gestion des ressources humaines contribue à la réalisation des cibles mondiales de la lutte contre le sida en dotant l'ONUSIDA du personnel nécessaire pour piloter ses efforts de programmation et de gestion.
3. Force fédératrice du Programme commun, le Secrétariat de l'ONUSIDA contribue à la riposte mondiale au sida en jouant un rôle central en matière de leadership et d'orientation, de plaidoyer et de coordination pour réaliser la vision « *Objectif zéro* » de l'ONUSIDA. La cohérence politique, programmatique et opérationnelle du Programme commun est assurée par une Division du travail explicite qui définit les responsabilités des Coparrains et du Secrétariat au niveau mondial, régional et national. Le Secrétariat est une organisation fondée sur la connaissance et fortement axée sur le travail de terrain dont les ressources les plus précieuses sont l'expertise, les compétences, l'expérience et la motivation de son personnel.

RÉAJUSTEMENT ORGANISATIONNEL

4. Pendant la dernière année écoulée, le Secrétariat a poursuivi la mise en œuvre d'une approche stratégique et proactive en matière de dotation en personnel et d'alignement de ses effectifs pour mieux aider les pays à se rapprocher plus vite des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) et des cibles mondiales liées au sida. Il a continué d'accorder la priorité à la mise en œuvre du réajustement organisationnel, en poursuivant trois objectifs principaux : (i) alignement des ressources humaines et financières sur la vision de l'ONUSIDA et les cibles mondiales liées au sida, (ii) renforcement du déploiement et des compétences du personnel pour se concentrer davantage sur les pays et (iii) obtention d'un bon rapport coût-efficacité et optimisation des ressources.
5. Le réajustement organisationnel est entré dans une phase de consolidation, en tenant compte de l'expérience acquise à ce jour. Pendant la période couverte par ce document, le Secrétariat a continué à renforcer systématiquement ses systèmes de gestion et d'administration ainsi que ses stratégies de gestion prévisionnelle des effectifs, et a mis davantage l'accent sur le perfectionnement du personnel et la parité hommes-femmes. Parmi les nouveautés de l'année dernière figurent la mise en œuvre du Plan d'action pour l'équité hommes-femmes lancé à l'occasion de la Journée internationale de la femme en mars 2013, ainsi que la conception et le lancement, le 1^{er} avril 2014, du nouveau système de gestion des performances et de l'apprentissage.
 - a. Le Secrétariat a atteint l'objectif d'un effectif de 820 personnes et celui d'un rapport de 30 à 70 entre le siège et le terrain, l'un et l'autre fixés au début du réajustement en juillet 2011. En avril 2014, il employait 817 personnes dont 236 au siège et 581 dans les équipes d'appui aux régions, les bureaux de pays et les bureaux de liaison.
 - b. Le siège a été considérablement rationalisé mais conserve sa capacité de travail normatif dans tous les domaines clés.

- c. Une présence et une structure sur le terrain renforcées sont en place, en particulier dans les pays à forte incidence, grâce à l'affectation d'effectifs supplémentaires et à la redéfinition des fonctions.
- d. Un soutien continue d'être apporté au personnel qui exerce ses fonctions dans des conditions de sécurité instables.
- e. La responsabilité vis-à-vis des performances du personnel a été renforcée avec l'élaboration d'une nouvelle politique de gestion des performances et une nouvelle plate-forme en ligne intégrée pour la gestion des performances et de l'apprentissage, mais aussi avec de nouvelles possibilités de formation du personnel à tous les niveaux, y compris des programmes de perfectionnement des cadres.
- f. La représentation des femmes aux plus hauts niveaux de l'organisation s'est accrue, et des opportunités de développement de carrière ont été créées pour les jeunes administrateurs et le personnel des services généraux.
- g. S'appuyant sur l'adoption d'un système d'administration unique qui garantit que tous les employés de l'ONUSIDA bénéficient désormais d'un contrat ONUSIDA et sont soumis aux mêmes statut et règlement assurant un traitement équitable, juste et cohérent à l'échelle de l'organisation, le modèle économique de gestion des ressources humaines a été amélioré. Cela s'est traduit par des processus de travail plus rapides, une meilleure communication, un recours accru aux modules en libre-service actualisés du logiciel de planification des ressources de l'entreprise (ERP) et la poursuite de la délégation de tâches administratives au Centre mondial de services de l'OMS.
- h. Plusieurs composantes clés d'une stratégie exhaustive en matière de technologies de l'information ont été mises en œuvre, notamment l'établissement d'une structure de gouvernance informatique pour s'assurer que les décisions liées aux technologies de l'information sont alignées sur les besoins de l'organisation, la délocalisation de la division de l'appui opérationnel et distant à Nairobi, et la mise en œuvre de processus métier innovants, plus rapides et plus économiques.

MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE DES RESSOURCES HUMAINES DU SECRETARIAT DE L'ONUSIDA : RENFORCER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES POUR UNE EXECUTION OPTIMALE DES PROGRAMMES

6. La *Stratégie des ressources humaines 2011-2015 du Secrétariat de l'ONUSIDA* est l'un des fondements de la gestion des ressources humaines du Secrétariat et du renforcement global de l'organisation. Elle décrit la vision et les principes qui inspirent le développement d'un effectif polyvalent, divers, mobile et capable de travailler dans différentes disciplines pour remplir la mission de l'ONUSIDA et mener la riposte mondiale au sida.
7. Cette stratégie, sous-tendue par un cadre de compétences, continue à guider les travaux du Secrétariat, au travers de sa vision et de principes régissant une gestion et un développement efficaces des ressources humaines, notamment des normes d'engagement dans la riposte au sida, un comportement éthique, la transparence et la responsabilité, un apprentissage continu, des performances élevées, l'excellence managériale et le respect de la diversité, conformément aux Normes de conduite de la fonction publique internationale.
8. Exhaustive et intégrée, la *Stratégie des ressources humaines* regroupe sept composantes de gestion des ressources humaines : gestion prévisionnelle des effectifs, recrutement et dotation en personnel, administration du personnel, perfectionnement et mobilité du personnel, gestion des performances, bien-être du personnel et informations sur les ressources humaines.

