

CONSEIL DE COORDINATION DU PROGRAMME DE L'ONUSIDA

UNAIDS/PCB (38)/16.12
Date de publication : 13 juin 2016

TRENTE-HUITIÈME RÉUNION

Date : 28-30 juin 2016

Lieu : Salle du Conseil exécutif, OMS, Genève

Point 5 de l'ordre du jour

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

Documents complémentaires pour ce point : *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

I. INTRODUCTION

1. Ce point sur les questions de gestion stratégique des ressources humaines est le quatrième et répond à la demande de la 32^{ème} réunion du Conseil de Coordination du Programme de juin 2012. Ce rapport fait le point sur la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines du Secrétariat de l'ONUSIDA et couvre la période du 1^{er} avril 2015 au 1^{er} avril 2016.
2. Au sein du Programme commun, le Secrétariat exerce les fonctions essentielles de leadership, de coordination, de partenariat, d'information stratégique et de responsabilité. Avec les Coparrainants et d'autres parties prenantes, le personnel du Secrétariat est mobilisé pour atteindre les cibles des Objectifs de développement durables (ODD), en particulier celle qui vise à mettre fin au sida à l'horizon 2030.
3. Le nouveau programme de développement durable et ses objectifs universels et interconnectés soulignent l'avantage comparatif d'un système des Nations Unies pertinent, cohérent, efficace et efficace pour réaliser les ODD. Des effectifs dotés d'un large ensemble de compétences et privilégiant la programmation conjointe et la cohérence des politiques doivent donc être capables travailler en partenariat dans les domaines fonctionnels. Le personnel est de plus en plus invité à développer des partenariats multipartites, à collaborer transversalement au niveau sectoriel et géographique, et à être opérationnellement et géographiquement mobile.
4. La Stratégie 2016-2021 de l'ONUSIDA – *Accélérer la riposte pour mettre fin au sida* – a été la première stratégie institutionnelle à être approuvée après l'adoption des ODD et s'aligne parfaitement sur le Programme 2030. Lancée en octobre 2015, la Stratégie cible cinq ODD clés liés au sida. Pour s'assurer que les effectifs du Secrétariat soient bien positionnés pour atteindre ces cibles, la Stratégie de gestion des ressources humaines du Secrétariat de l'ONUSIDA a été actualisée et étendue pour couvrir la période 2016-2021, en s'appuyant sur les résultats de la précédente Stratégie (2011-2015).
5. La mise en œuvre de la Stratégie de l'ONUSIDA impose le défi de générer des résultats concrets par rapport à des cibles audacieuses et ambitieuses, tout en fonctionnant avec des ressources limitées. Ce double défi requiert un repositionnement du Secrétariat – un ajustement des profils, du déploiement et des modes de travail du personnel – pour dynamiser la stratégie d'accélération et réduire les coûts. Une opération à l'échelle du Secrétariat est actuellement en cours et vise à optimiser le déploiement du personnel et des compétences à tous les niveaux, à maximiser l'efficacité financière et à améliorer les modes de travail, en privilégiant davantage la mobilisation des ressources.

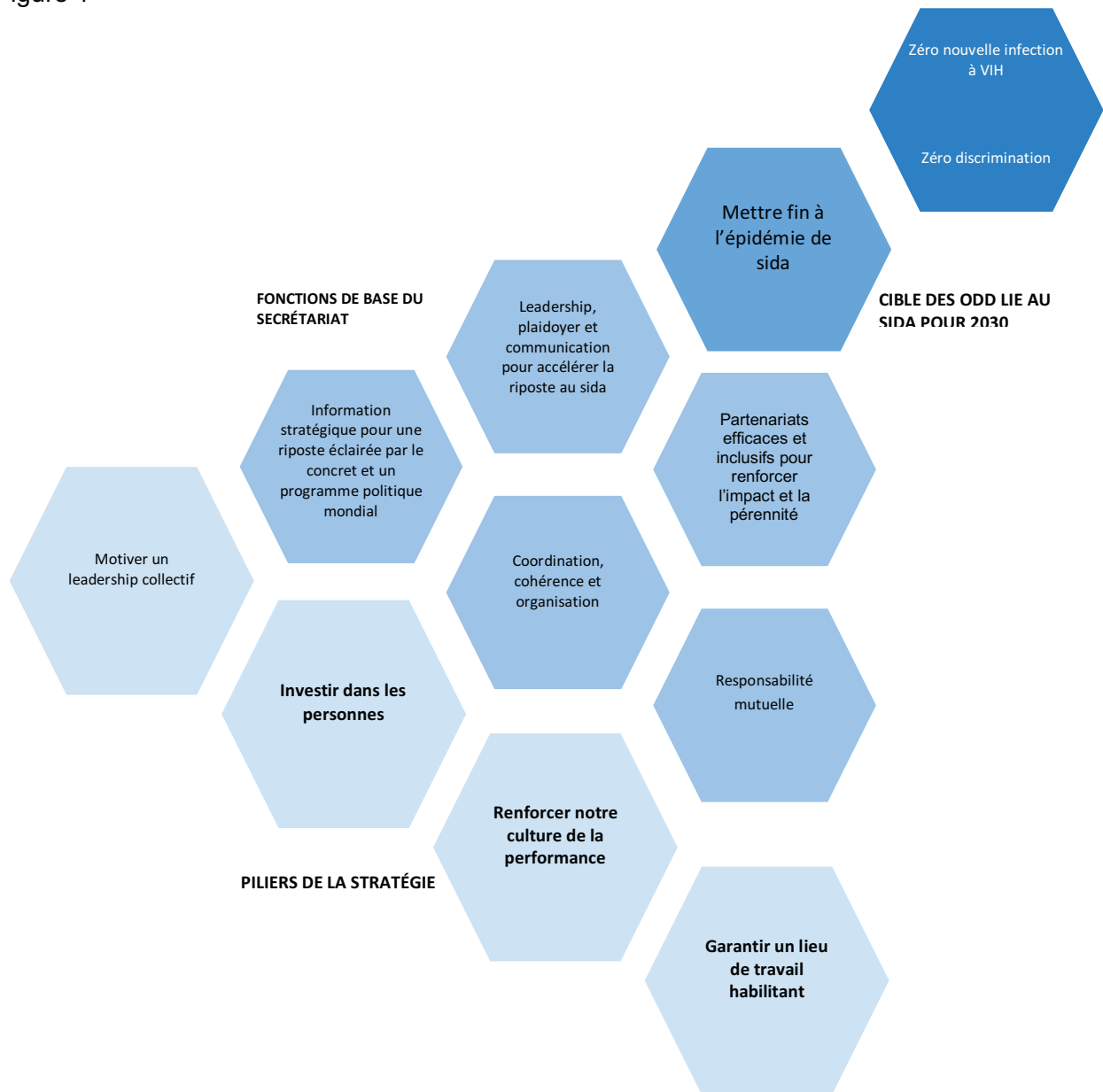
II. STRATÉGIE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DU SECRÉTARIAT 2016-2021

6. La Stratégie de gestion des ressources humaines (Stratégie RH) 2011-2015 est à l'origine de progrès significatifs dans un certain nombre de domaines. Elle s'est traduite par un système administratif unique, un réalignement institutionnel majeur, un cadre complet de politiques de gestion des ressources humaines, un système intégré de gestion des performances et de l'apprentissage, des programmes de développement innovants pour les femmes et une priorité ciblant le renforcement du leadership. En s'appuyant sur ces résultats, le Secrétariat a actualisé et étendu sa Stratégie RH afin de couvrir la période 2016-2021 pour continuer de régir les fonctions de base de l'organisation, ce qui place l'ONUSIDA en position pour atteindre ses cibles, ses objectifs et sa vision.
7. L'actualisation et l'extension de la Stratégie RH pour 2016-2021 ont donné lieu à une consultation du personnel dans le cadre d'une enquête menée auprès de l'ensemble du

Secrétariat. Celle-ci a invité les membres du personnel à décrire leur vision d'une organisation adaptée à l'usage prévu et capable de mieux répondre aux besoins dans le nouvel environnement. Une analyse des résultats de cette enquête a révélé l'émergence de certains thèmes clés concernant l'importance d'un leadership fort et d'une culture de l'engagement et de la responsabilité. L'enquête a aussi mis en évidence qu'il était important d'investir dans le personnel, en termes de formation, de parité entre les sexes et de soutien de carrière. Le personnel a souligné l'importance d'un lieu de travail sain et porteur, d'une culture priorisant de solides performances et privilégiant les résultats.

