

POINT SUR LES QUESTIONS RELATIVES À LA GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

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

Mesure à prendre au cours de la présente réunion - Le Conseil de Coordination du Programme est invité à :

Prendre note du point sur les questions de gestion stratégique des ressources humaines.

Conséquences des décisions en termes de coûts : aucune

I. INTRODUCTION

1. Cette mise à jour rend compte de l'approche du Secrétariat du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA) par rapport aux questions relatives à la gestion des ressources humaines, répondant à la demande du Conseil de Coordination du Programme (CCP) lors de sa 30^{ème} réunion en juin 2012. Depuis 2013, la mise à jour a reflété les résultats obtenus via la mise en œuvre d'initiatives à travers les piliers de la Stratégie du Secrétariat de l'ONUSIDA en matière de ressources humaines. En étroite harmonie avec la Stratégie 2016-2021 de l'ONUSIDA, la Stratégie relative aux ressources humaines soutient la diffusion des résultats dans toutes les fonctions essentielles du Secrétariat et couvre la période allant du 1er avril 2016 au 1er avril 2017.

II. RÉSUMÉ

2. La Stratégie du Secrétariat de l'ONUSIDA concernant les ressources humaines a été adoptée en 2011 et a guidé les vastes résultats organisationnels au niveau du Secrétariat. De 2011 à 2015, nous pouvons citer parmi les principales réalisations de la Stratégie relative aux ressources humaines la mise en place d'un système administratif unique, d'un cadre stratégique global pour les ressources humaines, d'un système de gestion de l'apprentissage et des performances du personnel intégré en ligne, et d'un ambitieux plan d'action pour l'égalité entre les sexes. Pour soutenir la stratégie Fast-Track de l'ONUSIDA et le Programme de Développement durable, la Stratégie des ressources humaines a été mise à jour et étendue pour 2016-2021, avec quatre piliers d'action qui se basent sur ses éléments précédents: inspirer le leadership collectif ; investir dans les gens ; renforcer notre culture de performance ; et assurer un lieu de travail habilitant.
3. L'environnement international qui évolue rapidement et dans lequel le système de développement des Nations Unies (ONU), le Programme commun et le Secrétariat agissent nécessite une main-d'œuvre agile et dynamique, ainsi que le déploiement minutieux des ressources humaines en fonction de l'évolution des besoins et des priorités. La planification de la main-d'œuvre et de la relève est une fonction de gestion clé qui repose sur des données et des analyses en temps réel concernant le personnel, des éléments qui informent à leur tour les décisions stratégiques relatives au recrutement, à la mobilité et au développement du personnel. Un accent particulier est mis sur la planification de la relève pour les rôles de direction du Secrétariat, tels que les Directeurs de pays de l'ONUSIDA, qui reçoivent un briefing complet lorsqu'ils assument un rôle de leadership dans le pays. Les collègues qui deviennent chef de bureau pour la première fois bénéficient du mentorat et d'un programme d'induction pouvant assurer une transition réussie.
4. Au cours de la période couverte par ce rapport, afin d'assurer un soutien optimal de la mise en œuvre des Objectifs de Développement durable (ODD) et de la Stratégie Fast-Track, le Secrétariat a entrepris un exercice de repositionnement stratégique pour aligner sa structure et adapter ses méthodes de travail. À la suite d'un vaste processus de consultation, un ensemble de fonctions reprofilées a été établi dans une structure organisationnelle rationalisée et ciblée. Un résultat essentiel du repositionnement a été l'accent renforcé mis sur un certain nombre de domaines fonctionnels reprofilés pour générer des résultats au niveau national, en ce compris les conseillers Fast-Track, les conseillers PEPFAR/Fonds mondial, et les conseillers du soutien communautaire, en continuant de mettre l'accent sur l'information stratégique ainsi que le soutien de la gouvernance inclusive et du renforcement de la responsabilité. Au niveau des sièges et des équipes d'appui régionales, des liens

plus forts ont été créés pour relier la stratégie normative et politique à l'action au niveau national.