Gestion prévisionnelle des effectifs

9. Pendant la période couverte par ce document, l'effectif a fait l'objet d'un suivi et d'un ajustement grâce à une gestion prévisionnelle proactive visant à l'aligner sur les besoins et les priorités de l'organisation, et pour favoriser des stratégies de perfectionnement du personnel fondées sur des données probantes. En conséquence, l'effectif du Secrétariat est conforme à l'objectif de 820 personnes et d'un rapport de 70 à 30 entre le terrain et le siège. Au 1^{er} avril 2014, le Secrétariat employait 817 personnes réparties entre le terrain (71 %) et le siège (29 %), soit 236 au siège et 581 dans les équipes d'appui aux régions, les bureaux de pays et les bureaux de liaison.
10. Le siège a été considérablement rationalisé et la présence sur le terrain renforcée grâce à des effectifs supplémentaires et à la redéfinition des fonctions. Son effectif a baissé, passant de 321 personnes en juillet 2011, c'est-à-dire au début du réajustement, à 236 au 1^{er} avril 2014. Le réajustement a recentré le soutien programmatique sur la réalisation des cibles mondiales liées au sida et sur les fonctions essentielles du Secrétariat. D'un point de vue structurel, le siège est rationalisé, fonctionne de façon plus flexible et plus agile, et il est en mesure de réagir aux besoins émergents.
11. Une soixantaine de postes ont été redéfinis, sur le terrain essentiellement, dans des domaines comme l'information stratégique, l'intervention stratégique, la sensibilisation, le plaidoyer, l'investissement et la rentabilité, les droits de l'homme et l'égalité des sexes, pour mieux répondre aux priorités des programmes et assurer le soutien technique et opérationnel le plus efficace. La mise en œuvre de la *Stratégie 2011-2015 de l'ONUSIDA* et de la *Déclaration politique de l'Assemblée générale de l'ONU sur le VIH/sida de 2011* exigeait que le rôle des responsables des bureaux de pays de l'ONUSIDA soit davantage axé sur le leadership, le plaidoyer, la coordination et les résultats, ce que reflète la révision du profil du poste de directeur de pays de l'ONUSIDA. En outre, plusieurs postes des services généraux sur le terrain ont été redéfinis pour être mieux alignés sur les fonctions stratégiques et les priorités programmatiques des bureaux, et fournir l'appui le plus efficace. Parmi les mesures prises pour produire des résultats en optimisant les ressources au niveau des pays, on peut noter la consolidation de certains bureaux, la création de bureaux multi-pays supplémentaires, l'installation des points focaux de l'ONUSIDA dans les bureaux des coordonnateurs résidents de l'ONU et le recours accru aux fonctionnaires nationaux.
12. Afin de respecter les objectifs de dotation en personnel, il a fallu assurer un suivi minutieux des postes vacants, pourvoir à ces postes en redéployant le personnel en interne, dans la mesure du possible, et pourvoir les postes clés en temps utile pour planifier la relève en douceur. Concernant le recrutement du personnel des services généraux et des fonctionnaires nationaux, les postes vacants ont continué à faire l'objet d'annonces externes, étant donné la petite taille des bureaux de l'ONUSIDA. Une trentaine de départs en retraite sont prévus en 2014 et en 2015, ce qui offre la possibilité de planifier la relève et de préparer une nouvelle génération d'administrateurs aux postes d'encadrement de demain.

Recrutement et mobilité

13. La sélection et le recrutement du personnel du Secrétariat sont fondés sur des principes et des procédures visant à assurer un processus de sélection juste, transparent et efficace, qui prévoit notamment la classification des postes conformément aux normes de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) et aux statuts, règlements et politiques applicables en matière de personnel ; une sélection fondée sur des qualifications et des conditions minimales pré-approuvées et sur des critères d'évaluation définis ; l'inclusion des compétences de l'ONUSIDA dans les évaluations et

profils de postes pendant le processus de sélection ; des évaluations effectuées par des tests écrits, des entretiens et des vérifications des références ; et l'implication du Comité de mobilité et de réaffectation (MRC), organe représentatif composé de hauts dirigeants de l'ONUSIDA et de représentants de l'Association du personnel, qui vérifie et assure que les décisions de sélection pour les postes d'administrateurs internationaux et les processus de réaffectation pour l'ensemble du personnel sont transparents et sans préjugés ni discrimination et que toutes les règles et procédures applicables ont été respectées. Tous les processus de recrutement sont documentés, et les candidatures sont traitées par un système en ligne qui gère les annonces de postes vacants, les candidatures et la présélection des candidats sur la base de critères d'évaluation approuvés, et qui génère des rapports de situation.

14. La politique de mobilité du Secrétariat est restée un outil clé de gestion prévisionnelle et de perfectionnement du personnel. Pendant les deux derniers exercices de mobilité, 153 employés ont reçu de nouvelles affectations. Trente-huit ont quitté le siège pour rejoindre le terrain et onze ont quitté le terrain pour le siège. Dans le contexte du réajustement, les exercices de mobilité ont été ouverts, à titre exceptionnel, aux fonctionnaires nationaux et au personnel des services généraux, ce qui a permis d'affecter 16 employés nationaux à des postes d'administrateurs internationaux et de nommer plusieurs employés qualifiés des services généraux à des postes d'administrateurs auxiliaires. De plus, ces exercices ont permis d'augmenter le nombre de femmes qualifiées qui occupent des postes d'encadrement, en particulier celui de directrice de pays de l'ONUSIDA – le pourcentage de femmes directrices de pays de l'ONUSIDA a augmenté, passant de 27 % en février 2013 à 35 % en avril 2014.
15. Le personnel du Secrétariat a continué de bénéficier d'un soutien à la transition de carrière, notamment avec une série d'ateliers de renforcement des compétences et des sessions d'accompagnement individuel pour les membres du personnel changeant de carrière.