8. À la suite de la consultation de l'ensemble du personnel, la Stratégie RH actualisée et étendue a été examinée par le Comité consultatif des ressources humaines qui se compose de représentants de l'ensemble du Secrétariat, y compris de l'Association du personnel. La version définitive de la Stratégie RH comprend quatre piliers qui s'appuient sur des composantes antérieures : 1) Motiver un leadership collectif, 2) Investir dans les personnes, 3) Renforcer notre culture de la performance, et 4) Garantir un lieu de travail habilitant (Figure 1).

Figure 1



9. Les quatre piliers actualisés s'appuient sur les huit composantes antérieures de la Stratégie RH. Le pilier *Investir dans les personnes* intègre les composantes précédentes : *Planification, recrutement et affectation des effectifs, Perfectionnement, développement de carrière et mobilité du personnel, et Administration du personnel*. Le pilier *Renforcement de notre culture de la performance* promeut la composante précédente *Gestion des performances*, et le pilier *Garantir un lieu de travail habilitant* promeut la composante précédente *Bien-être du personnel*. Le pilier *Motiver un leadership collectif* a été ajouté pour tenir compte du rôle de leadership au sein du Secrétariat et du système des Nations Unies. Les deux dernières composantes de la précédente Stratégie RH, *Cadre des compétences* et *Information des ressources humaines*, sont conservées en tant que composantes transversales de la version actualisée et étendue.

10. Le Cadre des compétences du Secrétariat de l'ONUSIDA reste le fondement de la Stratégie RH. Les réponses du personnel à l'enquête ont validé la pertinence constante du cadre de valeurs, de compétences de base et de gestion du Secrétariat pour la période 2016-2021. Les membres du personnel ont souligné qu'un effort soutenu était nécessaire pour faire en sorte que les valeurs et les compétences régissent la culture institutionnelle du Secrétariat, y compris le recrutement, la formation et l'évaluation des performances du personnel.

III. RESSOURCES HUMAINES AU SECRÉTARIAT DE L'ONUSIDA : PRINCIPAUX RÉSULTATS

Investir dans les personnes

Planification des effectifs

11. La ressource la plus importante du Secrétariat étant son personnel, la planification actuelle des effectifs s'assure que la localisation, le niveau et le profil du personnel soient alignés sur les réalités de l'épidémie. Les décisions d'affectation tiennent compte de l'évolution rapide de la riposte au sein des pays et des régions, ainsi que du besoin de coordination et de leadership à l'échelle mondiale sur des thèmes transversaux, comme les droits humains et l'information stratégique. Le personnel exerçant des fonctions de base au Secrétariat est embauché pour une durée déterminée et représente 95 % des effectifs. Le reste (5 %) se compose d'un faible pourcentage de personnel recruté de façon temporaire. L'équilibre entre les contrats à long et à court terme est suivi en permanence afin de garantir une combinaison appropriée et un traitement équitable du personnel.
12. Le Programme 2030 et la stratégie d'accélération nécessitent des effectifs de plus en plus agiles et flexibles, capables de constituer des partenariats avec différents acteurs et d'aller au-delà des limites institutionnelles. Les critères de ce nouveau profil sont considérés comme faisant partie du plan de relève du Secrétariat, en particulier concernant le poste clé de Directeur Pays de l'ONUSIDA. Concernant tous les postes pour lesquels le personnel est réaffecté ou par en retraite, une planification attentive est réalisée pour éviter des carences indues de couverture, et des exposés de passation de poste sont proposés au nouveau personnel sur des thèmes techniques, opérationnels et politiques.
13. Afin de soutenir au mieux l'engagement à l'échelon des pays, le Secrétariat continue de suivre la composition et la structure de ses équipes d'appui aux régions. Ces équipes assurent un lien précieux entre le Siège et les pays, et représentent l'organisation dans les organes régionaux du système des Nations Unies. Le nouveau programme de développement impose aux organisations du système des Nations Unies d'aligner leur présence pour soutenir les priorités régionales de façon stratégique. Pour le Secrétariat, cela a nécessité un ajustement de ses capacités pour travailler en étroite collaboration avec des réseaux et partenaires régionaux et infrarégionaux.

Recrutement et mobilité

14. Le Secrétariat applique les principes et les procédures du système des Nations Unies pour garantir un processus équitable, transparent et efficace de sélection et de recrutement. Les normes promulguées par la Commission de la fonction publique internationale régissent la conception et la classification des postes, et respectent les réglementations, règlements et politiques du personnel. Le Secrétariat utilise des évaluations fondées sur les compétences des candidats durant le processus de recrutement, ce qui inclut des questionnaires de

sélection, des tests écrits, des entretiens et des vérifications des références. Les recommandations en vue de la sélection sont examinées par le Comité pour la mobilité et la réaffectation, organe représentatif constitué de cadres dirigeants et de l'Association du personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA.

15. En août 2015, une politique actualisée de recrutement est entrée en vigueur au Secrétariat. Cette politique expose un processus transparent et rigoureux pour le recrutement de toutes les catégories de personnel à tous les niveaux de l'organisation. Elle a clarifié les critères minimaux en termes de formation scolaire, de travail, d'expérience et de langues, et décrit les étapes du processus de recrutement depuis la publication des avis de vacance de poste jusqu'à l'approbation des candidats sélectionnés. La politique prévoit qu'un représentant du personnel intervienne en tant que partie neutre dans les groupes d'entretien. Après la publication de la politique, une formation aux entretiens fondés sur les compétences a été proposée aux membres du groupe. Dans le cadre des efforts actuels du Secrétariat pour déployer son personnel de façon stratégique tout en gérant prudemment les ressources financières, le personnel en poste est prioritaire, lorsque cela est possible, pour combler les postes vacants. Ce dispositif a permis à l'organisation de profiter de capacités internes tout en offrant des opportunités de développement de carrière au personnel.
16. Au Secrétariat, la mobilité du personnel est un outil essentiel au déploiement des compétences et de l'expertise là où elles sont nécessaires pour soutenir la stratégie d'accélération, que ce soit au niveau des pays, des régions ou du Siège. Durant l'opération de mobilité de 2015, 30 membres du personnel ont obtenu de nouveaux postes dans 23 lieux d'affectation. La majorité des mutations ont été faites vers des postes en Afrique subsaharienne et dans la région Asie-Pacifique, conformément aux réalités de l'épidémie et à la stratégie d'accélération. Le repositionnement institutionnel se traduira par d'autres mutations de personnel entre les fonctions et les lieux d'affectation, pour que les effectifs du Secrétariat restent alignés sur les besoins en rapide évolution de la riposte au sida.

Plan d'action pour l'égalité entre les sexes

17. Le Plan d'action pour l'égalité entre les sexes du Secrétariat de l'ONUSIDA demeure une priorité institutionnelle élevée. Des progrès significatifs ont été accomplis par rapport aux six cibles du plan durant ses trois années de mise en œuvre après son lancement en 2013. Bien que les effectifs globaux de l'ONUSIDA aient diminué depuis le lancement du plan, le pourcentage d'employées reste supérieur à 50 %. Depuis le point fait sur le Plan en mars 2015, le pourcentage de personnel féminin dans des domaines clés a augmenté. Il y a plus de femmes à des postes de niveau P4 et supérieur, et un pourcentage plus élevé de femmes Directrices Pays de l'ONUSIDA (Figure 2). D'autres efforts sont nécessaires pour pérenniser les progrès, atteindre l'ensemble des cibles et faire en sorte qu'une équité entre les sexes et une autonomisation des femmes soient pleinement intégrées dans l'ensemble du Secrétariat.

Figure 2



18. Dans les sept domaines prioritaires stratégiques, le Secrétariat a enregistré d'importants progrès. Ceux-ci ont été résumés dans les rapports d'activité du Plan d'action pour l'égalité entre les sexes diffusés chaque année auprès du personnel. Dans les trois ans suivant son lancement, le plan a régulièrement amélioré l'architecture de parité des sexes du Secrétariat et été reconnu comme un exemple de meilleure pratique au sein du système des Nations Unies.
- Leadership et responsabilité* : Le rapport du Plan d'action pour l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes à l'échelle du système des Nations Unies (UN SWAP) publié en 2015 considère que le Secrétariat a atteint, voire dépassé, les critères pour 80 % des indicateurs de performance (contre 73 % en 2013).
 - Culture institutionnelle* : Des rapports d'activité réguliers sont communiqués aux cadres dirigeants et diffusés durant l'ensemble des réunions du personnel et des directeurs de terrain. Un réseau informel de femmes, lancé au Siège, continue d'offrir au personnel féminin du Secrétariat une plateforme pour échanger des avis et des idées, et contribuer à des initiatives liées aux objectifs du Plan d'action pour l'égalité entre les sexes.
 - Recrutement et sélection* : La politique de recrutement du Secrétariat de l'ONUSIDA prévoit une représentation des deux sexes dans les groupes consultatifs de sélection et les présélections. Elle stipule également que pour les candidats évalués à qualifications équivalentes, la préférence sera attribuée aux candidates internes pour les postes vacants de cadres de catégorie professionnelle (P5 à D2).
 - Formation du personnel* : Les 60 anciennes étudiantes du Programme de leadership pour les femmes du Secrétariat s'associent à 40 mentorées qui bénéficient du Programme de

mentorat pour les femmes. Globalement, une femme sur quatre au Secrétariat a participé à une initiative de formation au titre du Plan d'action pour l'égalité entre les sexes.