5. Grâce au repositionnement, le Secrétariat a réduit son effectif de 13% depuis le début de 2016. Par ailleurs, quelque 120 membres du personnel ont été réaffectés à de nouveaux postes et ont repris leurs nouvelles fonctions au cours du premier semestre de 2017. Le rapport terrain-siège est resté de 70:30. Afin de faciliter les mécanismes de travail transversaux et intégrés, le soutien au-delà du Secrétariat et le partage des connaissances, et pour soutenir le personnel dans sa transition vers de nouvelles fonctions, un certain nombre d'équipes virtuelles est en cours de formation. Les équipes soutiendront les fonctions reprofilées, comme le Fast-Track, mais elles fourniront également un forum pour le travail d'équipe virtuel et le travail interfonctionnel. Des webinaires réguliers destinés aux chefs de bureau sont utilisés pour assurer un flux d'informations continu entre le leadership aux niveaux national, régional et mondial.
6. Conformément au principe directeur du Programme commun sur l'égalité entre les sexes, le Secrétariat a lancé en 2013 un plan d'action sur l'égalité entre les sexes. Bien que le Secrétariat ait atteint la parité entre les sexes en ce qui concerne la main-d'œuvre globale, le Plan vise à combler l'écart entre les sexes pour les catégories et les niveaux où ce n'est pas encore le cas, en particulier aux niveaux supérieurs et aux postes de direction des pays. Depuis le lancement du Plan d'action pour l'égalité entre les sexes, le Secrétariat a réalisé des progrès majeurs en matière de parité entre les sexes, dont une augmentation de 13% du nombre de femmes qui dirigent les bureaux de pays de l'ONUSIDA. La représentation des femmes au niveau P4 et au-delà a augmenté pour passer à 48%.
7. Pour intégrer l'égalité entre les sexes et la responsabilisation des femmes au sein de l'organisation, le Plan d'action pour l'égalité entre les sexes va au-delà des objectifs numériques et a adopté un certain nombre de mesures stratégiques renforçant la culture organisationnelle et engageant activement des hommes et des femmes. En plus de respecter ou de dépasser les indicateurs du Plan d'action sur l'égalité entre les sexes et la responsabilisation des femmes à l'échelle du système des Nations Unies, le Secrétariat dispose de deux programmes novateurs pour créer une nouvelle génération de femmes leaders, le Programme de Leadership pour les Femmes et le Programme de Mentorat pour les Femmes. L'approche du programme de leadership de l'ONUSIDA est adoptée pour un public à l'échelle du système des Nations Unies par l'École des cadres des Nations Unies.
8. Au cours du repositionnement du Secrétariat, le personnel de l'organisation a eu l'occasion de s'engager de manière proactive dans le processus de changement. On a pu noter de vastes consultations avec et l'implication de l'Association du personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA. Des séances d'apprentissage interactives sur l'adaptation au changement ont été proposées et de nouveaux modules d'apprentissage ont progressivement été ajoutés à la plateforme d'apprentissage en ligne du Secrétariat, qui est à la disposition du personnel pour pouvoir apprendre de n'importe où et à tout moment. Afin de soutenir les collègues dont les postes ont été affectés par l'exercice de repositionnement, un programme d'orientation professionnelle personnalisé a été élaboré pour offrir au personnel toute une série de séances individuelles avec des conseillers professionnels certifiés. Des programmes de développement ont également été proposés aux administrateurs auxiliaires et aux stagiaires, qui ont bénéficié de séances préparatoires, d'une communauté virtuelle et d'un soutien par les pairs.

9. La responsabilité du personnel par rapport aux résultats reste un élément important pour le Secrétariat, chaque membre du personnel alignant ses objectifs de performance individuels avec les objectifs stratégiques de son bureau ou de sa division. Le Secrétariat a conservé un respect presque total (99%) par rapport aux objectifs définis et à l'évaluation des performances enregistrés dans la plateforme de gestion des performances et de l'apprentissage en ligne et intégrée du Secrétariat. Pour la prochaine période, dans le cadre de l'engagement du Secrétariat en matière d'égalité entre les sexes, tout le personnel doit intégrer des aspects du souci d'équité entre les deux sexes dans ses objectifs de travail et ses objectifs d'apprentissage. Les responsables des bureaux de l'ONUSIDA ont également été évalués par le Coordonnateur résident, qui a fourni un feed-back et une évaluation sur l'efficacité, la coordination, le leadership et l'optimisation des investissements du système des Nations Unies.
10. Pour soutenir une main-d'œuvre très performante et engagée, la direction du Secrétariat a maintenu ses solides relations de travail avec l'Association du personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA. Le partenariat avec le personnel a été particulièrement important dans le cadre de l'exercice de repositionnement, où des représentants du personnel ont participé aux consultations et aux groupes de travail qui ont informé le processus décisionnel de la direction. UN Plus, le réseau du système des Nations Unies pour les personnes vivant avec le VIH, a poursuivi son travail visant à fournir un soutien par les pairs et à relever les défis auxquels sont confrontés les membres du personnel vivant avec le VIH. UN Cares a accéléré la mise en œuvre de son programme primé UN For All, notamment avec des modules d'apprentissage visant à lutter contre la stigmatisation et la discrimination dans le milieu de travail de l'ONU.