Perfectionnement et formation du personnel

16. L'accent a été mis sur la mise en œuvre de la Politique de perfectionnement du personnel lancée en 2013, au moyen du renforcement des compétences du personnel à tous les niveaux. Les programmes de développement des compétences de gestion et de leadership sont particulièrement importants en période de changement organisationnel. L'année 2014 a été marquée par une innovation majeure, un nouveau programme de préparation pour les directeurs de pays de l'ONUSIDA, qui cible les besoins de perfectionnement des responsables de terrain en matière de leadership stratégique, d'intelligence politique et de production de résultats au niveau d'un pays.
17. Le programme de préparation, obligatoire pour tous les responsables des bureaux de pays de l'ONUSIDA nouvellement nommés, est mis en œuvre en trois phases. Il commence par une série de séances de formation virtuelle (webinaires), suivie par un atelier d'une semaine en face à face avec des experts de la direction exécutive et du siège. Il se conclut par d'autres webinaires organisés parallèlement à des discussions via un forum en ligne pour apporter un soutien continu aux participants et alimenter une communauté de pratique pour les directeurs de pays de l'ONUSIDA.
18. De plus, deux cours de perfectionnement en gestion et en leadership assurés par l'École des cadres du système des Nations Unies sont proposés aux cadres dirigeants : le programme *UN Leaders* et l'atelier de compétences de leadership pour les membres des équipes de pays des Nations Unies. Le programme *UN Leaders* promeut une culture du leadership conforme à l'initiative Unité d'action des Nations Unies en s'intéressant à des questions de leadership stratégique lors de séances avec des experts mondialement

reconnus issus d'horizons variés. À l'ONUSIDA, il aidera les hauts dirigeants des niveaux D1 et D2 à communiquer clairement leur vision et à impliquer leurs équipes pour améliorer les performances. L'atelier de compétences de leadership cible les hauts fonctionnaires des équipes de pays des Nations Unies et couvre divers sujets comme les types de leadership, les compétences de négociation, l'intelligence politique, les médias et les compétences de communication. À l'ONUSIDA, il est particulièrement bien adapté aux responsables des bureaux de pays.

19. D'autres possibilités de formation sont proposées au personnel, quels que soient les fonctions occupées et le lieu d'exercice. Des formations à distance sur des thèmes comme la rédaction (*Writing Effectively*) et les compétences des assistants administratifs (*Skills for Administrative Assistants*), assurées par l'École des cadres du système des Nations Unies et combinant autoformation et webinaires avec des formateurs, sont proposées au personnel des services généraux, aux fonctionnaires nationaux et aux administrateurs.
20. De nouveaux programmes de formation virtuelle sont proposés afin d'aider le personnel à développer les compétences essentielles requises par l'ONUSIDA. L'un d'eux (*Delivering results*) est consacré aux principes de la gestion basée sur les résultats et à une gamme d'outils et de techniques permettant de produire un travail de grande qualité et de bien gérer son temps. Un autre (*Driving change and innovation*) aide le personnel à s'adapter et à s'épanouir dans des environnements qui se transforment, mais aussi à exploiter des idées créatives et de nouvelles idées dans leur travail quotidien. Pour développer toutes les compétences attendues, le personnel a accès à des formations « juste-à-temps » avec les conseils rapides de l'ONUSIDA en matière de compétences sur des sujets comme la réflexion stratégique et la prise de décisions.
21. Dans le contexte de la nouvelle politique de performances et de gestion, tous les membres du personnel sont invités à se fixer au moins un objectif d'apprentissage qui devra être atteint grâce à l'apprentissage sur le lieu de travail. Les superviseurs sont invités à faciliter l'apprentissage du personnel dans le cadre de la compétence managériale *Favoriser le développement et l'autonomisation*, et seront évalués sur cette compétence lors de l'évaluation annuelle de leurs performances.

Gestion des performances

22. L'année dernière, conformément à la *Stratégie des ressources humaines* et au *Cadre de compétences*, une nouvelle politique de gestion des performances du Secrétariat a été élaborée, fondée sur un examen des meilleures pratiques dans les secteurs public et privé, et sur un processus de consultation en interne. Un système en ligne robuste et transparent a été développé pour soutenir cette politique qui propose une solution innovante pour la gestion intégrée des performances et de l'apprentissage. La politique révisée et le système en ligne représentent une innovation majeure pour le Secrétariat et ont été lancés le 1^{er} avril 2014, au terme d'un processus de formation complet à l'échelle de l'organisation.
23. La nouvelle politique de gestion des performances guide les membres du personnel pour qu'ils alignent leur travail sur les résultats attendus de leur bureau et sur les objectifs et les fonctions stratégiques de l'organisation. Elle souligne le caractère constant de la gestion des performances, en détaillant les responsabilités du personnel et des superviseurs pour améliorer la culture de la performance de l'ONUSIDA. Cette politique clarifie les niveaux de performance, explique comment utiliser la notation de façon cohérente et présente de nouveaux outils de gestion, par exemple un plan d'amélioration des performances afin de fournir aux membres du personnel qui en ont besoin des conseils pour répondre aux attentes en matière de performances.