- e. *Équilibre vie professionnelle-vie privée* : Publiée en novembre 2013, la Politique sur les accords de flexibilité du travail de l'ONUSIDA reste en vigueur et promeut davantage les objectifs du Plan d'action pour l'égalité entre les sexes.
- f. *Communication et plaidoyer* : La série *Spotlight on UNAIDS Women* continue d'être publiée et a diffusé les profils de 21 collaboratrices basées au Secrétariat. Cette initiative de communication souligne le rôle et les contributions des femmes au sein de l'organisation.
- g. *Suivi et compte rendu* : Le Plan d'action pour l'égalité entre les sexes a institutionnalisé un suivi de la parité hommes-femmes au Secrétariat, fondé sur ses six cibles. Les informations sur les progrès en direction de la réalisation du Plan d'action sont régulièrement communiquées au personnel.

19. Les progrès majeurs accomplis depuis le lancement du Plan d'action pour l'égalité entre les sexes en 2013 soulignent le potentiel et l'engagement en faveur d'une action continue pour parvenir à l'égalité entre les sexes et à l'autonomisation du personnel féminin au Secrétariat. En 2015, une enquête de suivi, menée auprès de l'ensemble du personnel et destinée à collecter les avis sur les progrès du plan, a confirmé la pertinence constante des domaines prioritaires stratégiques et des cibles. Les composantes Leadership et responsabilité, Culture institutionnelle et Équilibre vie professionnelle-vie privée sont apparues comme les domaines les plus importants et, globalement, les sept domaines ont été clairement approuvés par le personnel. Cette situation souligne la nécessité de poursuivre les efforts dans tous les domaines et en direction de toutes les cibles durant la prochaine phase de mise en œuvre du plan. Le Plan d'action pour l'égalité entre les sexes et ses cibles ont donc été prolongés jusqu'au 8 mars 2018, date de la Journée internationale des femmes. Cette décision offre au Secrétariat un calendrier global réaliste de cinq ans pour atteindre les six cibles et consolider des mesures innovantes élaborées au titre des sept domaines prioritaires stratégiques.

Apprentissage et développement de carrière

20. La plateforme d'apprentissage du Système de gestion des performances et de l'apprentissage (PALM) continue de développer son catalogue d'offres d'apprentissage pour le personnel. Aujourd'hui, plus de 300 ressources d'apprentissage sont proposées, auxquelles le personnel peut accéder « en self-service » pour atteindre ses objectifs d'apprentissage permanent. La plateforme se compose de différents types de ressources d'apprentissage, comme des cours obligatoires des Nations Unies, des cours en ligne spécifiques à l'ONUSIDA, des liens vers des sites d'apprentissage externes, des activités d'apprentissage en direct, des activités virtuelles d'apprentissage (webinaires, vidéos enregistrées et autres documents d'apprentissage). Les ressources d'apprentissage disponibles grâce au PALM sont structurées en un ensemble de catégories consultables, y compris Développement des compétences, Soutien de carrière, Environnement et développement durable, Finance, Technologies de l'information, Langues, Leadership et Sécurité et protection. Des nouveaux cours récemment proposés incluent « Éthique et intégrité aux Nations Unies », une version révisée du « Programme des Nations Unies sur la prévention du harcèlement, du harcèlement sexuel et de l'abus de pouvoir » et « Responsabilités des Nations Unies en matière de droits de l'homme ».
21. En octobre 2015, le nouveau Programme d'apprentissage des langues en ligne Rosetta Stone a été lancé. Depuis lors, 85 membres du personnel ont collectivement participé à plus de 2 500 heures d'apprentissage dans les six langues officielles des Nations Unies – arabe, chinois,

anglais, français, russe et espagnol. Le programme Rosetta Stone est suivi de près et les membres du personnel y participant doivent satisfaire à des obligations d'utilisation mensuelle minimales pour faire des progrès réguliers dans leur apprentissage des langues. Le programme continue de fonctionner avec succès et le temps d'apprentissage moyen par membre du personnel est tout à fait conforme à l'obligation d'utilisation minimale de six heures par mois. L'anglais et le français représentent 80 % de l'ensemble des activités d'apprentissage en ligne.

22. Trente-cinq membres du personnel du Secrétariat ont participé à des cours en ligne proposés par l'Université du personnel du système des Nations Unies. Plus de 80 % des places ont été proposées au personnel des services généraux, principalement basé sur le terrain. Pour s'adapter à la diversité linguistique, deux cours ont été proposés en anglais et en français. Le premier, *Compétences des assistants administratifs*, a été dispensé à 19 agents de soutien pour planifier efficacement le travail, obtenir des résultats, gérer le temps et communiquer efficacement sur les produits attendus. Le deuxième, *Compétences de rédaction*, a aidé 13 membres du personnel de toutes les catégories à améliorer la structure, la clarté et la concision de leurs travaux écrits. Dans le cadre d'un projet pilote, trois collaborateurs assumant des responsabilités de supervision ont participé à une formation en ligne intitulée *Constituer des équipes hautement performantes*.
23. Dans le cadre des changements au sein du système des Nations Unies et en dehors, un soutien accru est proposé au personnel dans le domaine du développement et de la transition de carrière. Le système PALM offre une nouvelle voie d'apprentissage au personnel des Nations Unies, avec des modules et des orientations d'apprentissage par voie électronique qui comprennent notamment des ressources du Secrétariat des Nations Unies, de l'UNFPA et de l'UNICEF. Un nouveau webinaire sera également proposé au personnel du Secrétariat pour qu'il se familiarise au processus de changement, avec des stratégies spécifiques applicables par le personnel pour s'adapter aux changements, renforcer sa résilience et explorer de nouvelles opportunités.
24. Les experts associés (JPO) affectés au Secrétariat participent à un exposé d'initiation individuel au Siège, conçu en consultation avec le superviseur et adapté à leurs tâches spécifiques. Les experts associés sont soutenus tout le long de leur mission par une communauté en ligne, des réunions en ligne régulières (trois en 2015) et des conseils individuels sur l'apprentissage et la formation. Au début 2016, une simulation de recrutement a été lancée pour les experts associés vers la fin de leur mission financée par des donateurs. Grâce à un apprentissage pratique, les experts associés ont la possibilité d'expérimenter toutes les étapes d'un processus de recrutement : soumission de candidature, test écrit et entretien fondé sur les compétences. La simulation de recrutement ajoute un élément important à leur cycle de formation et soutient la transition de carrière des experts associés – soit au sein soit à l'extérieur des Nations Unies. La simulation de recrutement est entièrement gérée à distance pour répondre aux besoins de tous les experts associés travaillant dans différents lieux d'affectation.