III. RESSOURCES HUMAINES DANS UN CADRE STRATÉGIQUE

11. En tant que membre du système de développement de l'ONU, l'effectif du Secrétariat de l'ONUSIDA est aligné sur l'Agenda 2030 pour le Développement durable ainsi que sur la Stratégie de l'ONUSIDA, et il répond aux exigences de l'examen quadriennal complet (QCPR). Cet alignement est assuré via la Stratégie des Ressources humaines, qui repose sur les fonctions essentielles du Secrétariat en matière de leadership et de sensibilisation, de partenariats, d'information stratégique, de coordination et de responsabilité mutuelle. Comme indiqué dans le rapport du Comité d'examen mondial sur l'affinement du modèle du Programme commun, ces fonctions demeurent essentielles dans tous les pays soutenus par l'ONUSIDA.
12. Dans ce contexte, le Secrétariat continue d'aligner sa structure et son effectif pour répondre à la nature changeante de l'épidémie et à l'évolution des priorités des pays. Le succès repose sur l'exploitation de la large expertise, de la capacité, des relations et des réseaux disponibles au sein du Secrétariat aux niveaux mondial, régional et national, et de ceux des coparrainants et d'autres partenaires. L'année écoulée a enregistré une action accélérée dans cet alignement continu, le Secrétariat ayant entrepris un vaste exercice de repositionnement qui a débouché sur des changements stratégiques au niveau de ses fonctions et du déploiement du personnel, qui assureront à leur tour une meilleure réalisation de la Déclaration politique 2016 de l'Assemblée générale des Nations Unies et de la Stratégie de l'ONUSIDA, ainsi qu'un accent continu sur l'efficacité et les économies de coûts.

Stratégie des ressources humaines du Secrétariat de l'ONUSIDA

13. La stratégie des ressources humaines du Secrétariat de l'ONUSIDA a été adoptée en 2011. Durant les cinq premières années de mise en œuvre, la Stratégie des Ressources humaines a débouché sur un ensemble de réalisations qui ont modernisé la fonction des ressources humaines au sein du Secrétariat via huit domaines stratégiques : la planification de la main-d'œuvre, le recrutement et la dotation en personnel, le développement du personnel, l'évolution de carrière et la mobilité, l'administration du personnel, la gestion des performances, le bien-être du personnel, les informations des ressources humaines, et le cadre de compétences.
14. En 2016, la Stratégie des Ressources humaines a été mise à jour et étendue pour 2016-2021 afin de s'aligner sur le calendrier de la Stratégie de l'ONUSIDA. Elle s'organise autour de quatre piliers: investir dans les gens, renforcer notre culture de performance, inspirer le leadership collectif, et assurer un lieu de travail habilitant (Figure 1). Le Cadre de compétence du Secrétariat de l'ONUSIDA constitue une base pour la Stratégie des Ressources humaines, décrivant les valeurs partagées et les comportements requis pour l'ensemble du personnel du Secrétariat.

Figure 1. Piliers de la Stratégie des Ressources humaines de l'ONUSIDA



15. Depuis la mise à jour précédente au CCP concernant les questions stratégiques en matière de ressources humaines, le Secrétariat a poursuivi un programme ambitieux dans les quatre piliers de la Stratégie des Ressources humaines. Bien que le repositionnement organisationnel ait été une priorité transversale pour l'organisation, des progrès ont encore été réalisés dans les domaines de la mobilité du personnel, de l'égalité entre les sexes, du développement du leadership, de l'apprentissage et de la formation du personnel, de la gestion des performances et du soutien à un environnement de travail sain et productif.

RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DU SECRÉTARIAT DE L'ONUSIDA: RÉSULTATS CLÉS

Investir dans les gens

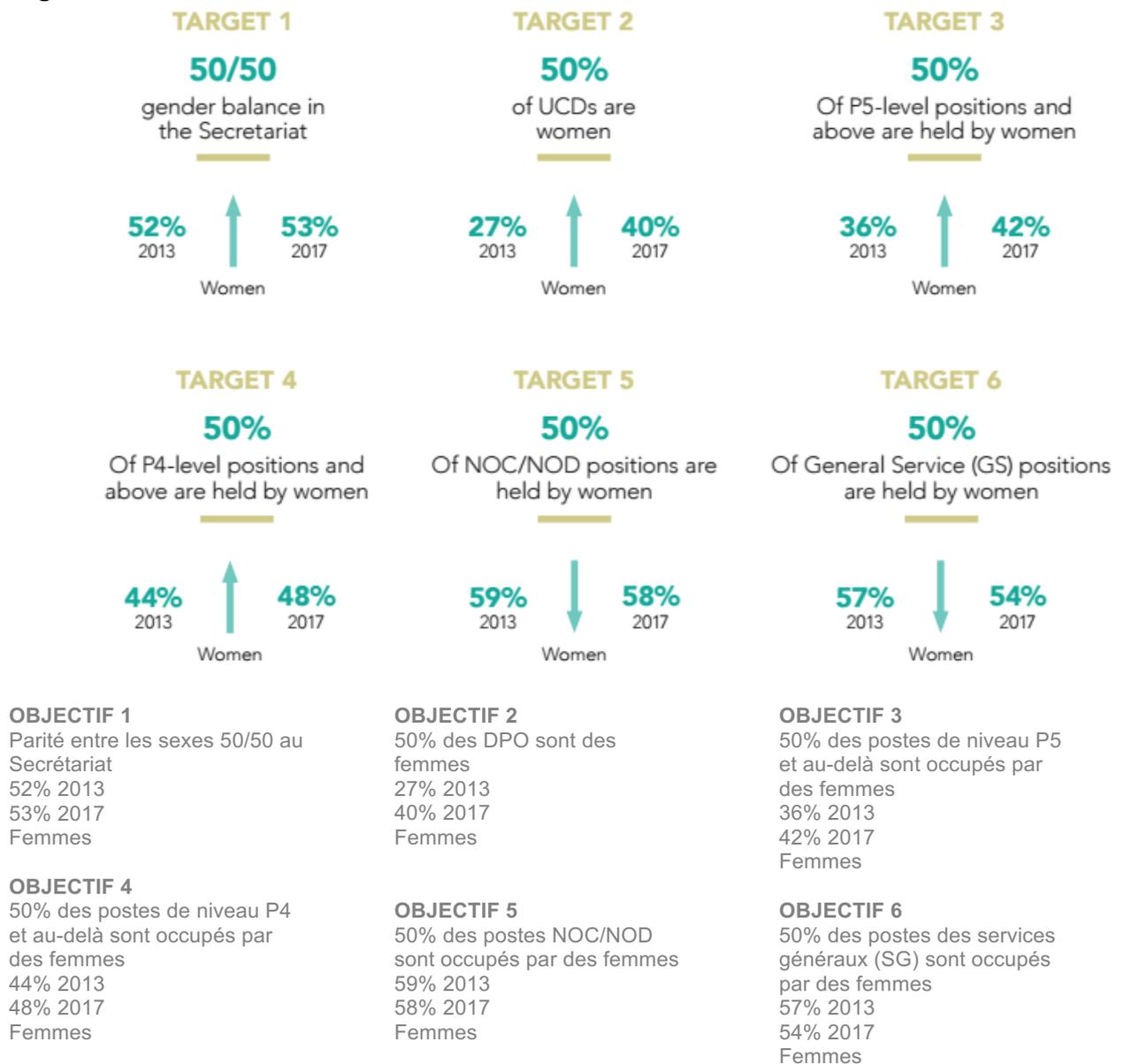
Planification de la main-d'œuvre et de la relève