24. Le nouveau système intégré de gestion des performances et de l'apprentissage (PALM) a été développé spécifiquement pour répondre aux besoins de l'ONUSIDA. Il s'agit d'un outil en ligne auquel le personnel peut accéder depuis n'importe où pour entrer et évaluer des travaux et des objectifs d'apprentissage. De plus, PALM centralise toutes les ressources d'apprentissage de l'ONUSIDA pour assurer la formation du personnel et le suivi correspondant. Ce système, qui exploite la technologie du Cloud et intègre automatiquement les données sur le personnel et les programmes de travail des bureaux, encourage un dialogue régulier entre le personnel et les superviseurs, en plus de l'évaluation formelle des résultats.
25. Le lancement de la politique et du système s'est accompagné d'un plan de formation à l'échelle de l'organisation, prévoyant une formation obligatoire pour tout le personnel, y compris des ateliers en face à face pour l'ensemble des départements du siège et des équipes d'appui aux régions et 20 webinaires en ligne destinés au personnel des bureaux de pays et des bureaux de liaison, en anglais, en français et en espagnol.

Plan d'action pour l'équité hommes-femmes

26. Le Plan d'action pour l'équité hommes-femmes du Secrétariat a été lancé lors de la Journée internationale de la femme du 8 mars 2013, avec l'objectif global de parvenir à l'équilibre entre hommes et femmes et de promouvoir l'autonomisation du personnel féminin. Il définissait les objectifs à atteindre dans plusieurs domaines stratégiques : leadership et responsabilité ; culture organisationnelle ; recrutement et sélection ; perfectionnement du personnel ; équilibre entre vie professionnelle et vie privée ; communication et plaidoyer ; suivi et communication de l'information. Le plan prévoit des mesures concrètes pour améliorer l'équilibre entre les sexes au Secrétariat, et encourager une culture favorable à l'ensemble du personnel.
27. À ce jour, des progrès ont été obtenus pour tous les objectifs concrets fixés dans le cadre du Plan d'action pour l'équité hommes-femmes :
- a. le personnel féminin du Secrétariat a légèrement augmenté (objectif de 50 % de l'effectif), passant de 52 % en février 2013 (valeur de référence) à 53 % en avril 2014 ;
 - b. l'objectif de 50 % de femmes directrices de pays de l'ONUSIDA n'est pas encore atteint mais des progrès ont été enregistrés puisque le pourcentage est passé de 27 % en février 2013 à 35 % en avril 2014 ;
 - c. le pourcentage de femmes occupant des postes de niveau P5 a augmenté, passant de 36 à 42 % (objectif de 50 %) ;
 - d. le pourcentage de femmes occupant des postes de niveau P4 ou plus est passé de 44 à 45 % (objectif de 50 %) ;
 - e. la représentation équilibrée entre hommes et femmes a été conservée aux niveaux NOC et NOD ;
 - f. le pourcentage de femmes dans la catégorie des services généraux a été maintenu à 58 % (objectif de 50 %).
28. Le perfectionnement du personnel est l'un des objectifs majeurs du Plan d'action pour l'équité hommes-femmes. Un programme pilote de mentorat pour les femmes a été lancé en avril 2014 pour contribuer au développement de carrière du personnel féminin. Quinze mentors et 15 apprenties représentant divers niveaux, fonctions et bureaux y participent. Une série d'ateliers visant à préparer les parties prenantes au cycle de mentorat a été développée pour soutenir la mise en œuvre du programme pilote. Ce dernier est l'un des rares programmes de mentorat axés sur les femmes au sein du

système des Nations Unies. En plus de ce programme, un Programme de leadership pour les femmes est en cours d'élaboration ; il sera mis en œuvre en coopération avec l'École des cadres du système des Nations Unies, en octobre 2014.

29. La Journée internationale de la femme 2014 a marqué le premier anniversaire de la mise en œuvre du Plan d'action pour l'équité hommes-femmes. Un point annuel sur l'avancement du plan ainsi qu'une infographie illustrant les progrès en direction de l'équilibre hommes-femmes ont été communiqués à l'ensemble du personnel. Un événement organisé au siège a mis en lumière les succès et les priorités futures du Plan, ainsi que les contributions de l'ONUSIDA à l'égalité des sexes. De plus, une nouvelle initiative, « Pleins feux sur les femmes de l'ONUSIDA », a été lancée pour célébrer la diversité et les réalisations du personnel féminin du Secrétariat.
30. Le Plan d'action pour l'équité hommes-femmes de l'ONUSIDA a été jugé positivement par la première série de rapports sur le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (UN-SWAP). Les performances globales de l'ONUSIDA ont été mieux notées que celles des fonds et des programmes dans leur ensemble, l'ONUSIDA ayant atteint ou dépassé les objectifs fixés pour 73 % des indicateurs de performances. Début 2014, le Secrétariat a remis son rapport 2013 en relation avec UN-SWAP, mettant en évidence les progrès de l'ONUSIDA par rapport aux 15 indicateurs de performance UN-SWAP. La notation initiale d'ONU Femmes indiquait que le Secrétariat avait progressé dans deux domaines, l'audit tenant compte de la problématique hommes-femmes et la culture organisationnelle.

Bien-être du personnel

31. Dans tous les domaines couverts par la Stratégie des ressources humaines, il reste essentiel de maintenir un partenariat étroit entre les dirigeants de l'ONUSIDA et l'Association du personnel (USSA). La collaboration avec des représentants de l'USSA a permis de s'assurer que les initiatives liées aux politiques et à la gestion des ressources humaines tiennent compte des intérêts de l'organisation et du personnel. L'USSA fait officiellement partie des organes consultatifs de l'ONUSIDA, avec notamment le Comité consultatif des ressources humaines et le Comité de mobilité et de réaffectation. Les équipes dirigeantes la consultent régulièrement, notamment lors de réunions mensuelles régulières entre la Directrice exécutive adjointe de l'ONUSIDA en charge de la gestion et de la gouvernance et le Comité exécutif de l'USSA. Des initiatives communes entre le personnel et la direction sont également lancées si nécessaire, par exemple le Groupe de travail commun sur l'assurance maladie du personnel.
32. La sûreté et la sécurité du personnel restent l'une des principales priorités du Secrétariat, l'accent étant mis sur le renforcement des capacités des bureaux sur le terrain à évaluer, planifier, gérer et appliquer les exigences de sécurité. L'ONUSIDA est pleinement impliqué dans le Réseau inter organisations pour la gestion des mesures de sécurité. Pendant la période couverte par ce document, une assistance spéciale a été fournie au personnel de l'ONUSIDA dans plusieurs bureaux, notamment en République Centrafricaine, en Côte d'Ivoire, en Égypte, au Kenya, au Nigeria, en Somalie, en Ukraine et en Ouzbékistan. La sensibilisation à la sécurité a été encouragée aussi bien au siège que sur le terrain avec des formations en ligne et en intégrant les besoins liés à l'appartenance sexuelle, avec le lancement début 2014 d'un programme de formation sur la sensibilisation à la sécurité destiné au personnel féminin visant à lui fournir des conseils pratiques et des orientations importantes pour sa sûreté et sa sécurité personnelles.