Renforcer notre culture de la performance

25. Le processus de gestion des performances demeure un outil de gestion essentiel pour le Secrétariat de l'ONUSIDA. Il permet aux membres du personnel de maximiser leurs contributions aux priorités institutionnelles. Dans le cadre du processus de planification, chaque membre du personnel aligne ses objectifs de travail sur les domaines stratégiques de résultat du Secrétariat. Le personnel et les superviseurs sont tenus de participer régulièrement à des discussions de gestion des performances, dans le cadre du processus formel de gestion des performances et à l'occasion d'entretiens informels quotidiens.
26. Pour tirer profit des enseignements de la première année de mise en œuvre, la politique de gestion des performances du Secrétariat a été actualisée en août 2015. La politique révisée rationalise le processus en procédant à des examens à mi-parcours optionnels pour le personnel confirmé, sous réserve que ses performances soient à la hauteur des attentes. Cela simplifie aussi le processus de gestion des performances pour les membres du personnel qui sont réaffectés au sein du Secrétariat. Pour promouvoir une culture de la responsabilité autour des évaluations de performance, des travaux continuent d'améliorer les mécanismes formels et informels de résolution des problèmes. Des clarifications ont été apportées au processus de recours pour les membres du personnel dont les performances sont évaluées comme insatisfaisantes.
27. Un suivi et un soutien étroits de la politique et du système de gestion des performances continuent de promouvoir l'efficacité des performances en améliorant la planification, l'examen et l'évaluation des performances individuelles du personnel. Des progrès considérables ont été accomplis dans l'affinement de la politique, du processus et du système pour faire en sorte que les membres du personnel aient une bonne connaissance de leurs rôles et de leurs responsabilités. Le système a été amélioré pour simplifier la manière dont les objectifs sont saisis et évalués. Cela s'est traduit par le maintien de taux de conformité élevés à chaque phase du cycle de la gestion des performances. Le taux de conformité pour le cycle de gestion des performances de 2015-16 s'est établi à 98 %.
28. Le système de gestion des performances et de l'apprentissage continue d'évoluer avec l'intégration de perfectionnements techniques, en particulier l'interface utilisateur du système. L'interface a été simplifiée pour devenir plus intuitive et il est donc plus facile pour le personnel de saisir les objectifs et de compléter les évaluations. En particulier, un certain nombre de nouveaux éléments ont été ajoutés pour les fonctionnalités d'aide et de soutien du système. Ce dernier inclut désormais des vidéos en ligne, une liste des questions fréquentes et un forum où le personnel peut poser des questions, participer à des discussions et obtenir le soutien d'un spécialiste RH.
29. Afin d'améliorer en permanence la qualité des retours d'information, des objectifs et des notations, des rapports complets sur les résultats des performances 2014-15 ont été communiqués à tous les directeurs des Équipes d'appui aux régions et du Siège. Ces rapports leur fournissent un outil pour connaître les tendances des notations dans leur région/département par rapport à la moyenne du Secrétariat. Ce dispositif a deux avantages évidents : il a sensibilisé les directeurs aux problèmes du schéma de notation et il a aidés à comprendre les forces spécifiques ou les problèmes de performance nécessitant d'être corrigés grâce à des interventions de la direction.
30. Outre les activités internes de gestion des performances du Secrétariat, les Directeurs Pays et les Administrateurs de l'ONUSIDA incluent dans leurs rapports d'évaluation des performances des retours d'information sur l'évaluation du Coordonnateur résident. Au niveau des politiques,

le personnel chargé de la gestion RH participe au groupe de travail interinstitutions sur la gestion des performances du personnel qui prépare actuellement des recommandations pour l'adoption de bonnes pratiques à l'échelle du système.

Motiver un leadership collectif

31. Pour l'avenir, la stratégie d'accélération requiert une approche innovante du leadership en vertu de laquelle les collaborateurs de tous niveaux sont habilités et motivés à conduire le changement et les résultats dans leur domaine de travail. Pour réussir, les dirigeants au niveau du Secrétariat rassemblent les pairs et les membres des équipes autour d'une vision claire, tout en insistant sur une communication forte, un jugement équilibré, un bon développement des relations et une priorité axée sur les performances et le développement. Les compétences de gestion du Secrétariat exposent les comportements attendus des dirigeants dans l'organisation et fournissent à la direction un véhicule pour développer et promouvoir en permanence un leadership fort à tous les niveaux de l'organisation.
32. En mai 2015, le Directeur exécutif a convoqué tous les dirigeants du Secrétariat à une réunion mondiale sur la stratégie d'accélération de la riposte. Cette réunion a rassemblé l'ensemble de l'encadrement du Secrétariat – y compris les responsables de Bureaux de pays et des Équipes d'appui aux régions – pour qu'ils s'alignent sur les priorités de l'initiative d'accélération et partagent leurs expériences et leurs idées innovantes. Le programme de la réunion incluait des contributions du leadership exécutif du Secrétariat et de partenaires externes ainsi que des débats des groupes régionaux et fonctionnels.

Initiation et formation au leadership

33. Les responsables de Bureaux de pays de l'ONUSIDA nouvellement nommés ont participé à la deuxième session de l'Initiation destinée aux responsables de Bureaux de pays de novembre 2015. Quatorze Directeur Pays et Administrateurs de l'ONUSIDA nouvellement nommés, dont neuf femmes, ont été réunis pour un atelier d'une semaine à Genève. Grâce au programme d'initiation, les participants ont été informés des attentes et des obligations liées à leur rôle dans la conduite de la riposte de l'ONUSIDA à l'échelon des pays. Les responsables des Bureaux de pays ont discuté des stratégies pour obtenir un engagement politique et reçu des instructions spécifiques relatives à la mise en œuvre de la Stratégie 2016-2021 de l'ONUSIDA et à la préparation de la Réunion de haut niveau sur la fin du sida de l'Assemblée générale 2016.
34. Les responsables de Bureaux de pays bénéficient d'un soutien permanent grâce aux webinaires. Trois webinaires sur des questions stratégiques ont été organisés pour faciliter la cohérence des travaux du Secrétariat à tous les niveaux et faire en sorte que l'on réponde aux besoins à l'échelon des pays. Les webinaires réunissent en moyenne 60 collègues du Siège, des Bureaux de liaison, des Équipes d'appui aux régions et des Bureaux de pays.

Leadership pour les femmes

35. Une deuxième session du Programme de leadership pour les femmes du Secrétariat s'est déroulée en novembre 2015 au Campus des Nations Unies à Turin. Le programme, qui est adapté aux besoins du Secrétariat, contribue à consolider le développement et le renforcement des compétences et des capacités de leadership du personnel féminin. Sous l'autorité de responsables de haut niveau d'universités et des Nations Unies, 30 collègues de l'ONUSIDA ont étudié des stratégies pour s'attaquer aux obstacles couramment rencontrés par les

femmes dans leurs postes de dirigeantes et réfléchi à la manière d'exploiter leurs forces individuelles.

36. La session pilote du Programme de mentorat pour les femmes de l'ONUSIDA s'est achevée en mai 2015 par une évaluation qui a révélé un niveau élevé de satisfaction vis-à-vis du programme. En s'appuyant sur les enseignements tirés de la première session, 50 collègues participent à la deuxième session du Programme de mentorat pour les femmes. Le programme soutient des couples mentor-mentorée grâce à des formations et des orientations à distance durant l'année de leur relation de mentorat. Le programme vise à accroître la satisfaction dans l'emploi et contribue à la promotion et à la formation professionnelles des mentorées de toutes les catégories de personnel.
37. Le partenariat en cours avec l'Université du personnel du système des Nations Unies a été maintenu pour proposer des initiatives de formation au leadership à des directeurs et des directeurs adjoints au niveau du Siège, des Équipes d'appui aux régions et des Bureaux de pays. Trois membres du personnel du Secrétariat ont participé au Programme pour les dirigeants des Nations Unies qui favorise des échanges interinstitutions sur des questions stratégiques de leadership. Huit Directeur Pays de l'ONUSIDA ont participé au Programme de formation aux compétences de leadership des équipes de pays des Nations Unies de l'Université qui couvre tout un éventail de questions de gestion et de leadership dans le contexte du leadership des équipes de pays. Les deux programmes ont été appréciés par les membres du personnel y ayant participé. Près de la moitié des participants du Secrétariat étaient des femmes de niveau P5, D1 et D2. Ils représentent donc un véhicule majeur pour développer une nouvelle génération de femmes dirigeantes dans l'organisation.

Leadership à tous les niveaux

38. Le Secrétariat encourage tous les membres du personnel à faire preuve de leadership et à s'aligner sur la mission et les valeurs de l'organisation. En 2015, une nouvelle initiative a été lancée en relation avec l'initiative *Les droits de l'homme avant tout* du Secrétaire général. Le *Prix des défenseurs des droits de l'homme* du Secrétariat de l'ONUSIDA a salué les contributions exceptionnelles des membres de son personnel à la promotion des droits humains. Des nominations étaient proposées dans cinq catégories : Innovation en matière de droits humains, Participation et inclusion des personnes vivant avec le VIH et des groupes marginalisés, Prévention et riposte contre les crises des droits humains liées au VIH, et Soutien aux organisations de la société civile. Tous les membres du personnel du Secrétariat pouvaient être nommés et le personnel a été incité à nommer des collègues non en fonction de leur titre ou de leurs fonctions, mais plutôt de la nature des activités entreprises. Les vainqueurs des prix 2015 ont été des équipes de Bureau de pays et des individus basés en Amérique latine, en Afrique et dans la région Asie-Pacifique.