16. Compte tenu de la nécessité d'assurer une main-d'œuvre agile et réactive à tous les niveaux du Secrétariat, la planification de la main-d'œuvre et de la relève est un processus dynamique et continu qui est intégré dans les politiques et les processus de recrutement, de mobilité et de développement du personnel. La planification de la main-d'œuvre et de la relève repose sur la maintenance et le suivi continus des données en temps réel concernant le personnel. Des rapports et des analyses réguliers concernant le personnel sont partagés avec les cadres supérieurs afin d'anticiper au mieux les postes vacants à venir.
17. En tant qu'organisation largement basée sur le terrain, la rotation du personnel est le principal outil pour la planification de la relève au sein de l'ONUSIDA. Ce processus garantit que les postes vacants sont régulièrement passés en revue, y compris dans l'exercice de mobilité, et qu'ils sont examinés avec attention par le Comité de Mobilité et de Réaffectation (CMR). À mesure que les membres du personnel progressent au niveau des postes qui jalonnent leur carrière, ils développent une expérience, des compétences et une exposition supplémentaires dont on tient compte pour chaque mutation. Ce processus continu ainsi que l'implication de la haute direction et du CMR dans chaque décision d'affectation garantissent que l'organisation peut assurer de manière proactive un pipeline de talents continu pour combler les vacances de poste à mesure qu'elles deviennent disponibles.
18. La planification de la relève est particulièrement importante pour les postes de direction, y compris pour les postes de Directeur de pays de l'ONUSIDA et de Responsable de pays de l'ONUSIDA. L'ONUSIDA suit un processus structuré pour assurer une sélection, une préparation et une intégration efficaces des responsables de bureau. À mesure que les postes de responsable de bureau sont libérés via la mobilité, le départ à la retraite ou le départ du personnel, le candidat le plus qualifié et le plus approprié est identifié de manière proactive via l'exercice de mobilité ou un processus de recrutement, selon les besoins du poste et le contexte national spécifique. Cette approche proactive garantit un délai suffisant pour traiter minutieusement chaque vacance de poste avant le départ du titulaire.
19. Pour les membres du personnel nommés pour la première fois à une fonction de responsable de bureau, un processus de mentorat a été mis en place pour compléter le transfert formel et la préparation. Les responsables de bureau nouveaux ou de retour sont associés à un collègue jouissant d'une expérience considérable dans la fonction. Cela garantit une préparation efficace et un transfert continu des connaissances, qui commence avant que les nouveaux candidats n'entrent en fonction, mais aussi un soutien spécifique lorsque le responsable de bureau passe à sa nouvelle fonction. Un transfert structuré est assuré entre les chefs de bureau nouveaux et sortants, ce qui comprend aussi des briefings sur les partenaires, la gestion du bureau et des projets clés. Enfin, les responsables de bureau qui assument cette fonction pour la première fois suivent un programme de préparation qui couvre le rôle, les attentes et les compétences clés requises pour diriger un bureau de pays de l'ONUSIDA.

Plan d'action sur l'égalité entre les sexes

20. L'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes et des filles est un domaine prioritaire de la Stratégie 2016-2021 de l'ONUSIDA, et ce principe est intégré dans tous les aspects du travail du Secrétariat via son plan d'action sur l'égalité entre les sexes. Lancé lors de la Journée internationale de la Femme en 2013, le Plan a été reconnu par ONU Femmes pour les résultats qu'il a obtenus en termes d'objectifs de parité entre les sexes, ainsi que pour les progrès réalisés dans le changement organisationnel grâce à l'engagement de femmes et d'hommes. Le Secrétariat est respecté en tant que pionnier pour veiller à ce que l'égalité entre les sexes au sein de l'organisation corresponde à ses engagements programmatiques en matière de sexospécificité et d'autonomisation des femmes.
21. Le Secrétariat a atteint la parité générale entre les sexes et il continuera d'entreprendre des actions stratégiques pour s'assurer que la parité est atteinte à chaque niveau et que les réalisations sont maintenues au fil du temps. Bien que le nombre de fonctionnaires du Secrétariat ait baissé au cours de la dernière année, le pourcentage de personnel féminin reste supérieur à 50%. Depuis 2013, le pourcentage de directeurs de pays de l'ONUSIDA est passé de 27% à 40% et le nombre de femmes à des postes P4 et au-delà a augmenté pour atteindre 48% (Figure 2).

Figure 2. Progrès réalisés par rapport aux objectifs du Plan d'action pour l'égalité entre les sexes de l'ONUSIDA



22. Au-delà des objectifs numériques, le Plan est conçu pour favoriser un changement organisationnel plus profond. L'accent est mis sur les programmes et les systèmes visant à améliorer le leadership et la responsabilité en matière d'égalité entre les sexes, notamment par le biais de:

- La participation de la haute direction à des initiatives internationales clés en matière d'égalité entre les sexes ;
- Le développement du personnel, par exemple par le biais du Programme de mentorat de l'ONUSIDA pour les femmes et du Programme de leadership de l'ONUSIDA pour les femmes ;
- L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, notamment par des amendements à la politique en matière de congé de maternité, octroyant aux nouvelles mères des semaines supplémentaires de congés spéciaux payés à plein temps ; et
- Les communications, par exemple via les publications « Spotlight on Women » de l'ONUSIDA.