33. Fin 2013, le Secrétariat a évalué la conformité aux Normes minimales de sécurité opérationnelles des Nations Unies (MOSS) et fait le point sur la situation des bureaux de l'ONUSIDA dans le monde au regard de la santé et de la sécurité au travail. Cet examen est assorti d'un suivi pays par pays. La création d'un cadre et d'un ensemble de normes minimales est en cours pour aborder les questions de santé et de sécurité au travail.
34. Le Secrétariat poursuit deux initiatives novatrices à l'échelle du système visant à soutenir les membres du personnel et leurs familles, UN Plus et L'ONU avec nous. UN Plus, l'Association des fonctionnaires séropositifs des Nations Unies, défend la cause des membres du personnel des Nations Unies vivant avec le VIH et rencontrant notamment des problèmes de stigmatisation, de discrimination et d'accès aux soins et au traitement. En juin 2013, UN Plus a rencontré le Secrétaire général des Nations Unies pour s'entretenir avec lui des difficultés rencontrées par le personnel vivant avec le VIH et, plus généralement, les personnes vivant avec le virus, liées notamment à l'accès au traitement ainsi qu'aux restrictions au déplacement et au séjour, et lui a demandé de continuer à soutenir les efforts de plaidoyer de ce groupe.
35. Le Secrétariat assure aussi le leadership et le soutien des travaux de L'ONU avec nous, programme destiné à réduire l'impact du VIH sur tous les lieux de travail des Nations Unies. Cette initiative inter institutions mondiale a été reconnue comme une pratique d'excellence dans le système des Nations Unies puisqu'elle incarne la vision Unis dans l'action. En 2014, L'ONU avec nous a décidé d'étendre sa portée et développe actuellement un module de formation sur la « stigmatisation au-delà du VIH » pour le système des Nations Unies. De plus, cette initiative promeut actuellement un nouveau cours en ligne intégrant les informations les plus récentes sur le VIH et les politiques des Nations Unies ; une session de formation sur la gestion confidentielle des informations personnelles s'adressant notamment aux ressources humaines et au personnel médical ; et continue à animer d'autres événements et formations sur le bien-être, avec des modules spéciaux pour les enfants et les adolescents du personnel. En mars 2013, le Secrétariat a été classé comme l'organisation des Nations Unies la plus performante vis-à-vis de la plupart des normes minimales, dans le cadre de l'enquête de suivi 2013 de L'ONU avec nous menée en octobre 2013 auprès de plus de 10 000 fonctionnaires de 45 entités des Nations Unies dans 170 pays. Les programmes mis en œuvre via L'ONU avec nous s'intéressent à bien d'autres sujets en dehors du VIH pour promouvoir la communication ainsi que des lieux de travail respectueux et productifs.
36. Pendant la période couverte par ce document, les bases de la politique de ressources humaines ont été renforcées, et l'élaboration et la mise en œuvre des nouvelles politiques envisagées dans la Stratégie des ressources humaines se sont poursuivies, toujours en étroite collaboration avec le Comité consultatif des ressources humaines, composé de représentants du personnel du Secrétariat et de l'Association du personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA. Dans le cadre des initiatives pour le bien-être du personnel, une nouvelle politique relative à la flexibilité des conditions de travail a été lancée en novembre 2013. Elle énonce les paramètres grâce auxquels le personnel et les superviseurs peuvent s'entendre sur les moyens les plus efficaces d'optimiser la productivité, tout en permettant au personnel de trouver un équilibre harmonieux entre engagements professionnels et privés. La politique décrit en détail les trois types d'arrangements possibles au sein du Secrétariat : des horaires de travail souples, un horaire de travail comprimé et un lieu de travail flexible (télétravail). Elle va dans le sens de la gestion basée sur les résultats préconisée par le Secrétariat, tout en reconnaissant que le lieu de travail évolue, du fait des avancées technologiques.

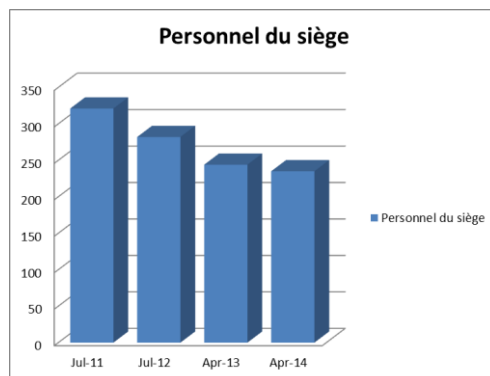
Réforme des Nations Unies

37. L'ONUSIDA continue à jouer un rôle actif dans les initiatives de réforme du système des Nations Unies, dans le domaine de la gestion. En tant que vice-président du Comité de haut niveau pour la gestion (HLCM) du CCS (Conseil des chefs de secrétariat) et président du Groupe de travail du HLCM sur l'harmonisation des pratiques de fonctionnement et du Groupe de travail du GNUD sur les questions relatives au système des coordonnateurs résidents, le Secrétariat contribue à l'élaboration et à l'application de la politique commune du système. Il participe aussi au Réseau de ressources humaines du HLCM et à ses groupes de travail, au Groupe consultatif inter institutions sur la sélection des coordonnateurs résidents et à l'Équipe spéciale sur l'évaluation des performances des équipes des Nations Unies dans les pays.