Leadership du système des Nations Unies

39. Les contraintes et les opportunités du Programme 2030 imposent un leadership de l'ensemble du système des Nations Unies pour que toutes ses composantes progressent de façon cohérente en direction des objectifs. En tant que seul programme commun coparrainé du système des Nations Unies, l'ONUSIDA est positionné de façon unique pour partager ses expériences de mise en œuvre de l'initiative « Unis dans l'action ». Le Programme commun a participé à des discussions sur la réforme des Nations Unies et la mise en œuvre du Programme 2030 à de nombreux niveaux. Grâce à la priorité qu'il accorde à une action multipartite, multisectorielle et fondée sur le concret et aux principes des droits humains, l'ONUSIDA sert d'exemple en matière de cohérence, de coordination, de priorisation fondée

sur les résultats, de gouvernance inclusive et d'impact à l'échelon des pays. La résolution 2015 de l'ECOSOC sur le Programme commun illustre parfaitement ceci, l'ECOSOC ayant réaffirmé la pertinence de l'approche de l'ONUSIDA pour l'après-2015.

40. Le Secrétariat participe activement aux discussions au niveau du système des Nations Unies sur le Programme 2030, y compris par le biais des réflexions sur une entité adaptée à son usage qui ont lieu au Conseil des chefs de secrétariat des Nations Unies, et aux discussions sur le positionnement à plus long terme du système de développement des Nations Unies. Ces débats répondent directement aux recommandations de l'examen quadriennal complet (QCPR) et éclairent l'élaboration du prochain QCPR qui sera essentiel pour permettre au système des Nations Unies de relever les défis des ODD. En tant que Vice-Président du Comité de haut niveau sur la gestion et que Président du groupe consultatif ASG du GNUD, le Secrétariat contribue aux efforts visant à établir une approche cohérente des Nations Unies pour la réalisation des ODD, y compris le renforcement permanent des effectifs de l'ONU qui sera nécessaire.
41. Le Secrétariat de l'ONUSIDA a notamment été salué pour son leadership sur les questions hommes-femmes et d'égalité au sein du système des Nations Unies. Le Secrétariat publie des rapports annuels sur les 15 indicateurs de performance ONU-SWAP et contribue également à l'établissement du rapport du Secrétaire général sur l'amélioration de la situation des femmes. Grâce à ces deux processus, le Secrétariat a été félicité pour le leadership qu'il fournit en matière d'égalité des sexes sur le lieu de travail aux Nations Unies. Le rapport ONU-SWAP publié en 2015 considère que le Secrétariat atteint, voire dépasse, les critères pour 80 % des indicateurs de performance ONU-SWAP (contre 73 % en 2013). Cette performance globale est meilleure que celle des fonds et des programmes dans leur ensemble, dont les taux de conformité s'établissent à 62 % et 51 %, respectivement.

Garantir un lieu de travail habilitant

42. Pour répondre à l'exigence d'un lieu de travail axé sur les résultats et hautement performant, les membres du personnel du Secrétariat ont besoin d'outils pour les aider à travailler plus intelligemment, plus rapidement et mieux. L'an dernier, des investissements significatifs ont été engagés dans des approches innovantes afin de travailler de façon collaborative au sein du Secrétariat et avec des partenaires. Le passage à une technologie fondée sur le « cloud » a principalement facilité la collaboration, le travail d'équipe et le partage d'informations dans l'organisation et au-delà. Indépendamment de leur localisation, les membres du personnel peuvent échanger à l'occasion de réunions en ligne et travailler ensemble en temps réel sur des documents, des tableurs et des présentations. L'adoption de la technologie a été accompagnée de formations et d'une sensibilisation pour permettre au personnel de s'adapter aussi vite que possible aux nouveaux outils. Un soutien est fourni par des « super-utilisateurs » à travers le Secrétariat ainsi que par un centre TI basé à Nairobi qui inclut un soutien pour tous les fuseaux horaires.
43. Pour mettre en relation du personnel intervenant sur le terrain avec des collègues basés dans les régions et au Siège, la technologie du webinaire est de plus en plus utilisée pour des réunions de toute envergure, y compris des réunions mondiales qui rassemblent des responsables de bureau et des personnes ressource au Siège. Un soutien est également proposé pour aider le personnel susceptible de bénéficier d'accords de flexibilité du travail, d'horaires de travail comprimés et de télétravail. Ces accords de flexibilité du travail permettent aux membres du personnel de mieux contrôler leurs horaires et leurs modes de travail, tout en exigeant parallèlement un engagement renforcé de responsabilité vis-à-vis des résultats. Ces

accords sont rendus possibles grâce à une approche de gestion fondée sur les résultats et à une culture de communication volontariste.

44. Le Secrétariat travaille en étroite collaboration avec l'Association du personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA (USSA) pour promouvoir collectivement un environnement agréable et motivant pour l'ensemble du personnel. Les cadres dirigeants se réunissent régulièrement avec le Comité exécutif de l'USSA, et des représentants du personnel sont intégrés aux organes consultatifs de gestion, notamment le Comité consultatif des ressources humaines et le Comité pour la mobilité et la réaffectation. Dans le cadre du repositionnement du Secrétariat, l'USSA a activement participé aux consultations du personnel et à la formulation des recommandations à l'intention du Directeur exécutif.
45. L'assurance-maladie du personnel demeure une priorité ; elle fait l'objet d'une collaboration permanente avec la SHI (Assurance-maladie du personnel) de l'OMS sur cinq normes minimales : reconnaissance de la SHI dans les établissements de santé, soutien multilingue 24h/24h et 7j/7j, traitement des demandes n'excédant pas 15 jours, transmission en ligne des demandes, et communication régulière avec les participants. Les réalisations incluent la mise en place d'une ligne d'urgence multilingue et la réduction du délai de traitement des demandes à moins de 15 jours civils pour certains lieux, mais pas encore pour tous cependant. Une plateforme en ligne pilote pour la transmission des demandes a été lancée et les Bureaux de pays concernés ont transmis des retours d'information positifs. Un système électronique, prévu pour l'an prochain, devrait réduire davantage les délais de traitement. Avec d'autres interventions d'urgence, ces mesures peuvent réduire la charge financière – en particulier pour le personnel local – et prévenir des retards dans l'accès aux services ou aux traitements. Le Secrétariat joue un rôle actif dans la gouvernance de la SHI en participant à son Comité mondial de supervision. L'administration de l'ONUSIDA et l'USSA disposent également d'un membre et d'un suppléant qui siègent au Comité mondial permanent de la SHI, lequel est chargé d'examiner les cas individuels et les amendements aux règles de la SHI.
46. S'agissant des questions d'éthique, un guide ressource en ligne, *The Compass: Information and Services for UNAIDS Staff*, a été élaboré en partenariat avec l'Association du personnel et communiqué à tous les membres du personnel. Le Compass oriente le personnel vers tout un éventail de ressources pour répondre à leurs questions sur des sujets pratiques, comme les conditions d'emploi, la santé ou des décisions susceptibles d'affecter leur rôle ou statut dans l'organisation. Il propose des informations sur les ressources et des liens vers des documents de référence pertinents afin d'aider les membres du personnel à trouver les informations dont ils ont besoin.
47. UN Plus, groupe des membres du personnel du système des Nations Unies séropositifs au VIH, plaide pour des questions qui sont importantes pour les membres du personnel de l'ONU qui vivent avec le virus, comme la stigmatisation et la discrimination, et l'accès au traitement, aux soins et à l'appui. En 2015, UN Plus a réalisé une étude qualitative sur les expériences du personnel de l'ONU vivant avec le VIH. L'étude a mis en évidence différents obstacles auxquels ce personnel est confronté. Sur la base des recommandations de l'étude qualitative, UN Plus a lancé deux activités : une compilation des bonnes pratiques en matière d'accès au traitement, aux soins et à l'appui, et un recensement en cours des ressources de soutien susceptibles d'être sollicitées en cas de harcèlement et de discrimination liés au VIH. Les résultats de ces initiatives aideront UN Plus à mieux plaider et soutenir le travail en créant un environnement de travail habilitant pour le personnel des Nations Unies vivant avec le VIH.
48. Le Secrétariat de l'ONUSIDA continue d'apporter un important soutien à UN Cares, programme de lutte contre le VIH sur le lieu de travail à l'échelle du système des Nations

Unies. Le programme a été salué comme un exemple réussi de l'initiative « Unis dans l'action » dans la mesure où il rassemble le système des Nations Unies dans chaque pays pour fournir des services, des formations et un plaidoyer autour de la problématique du VIH. En 2015, UN Cares a lancé *UN for All*, nouvelle série de modules de formation conçus pour lutter contre la stigmatisation et la discrimination sur le lieu de travail aux Nations Unies. La même année, le Secrétariat a soutenu six ateliers régionaux et formé plus de 200 membres du personnel à l'enseignement du module de base sur les droits humains ainsi que d'un certain nombre d'autres modules optionnels. Alors que le programme est mis en œuvre à travers le monde, les retours d'information continuent d'être très largement positifs. En 2015, le Réseau des ressources humaines des Nations Unies a approuvé une proposition visant à transformer UN Cares en un programme de bien-être qui couvrirait la promotion de la santé et dont la portée s'étendrait au-delà de la problématique du VIH. Actuellement, le personnel du projet d'UN Care convoque les parties prenantes de l'ensemble du système des Nations Unies pour examiner des programmes similaires sur le lieu de travail afin de définir comment un tel programme mondial de bien-être pourrait être mis en œuvre à l'ONU.