23. Un changement organisationnel durable se concrétise à mesure que ces initiatives atteignent une masse critique. Il y a d'anciens participants aux programmes de mentorat ou de leadership dans plus de 65% des bureaux de l'ONUSIDA et environ 70% des femmes au Secrétariat aux niveaux NOD, P4 et P5 ont participé au programme de leadership.
24. Le suivi et le rapportage ont particulièrement été améliorés, notamment grâce à des mises à jour régulières aux niveaux de la direction et du personnel. L'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes ont également été intégrées dans le processus de gestion des performances, le personnel étant désormais obligé de définir des objectifs de travail et d'apprentissage tenant compte des différences entre les sexes. À la suite du pilotage d'un « marqueur d'égalité entre les sexes » au début de l'année 2015, le Secrétariat a introduit un indice de référence financier demandant que 15% des dépenses du Secrétariat de l'ONUSIDA soient en faveur d'actions visant à traiter les thèmes de l'égalité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes.
25. Au niveau du système des Nations Unies, le Secrétariat rend compte annuellement du Plan d'action à l'échelle du Système des Nations Unies (UN-SWAP), et il atteint ou dépasse constamment les indicateurs de performance. La planification prospective et les interventions stratégiques ont permis au Secrétariat de respecter ou dépasser les 15 indicateurs de performance de l'UN-SWAP pour décembre 2016 - soit un an avant la date limite fixée par le Conseil des chefs de secrétariat (CCS). Un groupe de travail allant au-delà du Secrétariat a contribué au pilotage du Cadre des indicateurs de performance UN-SWAP 2.0, ainsi qu'à des recommandations pour le développement ultérieur de l'UN-SWAP en tant qu'outil stratégique pour accélérer les progrès en matière d'égalité entre les sexes.
26. Le Secrétariat contribue également au développement de la Stratégie du Secrétaire général à l'échelle du système pour la parité entre les sexes, et il est actif dans le cadre de l'initiative International Gender Champions de Genève, en ce compris la coprésidence du Groupe d'impact sur la gestion du changement (Impact Group on Change Management) avec l'Ambassadeur du Royaume-Uni.

Apprentissage et développement de carrière

27. Dans le cadre du processus consistant à associer le personnel au repositionnement et au changement de manière plus large, toute une série de sessions d'apprentissage interactives sur « L'adaptation au changement » ont été organisées. Les sessions, auxquelles ont participé près de 100 membres du personnel de l'ensemble du Secrétariat, ont familiarisé les collègues avec les phases typiques d'un processus de changement et la façon d'appliquer diverses stratégies pour s'adapter au changement.
28. Le personnel touché par la suppression des postes pendant l'exercice de repositionnement a bénéficié d'un programme d'orientation professionnelle de cinq séances. Le programme a été proposé en séances individuelles au siège, et via une interaction en ligne pour les membres du personnel actifs sur le terrain. Les séances d'orientation étaient basées sur des outils et des exercices d'évaluation et ont permis aux participants de réfléchir sur leurs objectifs de carrière, d'identifier les points forts et de définir une stratégie pour l'avenir. Les séances ont été proposées sur une base confidentielle en anglais, en français et en espagnol.

29. Le personnel participant aux séances d'orientation professionnelle s'est dit satisfait de la nature personnalisée du programme et du fait qu'il permette l'introspection. Les commentaires du personnel indiquent que les séances les ont aidés à gérer le stress et à se concentrer sur les points forts et les talents, ce qui leur a permis d'identifier des objectifs de carrière clairs et des démarches concrètes pour les atteindre. Sur la base des commentaires positifs reçus, une analyse est en cours par rapport aux manières d'institutionnaliser ce service pour le personnel en général.
30. La plateforme d'apprentissage en ligne du système d'apprentissage et de gestion des performances du Secrétariat (PALM) a été continuellement élargie et le personnel a été encouragé à explorer les ressources d'apprentissage sur le développement de carrière. Le Secrétariat a poursuivi son partenariat avec le système d'apprentissage des langues en ligne Rosetta Stone et a maintenu un taux d'inscription de 100% au cours de l'année écoulée. Suite à un lancement réussi en 2015, près de 5 000 heures d'activité d'apprentissage ont été consacrées au programme par les membres du personnel. Sur les 85 apprenants actifs, 75% travaillent sur le terrain et 25% au siège. Ces membres du personnel apprennent activement les langues de l'ONU par le biais du programme ; 70% étudient le français et l'anglais, tandis que le reste étudie l'espagnol, le portugais et l'arabe. Cette approche de l'apprentissage des langues offre au personnel la flexibilité d'apprendre en fonction de leurs horaires et assure un accès égal à l'apprentissage pour tout le personnel, quel que soit leur emplacement.
31. Un soutien a été apporté pour l'intégration et le développement de jeunes talents au Secrétariat, y compris les administrateurs auxiliaires (JPO), les boursiers et les stagiaires. Après la sélection en tant que JPO pour un poste au Secrétariat, un briefing d'initiation sur mesure de deux jours est organisé pour familiariser le JPO avec l'action de l'ONUSIDA et pour faciliter l'introduction auprès des collègues et partenaires clés. Une communauté virtuelle, avec des réunions en ligne régulières, renforce le réseau et le soutien par les pairs parmi les JPO. Un point focal pour les jeunes talents assure une orientation par rapport au développement professionnel et de carrière aux JPO, aux stagiaires et aux boursiers.