PROFIL DES EFFECTIFS DU SECRÉTARIAT

38. Au début de l'examen fonctionnel de juillet 2011, le Secrétariat avait un effectif de 904 personnes. Au 1^{er} avril 2014, cet effectif s'élevait au total à 817 personnes occupant des postes à durée déterminée ou temporaires, dont 236 au siège, ce qui s'inscrit dans la tendance de réduction de l'effectif global à Genève (figure 1), et 581 dans les équipes d'appui aux régions, les bureaux de liaison et les bureaux de pays. La capacité de dotation en personnel sur le terrain a été renforcée par une redéfinition des postes et une affectation stratégique des ressources humaines, notamment dans les pays à forte incidence. Cela s'est traduit par un rapport de dotation en personnel de 29 à 71 entre le siège et le terrain.

Figure 1



39. En termes de tendances globales, l'effectif et le nombre de postes ont régulièrement baissé, de 10 % environ entre juillet 2011 et avril 2014 ; le Secrétariat se maintient donc légèrement en-dessous de son objectif de 820 personnes et légèrement au-dessus de son objectif de 860 postes essentiels (figures 2 et 3). Il continue à assurer un suivi systématique de l'effectif et du nombre de postes dans l'organisation.

Figure 2

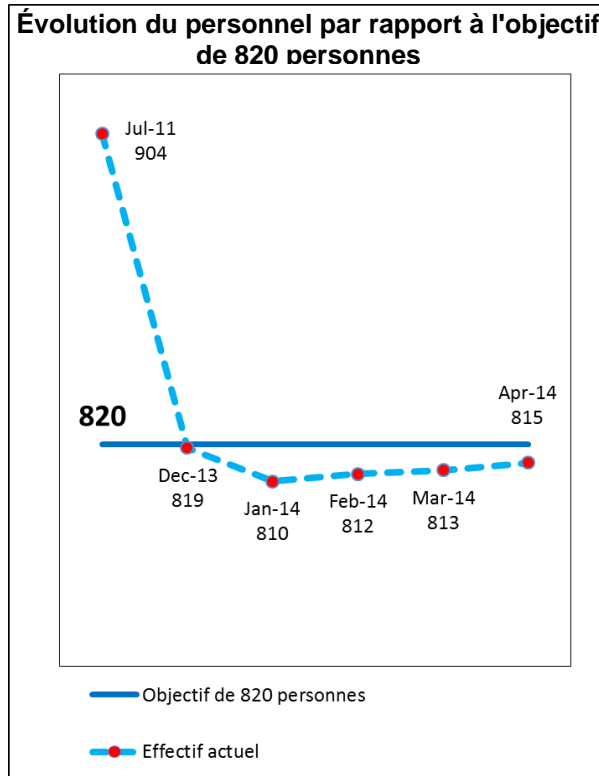
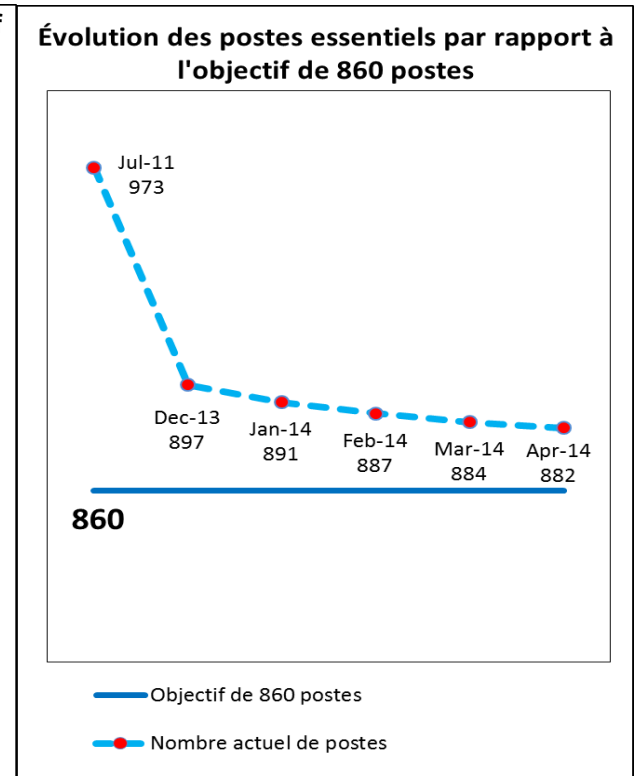


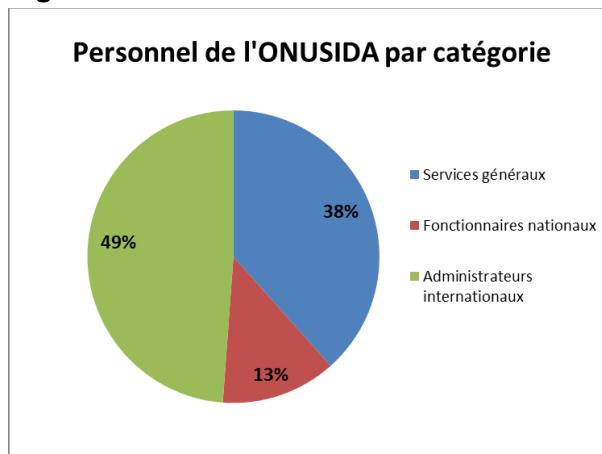
Figure 3



40. Concernant le type de contrat, au 1^{er} avril 2014, 765 personnes étaient employées pour une durée déterminée, et 52 à titre temporaire. L'un des objectifs majeurs du réajustement organisationnel est l'emploi de personnel temporaire pour des fonctions véritablement limitées dans le temps, telles que la réalisation de projets d'une durée limitée. Conformément à ses besoins opérationnels d'adaptation à l'évolution de l'épidémie et des dynamiques, le Secrétariat ne propose pas de postes à durée indéterminée ou « permanente ».