49. Des travaux ont été finalisés sur la Stratégie de réduction des émissions du Secrétariat pour 2016-2017. La stratégie sensibilise le personnel à l'impact des émissions et promeut le développement durable dans la façon dont l'ONUSIDA exerce ses activités. Après la finalisation réussie de l'Inventaire des gaz à effet de serre 2014 de l'ONU, le Secrétariat a été reconnu comme ayant un effet neutre sur le climat. Les Bureaux de pays de l'ONUSIDA sont pour la plupart installés dans des locaux plus importants des Nations Unies et il est donc difficile de réduire les émissions de ces installations. Toutefois, certains succès ont été enregistrés, comme au niveau du Bureau de pays de l'ONUSIDA au Rwanda qui s'est vu décerner la UN Rwanda Greening the Blue Cup 2014/2015 pour avoir réduit sa consommation d'électricité. Le Groupe de travail sur l'environnement du Siège du Secrétariat a fait du lobbying pour inciter à participer à un programme régional de covoiturage et travaillera avec l'OMS pour promouvoir des moyens de transport respectueux de l'environnement.
50. La protection et la sécurité du personnel et des bureaux du Secrétariat demeurent une priorité absolue. Tout le long de la période considérée, une assistance spéciale a été apportée au personnel dans plusieurs bureaux, dans le cadre de visites dans les pays ainsi que grâce à un soutien à distance. Un accent supplémentaire est mis sur l'élaboration de plans de continuité des activités pour les Équipes d'appui aux régions et les Bureaux de pays. À la fin 2015, le Secrétariat a réévalué la conformité vis-à-vis des Normes minimales de sécurité opérationnelle des Nations Unies et fait le point sur la situation de la santé et de la protection en milieu professionnel dans les bureaux de l'ONUSIDA à travers le monde. Cet examen fait l'objet d'un suivi pays par pays. Dans le cadre de la composante Santé et la sécurité au travail, le Secrétariat étudie actuellement la manière de promouvoir une culture accrue du bien-être sur le lieu de travail. Il participe pleinement au Réseau interinstitutionnel de gestion de la sécurité (IASMN) et à trois groupes de travail de l'IASMN : Formation à la sécurité, Considérations sexospécifiques dans la gestion de la sécurité et Budget de sécurité à coûts localement partagés.

IV. PROFIL DES EFFECTIFS DU SECRÉTARIAT

51. Afin de renforcer des effectifs qui évoluent pour atteindre les priorités de l'ONUSIDA, la direction du Secrétariat suit en permanence un certain nombre d'indicateurs clés, y compris le nombre global de membres du personnel, le pourcentage de personnel au Siège/sur le terrain, l'équilibre entre les catégories de personnel, la combinaison entre les affectations à long terme et à court terme, et le pourcentage de personnel par région, sexe et origine.

52. Sur des effectifs de départ de 904 personnes au début de la restructuration institutionnelle de 2011, tels que déclarés au Conseil de Coordination du Programme dans le premier point, les effectifs ont été réduits à 799 au 1^{er} avril 2016 (Figure 3). Cela correspond aussi à une réduction de 33 personnes depuis le dernier point présenté au Conseil au 1^{er} avril 2015 – soit une contraction des effectifs de 4 %. Sur les 799 membres du personnel, 228 étaient basés au Siège et 571 dans les Équipes d'appui aux régions, les Bureaux de liaison et les Bureaux de pays. La priorité permanente – à savoir maintenir des capacités sur le terrain – est confortée par des pourcentages d'affectation au Siège et sur le terrain de 29 % et 71 %, respectivement (Figure 4).

Figure 3

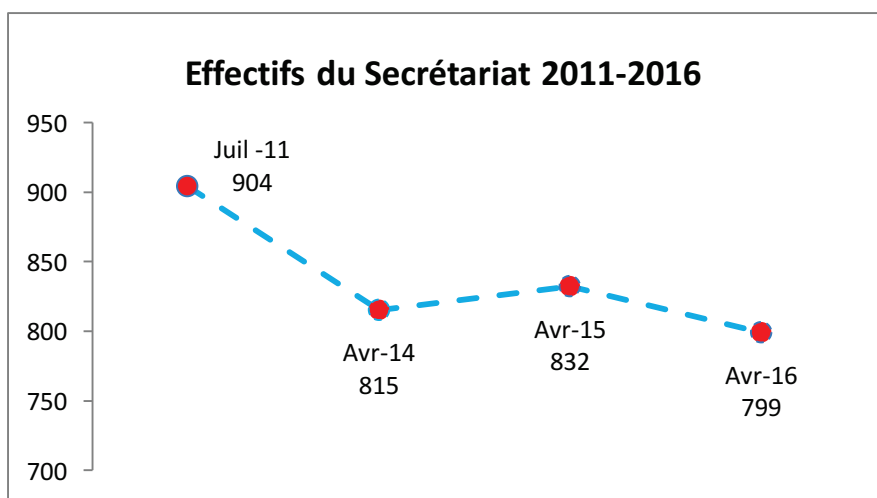
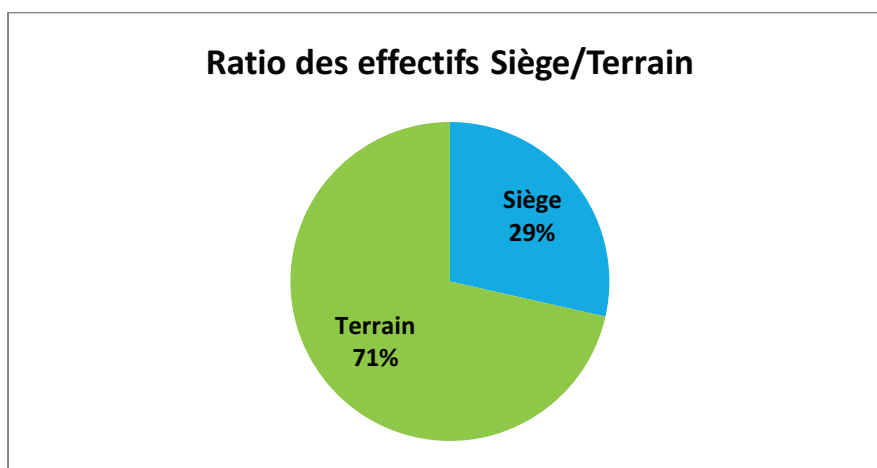


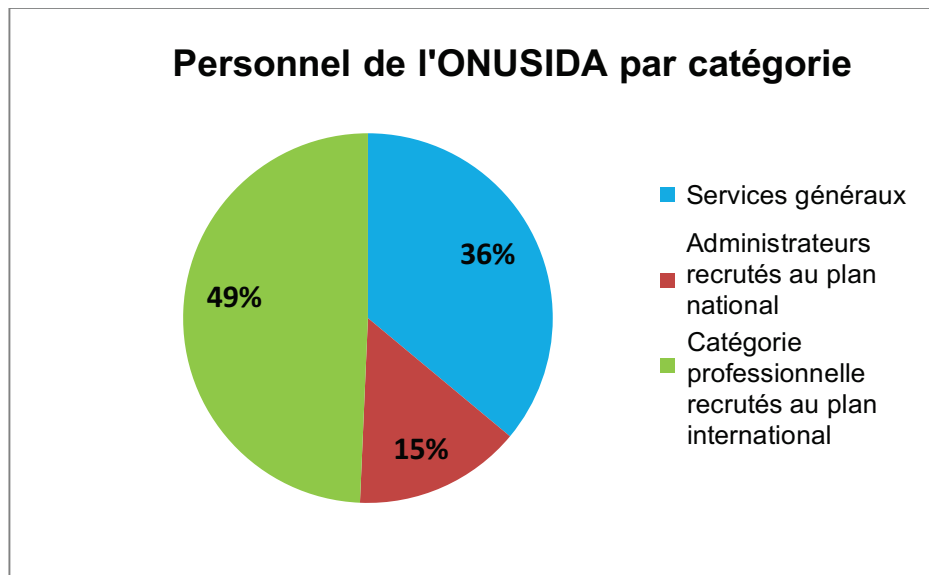
Figure 4



53. Au 1^{er} avril 2016, 49 % des effectifs étaient des membres du personnel de la catégorie professionnelle recrutés au plan international, 15 % de la catégorie des administrateurs recrutés sur le plan national et 36 % de la catégorie des services généraux (Figure 5). En ce qui concerne le type de contrat, 766 membres du personnel avaient des contrats à durée déterminée et 33 des contrats temporaires. Au Secrétariat de l'ONUSIDA, les contrats temporaires sont réservés au personnel qui exerce des fonctions limitées dans le temps, y compris pour des projets à durée limitée. Conformément à ses besoins opérationnels

d'adaptation à un environnement opérationnel et programmatique en rapide évolution, le Secrétariat ne propose pas de contrats à *titre permanent* ou *continus*.