Renforcement de notre culture de performance

32. La gestion des performances du personnel reste un outil de responsabilisation et de développement indispensable pour l'ONUSIDA. Le système d'apprentissage et de gestion de la performance (PALM) offre une plateforme intégrée pour que le personnel du Secrétariat associe la définition d'objectifs, l'évaluation des performances et l'apprentissage aux objectifs stratégiques de l'organisation. La plateforme soutient le dialogue et le feed-back continu par rapport au travail et aux objectifs d'apprentissage entre les superviseurs et les membres du personnel, qui réalisent chaque année une évaluation formelle des performances.
33. Tout le personnel est responsable de définir des objectifs de travail basés sur les résultats et il est obligatoire pour chaque membre du personnel de définir au moins un objectif d'apprentissage qui sera atteint via le développement et l'apprentissage informel, au travail. Les superviseurs sont tenus de s'engager dans un processus continu de feed-back et de coaching et de fournir une évaluation juste et constructive des progrès du personnel par rapport aux objectifs de travail et à la démonstration des compétences de base et de gestion.
34. Les responsables et le personnel sont soutenus tout au long du cycle de performance avec des conseils et un soutien individuels à chaque étape du processus. Pour aider le personnel à tirer le meilleur parti du processus de gestion

des performances, des sessions de formation en ligne ont été organisées pour aider le personnel à définir des objectifs de travail pertinents et ambitieux, et pour aider les superviseurs à orienter le processus et à assurer un feed-back continu ainsi que des évaluations en temps voulu. Ce suivi et ce soutien ont débouché sur un taux de conformité de 99% pour le cycle de gestion des performances 2016-2017. Pour permettre aux directeurs régionaux et départementaux de prendre des décisions appropriées par rapport à la garantie d'un soutien professionnel et d'opportunités de développement pour les membres du personnel, des rapports d'évaluation des performances et des analyses parmi les régions/départements, les fonctions, les différents sexes et les grades sont remis à la fin de chaque période d'examen.

35. Conformément au Cadre de gestion et de responsabilité du GNUM, tous les chefs de bureau de l'ONUSIDA demandent un feed-back formel sur les performances au Coordonnateur résident dans le pays où ils servent. Le Coordonnateur résident fournit un feed-back individuel sur quatre aspects de leur travail : l'efficacité du système des Nations Unies ; la coordination de la riposte commune au VIH du système des Nations Unies ; le leadership et la sensibilisation ; et l'optimisation des investissements et la mobilisation des ressources. Au cours du cycle de performance 2016-2017, 80% des Responsables de pays et des Directeurs de pays de l'ONUSIDA ont reçu un feed-back de leur Coordonnateur résident ; ce feed-back a été intégré dans leurs rapports d'évaluation des performances de l'ONUSIDA.
36. À partir du début de l'année 2017, les thèmes de l'égalité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes ont été intégrés dans le processus de gestion des performances au Secrétariat pour souligner la responsabilité de l'ensemble du personnel dans la promotion de ces objectifs. Tous les membres du personnel ont été invités à intégrer des aspects du souci d'équité entre les deux sexes et de la sensibilité à la question de la sexospécificité dans leurs objectifs de travail individuels. Ce processus a incité le personnel à étudier comment il pouvait contribuer au Plan d'action sur l'égalité entre les sexes du Secrétariat, ainsi qu'au travail programmatique sur le genre, dans tous les aspects de son travail.
37. Pour favoriser l'intégration des considérations sexospécifiques dans la définition d'objectifs du personnel pour le prochain cycle de performance, tout le personnel doit également définir au moins un objectif d'apprentissage pour améliorer ses connaissances sur les questions sexospécifiques. Des séances d'information ont été organisées pour amener le personnel à réfléchir à la manière dont il peut contribuer à l'égalité entre les sexes et à l'autonomisation des femmes, et à la manière dont il peut continuellement améliorer ses connaissances et sa conscience des problèmes sexospécifiques.