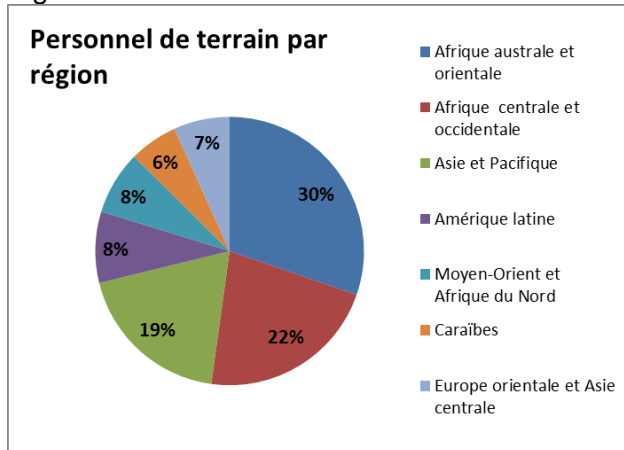
41. Le rapport entre le personnel recruté à l'international et celui recruté localement reste de 49 % pour 51 %. Au 1^{er} avril 2014, 49 % de l'effectif appartenaient à la catégorie des administrateurs internationaux, 13 % étaient des fonctionnaires nationaux et 38 % travaillaient pour les services généraux (figure 4).

Figure 4



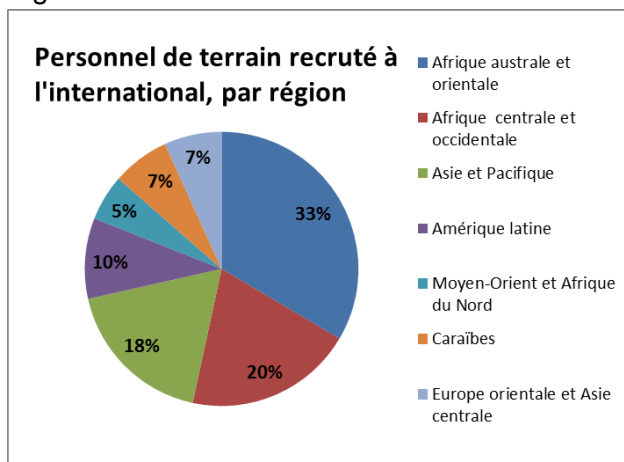
42. Alors que les effectifs du Secrétariat sont présents dans sept régions, près de 50 % du personnel de terrain – aussi bien international que national – travaille à l'épicentre de l'épidémie en Afrique australe et orientale (30 %), en Afrique centrale et occidentale (22 %) et dans la région Asie-Pacifique (19 %) (figure 5).

Figure 5



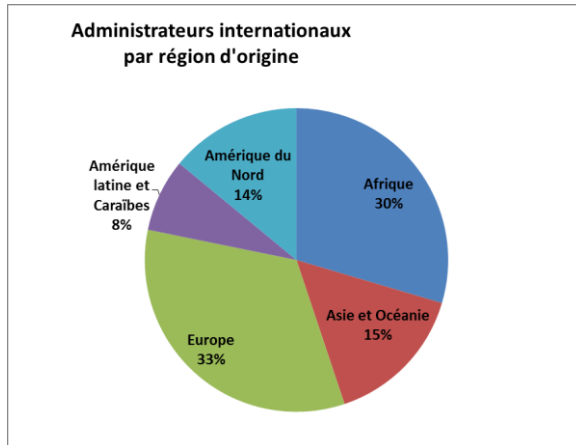
43. C'est dans les régions Afrique australe et orientale et Afrique centrale et occidentale qu'a été recruté le plus important contingent d'effectifs dans la catégorie des administrateurs internationaux : 33 % de ces administrateurs sur le terrain sont basés en Afrique australe et orientale, et 20 % en Afrique centrale et occidentale (figure 6).

Figure 6



44. En termes d'origine nationale, les administrateurs internationaux de l'ONUSIDA sont issus de 99 pays répartis sur toutes les régions géographiques (figure 7).

Figure 7



45. Le nombre de femmes a augmenté dans tous les bureaux. Au 1^{er} avril 2014, les femmes occupaient 61 % des postes au siège (au lieu de 60 % au 1^{er} avril 2013), constituaient 61 % du personnel des équipes d'appui aux régions (59 % au 1^{er} avril 2013) et 45 % de celui des bureaux de pays (44 % au 1^{er} avril 2013) (figure 8). Le nombre de femmes dans la catégorie des administrateurs internationaux a également progressé de 3 % par rapport à 2013, et 48 % des postes de cette catégorie sont occupés par des femmes. Au niveau P5 et au-delà, le nombre de femmes a également augmenté de 2 % par rapport à 2013 ; 83 femmes et 119 hommes occupent ces postes (figure 9).