Figure 5



54. Le Secrétariat maintient une présence importante sur le terrain avec des capacités dans les six régions. Plus de la moitié du personnel sur le terrain travaille à l'épicentre de l'épidémie : 30 % en Afrique orientale et australe (AOA), 24 % en Afrique occidentale et centrale (AOC) et 19 % en Asie-Pacifique (Figure 6). La présence des Bureaux de pays est concentrée dans les pays de l'initiative d'accélération recensés dans la Stratégie de l'ONUSIDA. Soixante-deux pour cent du personnel des Bureaux de pays sont présents dans les pays de l'initiative d'accélération (Figure 7).

Figure 6

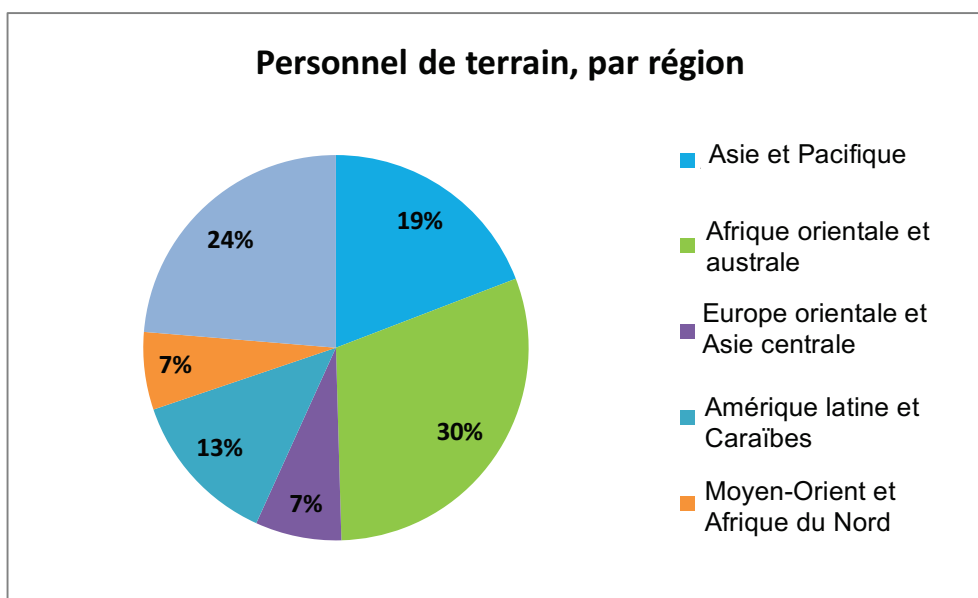
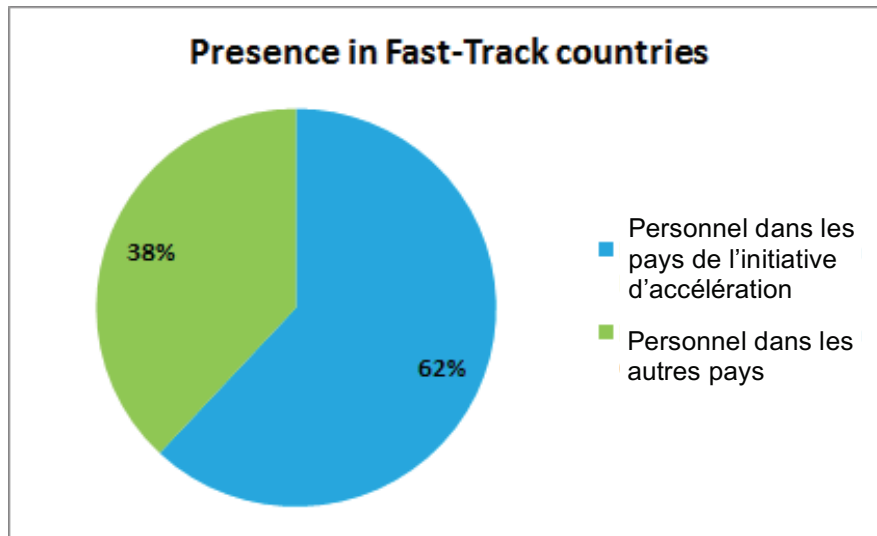
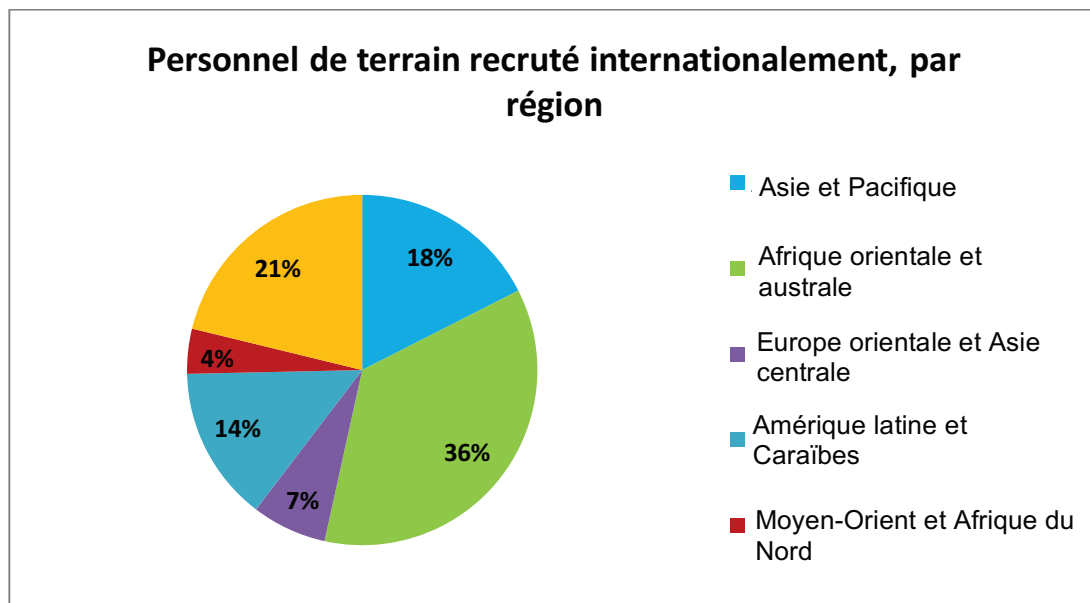


Figure 7



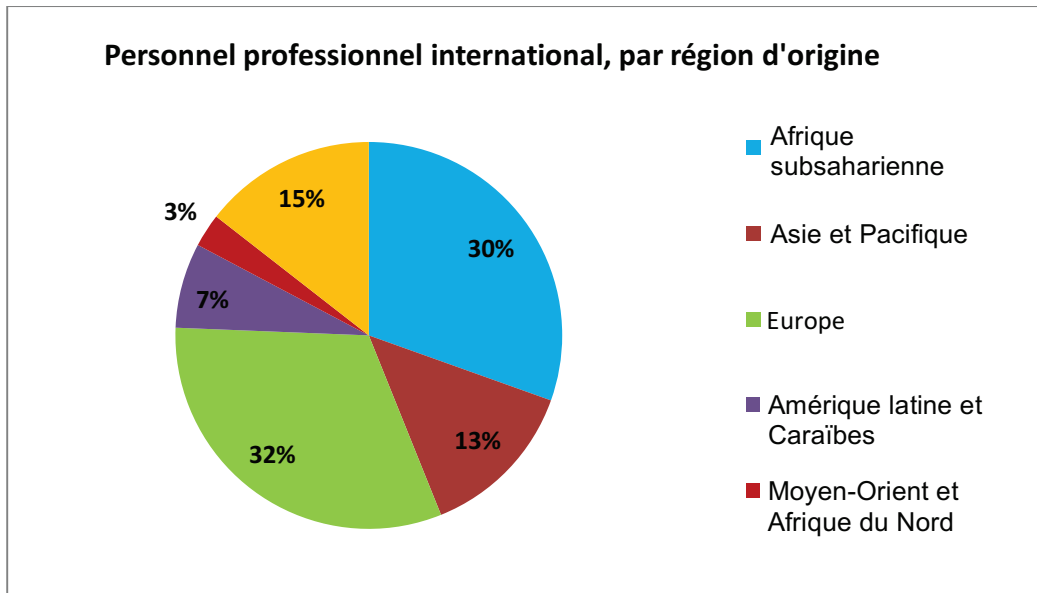
55. Les bureaux du Secrétariat en Afrique subsaharienne emploient le plus gros pourcentage de membres du personnel de la catégorie professionnelle recrutés au plan international, et 36 % des effectifs de cette catégorie basés sur le terrain sont en AOA et 21 % en AOC (Figure 8).