Figure 8

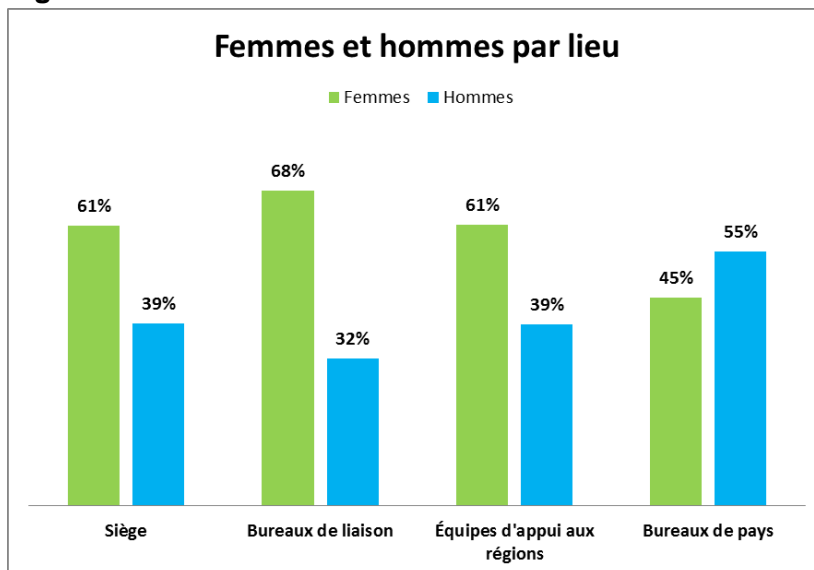
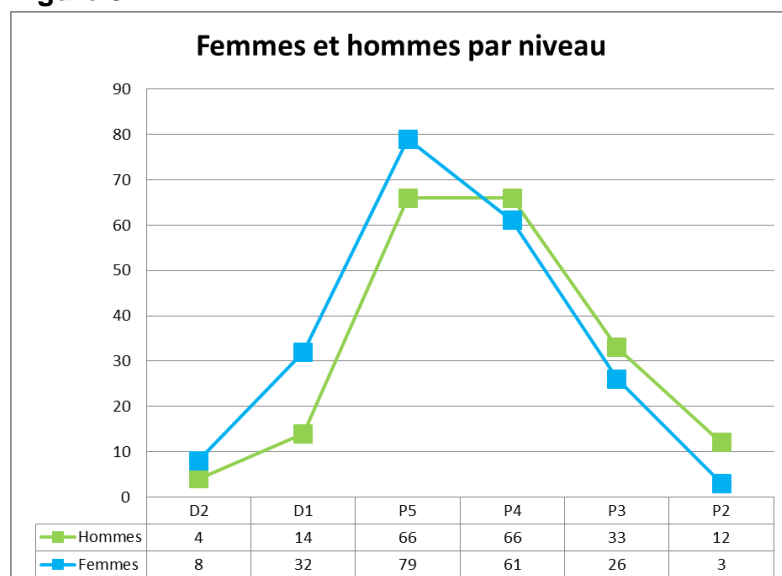


Figure 9



46. En ce qui concerne la répartition par âge du personnel de l'ONUSIDA, l'âge moyen est de 46 ans. En tant qu'organisation fondée sur la connaissance, le Secrétariat a besoin de professionnels expérimentés de haut niveau, capables de fournir des résultats sur le plan technique et de la gestion de façon autonome et de tirer parti de réseaux professionnels bien développés. Dans le même temps, le Secrétariat vise à rajeunir son personnel. Actuellement, la tranche d'âge 20-39 ans représente 27 % de l'effectif total.
47. En 2013, le programme d'administrateurs auxiliaires de l'ONUSIDA a offert une expérience concrète dans le domaine de la santé et du développement internationaux à 15 jeunes administrateurs, soit 11 femmes et 4 hommes de sept nationalités différentes, parrainés par six pays.
48. L'année dernière, 116 étudiants de 52 pays ont participé au programme de stages, soit presque deux fois plus que l'année précédente. Les stagiaires ont la possibilité d'acquérir une expérience des organisations internationales et de la riposte au sida, et leurs observations sur le travail du Secrétariat sont très précieuses. Un peu plus de la moitié d'entre eux étaient accueillis dans les bureaux de pays de l'ONUSIDA ou dans les équipes d'appui aux régions. Un programme de formation et de développement de carrière personnalisé est proposé aux stagiaires au siège.

PRIORITÉS POUR 2014 ET AU-DELÀ

49. Des progrès importants ont été réalisés l'année dernière dans la mise en œuvre de la *Stratégie des ressources humaines 2011-2015 de l'ONUSIDA*. L'année prochaine, la stratégie sera examinée et actualisée en vue d'aligner la gestion des ressources humaines sur le positionnement le plus efficace du Secrétariat pour mettre en œuvre le programme de développement pour l'après-2015.
50. En 2014 et en 2015, l'effort portera sur les points stratégiques suivants, en tenant compte de l'expérience acquise à ce jour :
- a. gestion prévisionnelle des effectifs et déploiement optimal du personnel pour accompagner l'évolution des priorités de l'organisation;
 - b. appui aux bureaux restructurés et aux postes redéfinis;

- c. performances du personnel – une approche basée sur les résultats pour la détermination des objectifs et l'évaluation des performances du personnel sera favorisée avec la mise en œuvre du système intégré de gestion des performances et de l'apprentissage (PALM);
 - d. formation du personnel – les compétences du personnel seront renforcées, grâce au système PALM, et l'accent sera mis sur le développement des compétences de gestion et de leadership, notamment en favorisant des communautés virtuelles de pratiques ;
 - e. plan d'action pour l'équité hommes-femmes – les objectifs de ce plan continueront d'être suivis de près, parallèlement à la mise en œuvre du programme de mentorat pour les femmes et d'un programme sur les femmes et le leadership ;
 - f. nouvelle génération de personnel – les efforts se poursuivront pour rajeunir le personnel du Secrétariat ;
 - g. sûreté et sécurité du personnel – en étroite collaboration avec les organisations du système des Nations Unies, les mesures nécessaires continueront d'être prises pour assurer la protection et la sécurité du personnel de l'ONUSIDA et de leurs familles ;
 - h. relations entre le personnel et la direction – le personnel du Secrétariat sera soutenu au moyen d'une attention constante à son bien-être et d'une relation constructive avec l'Association du personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA.
51. Le Secrétariat continuera à s'assurer que son personnel dispose des compétences nécessaires pour produire des résultats au niveau international, régional et national.

[Fin du document]

ONUSIDA

20 Avenue Appia

CH-1211 Genève 27

Suisse

+41 22 791 3666

unaids.org