Figure 8



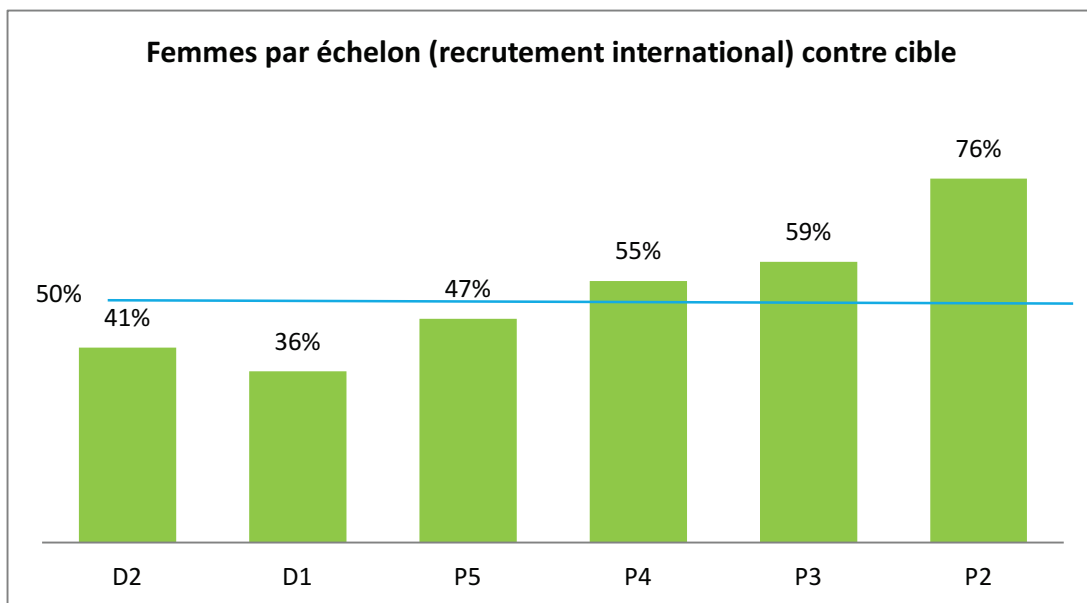
56. En termes d'origine nationale, les membres du personnel de la catégorie professionnelle recrutés au plan international du Secrétariat viennent de 106 pays au total de toutes régions géographiques (Figure 9).

Figure 9



57. Au 1^{er} avril 2016, les femmes représentaient 61 % du personnel du Siège, 62 % du personnel des Équipes d'appui aux régions et 46 % du personnel des Bureaux de pays. Le nombre de femmes de la catégorie professionnelle recrutées au plan international a augmenté de 1 % par rapport à 2015, avec 51 % des postes de la catégorie professionnelle recrutés au plan international occupés par des femmes. Le nombre de femmes de niveau P5 et supérieur a aussi augmenté de 1 % par rapport à 2015, avec 91 femmes et 115 hommes à un niveau P5 et supérieur. Cette progression des effectifs de la catégorie professionnelle recrutés au plan international a contribué à se rapprocher de la cible de parité 50/50 du Plan d'action pour l'égalité entre les sexes du Secrétariat (Figure 10).

Figure 10



58. En ce qui concerne la distribution par âge des effectifs du Secrétariat, la moyenne s'établit à 47,5 ans. En tant qu'organisation fondée sur les connaissances, le Secrétariat continue de solliciter des professionnels expérimentés de haut niveau qui sont en mesure de générer de façon indépendante des résultats techniques et de gestion, et de s'appuyer sur des réseaux de professionnels bien développés. Cependant, pour garantir l'apport de nouvelles compétences et approches, le Secrétariat s'efforce toujours de donner des moyens aux jeunes qui composent ses effectifs. Actuellement, le personnel de la tranche 20-39 ans représente 19 % des effectifs totaux.
59. En 2015, le programme destiné aux experts associés (JPO) a proposé à 12 jeunes professionnels une expérience pratique en matière de santé et de développement au niveau international. Ces experts associés se composaient de neuf femmes et de trois hommes parrainés par sept pays. L'an dernier, 130 étudiants de 26 pays ont participé au programme de stage, ce qui représente une augmentation de 21 % par rapport à la précédente période considérée. Les stagiaires peuvent ainsi être exposés à l'environnement de travail international des Nations Unies et apportent une précieuse contribution à l'organisation. Cinquante-neuf pour cent des stagiaires étaient basés dans des Bureaux de pays ou des Équipes d'appui aux régions et 41 % au Siège. En terme d'origine, 37 % venaient d'Europe, 19 % d'Amérique du Sud, 17 % d'Amérique du Nord, 13 % d'Afrique, 13 % de la région Asie-Pacifique et 1 % d'autres régions. En ce qui concerne la représentation par sexe, 77 % des stagiaires étaient des femmes et 23 % des hommes.

V. LA VOIE À SUIVRE – OBSTACLES ET OPPORTUNITÉ

Repositionnement institutionnel

60. Avec le nouveau programme des ODD, le Secrétariat de l'ONUSIDA doit se positionner de façon stratégique au sein du Programme commun et du système des Nations Unies au sens large. Il doit continuer d'exercer son leadership avec à une approche centrée sur les personnes, des modes de travail innovants et une contribution tangible aux nouveaux défis de développement, et ce malgré des contraintes financières plus importantes. Pour y parvenir, le Secrétariat doit s'adapter à l'évolution de la situation, comme il le fait en permanence depuis sa création.
61. Le repositionnement impose au Secrétariat de revoir ses structures institutionnelles et les profils, la composition et le déploiement de son personnel afin de promouvoir les activités allant au-delà des limites fonctionnelles et institutionnelles, en s'appuyant sur une action multisectorielle et en participant massivement à des partenariats. Les profils du personnel doivent devenir de plus en plus flexibles et transdisciplinaires afin de mettre en œuvre un programme de développement multisectoriel et universel. Cette approche est l'une des forces traditionnelles du Secrétariat, mais les ambitieuses cibles des ODD imposent de développer des synergies entre les piliers que sont le développement, l'humanitaire, les droits humains, l'état de droit, la paix et la sécurité pour générer des impacts à tous les niveaux des activités de l'ONUSIDA et du système des Nations Unies.
62. Dans ce contexte, des travaux sont en cours pour repositionner le Secrétariat en vue d'optimiser le déploiement du personnel et l'expertise à tous les niveaux. Cela impose une priorisation complète et fondée sur les faits de ce que le Secrétariat doit apporter à chaque pays, chaque région et au niveau mondial pour promouvoir la nouvelle Stratégie. Il faudra donc recentrer et rationaliser les structures des Bureaux de pays, des Équipes d'appui aux régions, des Bureaux de liaison et du Siège afin d'optimiser l'efficacité financière. Parallèlement, un

examen des modes de travail vise à améliorer l'efficacité, le travail d'équipe, la communication et le partage d'informations à tous les niveaux du Secrétariat et avec les partenaires.

63. Grâce au repositionnement du Secrétariat, des changements seront apportés par le biais de processus transparents et ouverts, notamment avec la participation du personnel, pour permettre une transformation à visage humain.

L'avenir

64. Les Objectifs de développement durable, la Stratégie d'accélération de l'ONUSIDA, le Cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités 2016-2021 et les résultats de la Réunion de haut niveau sur la fin du sida de l'Assemblée générale des Nations Unies fournissent au Secrétariat de l'ONUSIDA un plan de travail clair pour les prochaines années. La Stratégie de gestion des ressources humaines actualisée et étendue du Secrétariat de l'ONUSIDA soutient l'ambition des cibles, des buts et de la vision en s'appuyant sur quatre piliers : *Motiver un leadership collectif, Investir dans les personnes, Renforcer notre culture de la performance et Garantir un lieu de travail habilitant*. Le Secrétariat continuera de renforcer les atouts – compétence, haute performance et ciblage des résultats – de son lieu de travail et à déployer son personnel de façon stratégique en fonction de l'évolution des priorités institutionnelles.

[Fin de document]