Inspirer le leadership collectif

Développement et préparation au leadership

38. Une attention particulière est accordée au développement du leadership et au soutien des nouveaux dirigeants. À la suite de l'exercice de repositionnement, quelque 15 responsables de bureau assumeront ce rôle pour la première fois ou y reviendront après avoir servi dans une autre fonction. Pour soutenir la préparation à et la transition vers ce rôle, le Secrétariat a lancé un programme de mentorat informel, dans lequel des responsables de bureau expérimentés orientent leurs pairs qui sont confrontés au double défi d'agir en tant que Directeur de pays de l'ONUSIDA et dirigeant d'un bureau de pays. Ce processus s'appuie sur les capacités développées via la formation des mentors et les mentorés dans le cadre du Programme de Mentorat pour les Femmes. Le mentorat complète l'introduction

politique formelle et le transfert que le responsable de bureau sortant fournit. Sur la base d'expériences passées, un atelier d'initiation et une formation aux compétences de supervision viendront compléter cette voie d'apprentissage.

39. Pour assurer le partage en temps voulu des informations et l'alignement dans l'ensemble du Secrétariat, des réunions virtuelles mondiales continuent d'être organisées pour les responsables de bureau afin de les impliquer dans la traduction des priorités mondiales dans les résultats au niveau national, dans le partage des pratiques fructueuses et dans l'élaboration de stratégies en vue relever les défis communs. Les sujets abordés comprenaient la Déclaration politique de 2016, ainsi que des développements récents concernant la mise en œuvre du Fast-Track et les recommandations du Comité d'examen mondial.

Leadership pour les femmes

40. Le développement d'un cadre solide de femmes leaders reste un élément clé de la stratégie du Secrétariat au niveau des ressources humaines. Le Programme de leadership pour les femmes de l'ONUSIDA, qui est à présent exécuté depuis trois ans, continue de viser les femmes aux niveaux NOD, P4 et P5 avec un programme d'apprentissage ambitieux et stimulant pour les femmes dans la gestion intermédiaire. Ce programme est assuré en partenariat avec l'École des cadres du système des Nations Unies. Le programme comprend un atelier interactif avec toute une série d'experts reconnus et respectés du milieu universitaire et du secteur privé, ainsi qu'avec des personnes-ressources et des orateurs de l'ensemble du système des Nations Unies. De manière générale, 70% des femmes éligibles au Secrétariat ont participé. Vu cette masse cruciale de diplômés du programme, des efforts sont à présent fournis pour amplifier l'impact du programme en réunissant les anciens participants en tant que communauté virtuelle.
41. Le programme de mentorat pour les femmes du Secrétariat est un autre moyen important d'habiliter le personnel féminin tout en engageant aussi bien des femmes que des hommes en tant que mentors. Le programme en est actuellement à sa troisième édition, avec 21 paires de mentorat qui œuvrent à la réalisation des objectifs des mentorés. Les mentors et les mentorés participent à une série de séances de formation afin de les préparer et de les soutenir pour relever les défis qu'ils rencontreront dans leur travail, tout en améliorant la satisfaction au travail et en contribuant au développement et à l'évolution de carrière. Au cours du cycle de mentorat de 12 mois, un nombre total de sept séances de formation en ligne sont proposées aux mentors et aux mentorés afin de les orienter vers la création de relations de confiance et le développement d'objectifs, et de les familiariser avec les obstacles (ou « sticky floors ») que les professionnelles rencontrent habituellement.

Leadership du Système des Nations Unies

42. Le Secrétariat continue de jouer un rôle actif dans les initiatives interagences sur le repositionnement du système de développement de l'ONU afin de s'assurer qu'il est adapté à la mise en œuvre de l'Agenda 2030. Le Secrétariat a contribué de manière proactive sur plusieurs fronts, en particulier dans le cadre du QCPR 2016. Les recommandations du QCPR sont l'occasion pour le Secrétariat de continuer d'aligner ses capacités en termes de personnel sur le soutien de la mise en œuvre de l'Agenda 2030, en renforçant le leadership, en reprofilant les fonctions du personnel, en favorisant la mobilité interagences et en facilitant une main-d'œuvre dynamique, adaptable et mondiale.

43. Le Secrétariat a largement contribué aux discussions et à la fourniture d'informations ayant mené à l'adoption de la résolution QCPR, notamment par le biais du CCS (où le directeur exécutif a mené des discussions sur les enseignements tirés de l'OMD 6), du Comité de haut niveau sur la Gestion (où l'ONUSIDA est vice-président), et du Groupe consultatif ASG du GNUM (présidé par l'ONUSIDA), qui a développé un nombre important d'apports, de contributions et de produits de leadership intellectuel spécifiques aux discussions sur le repositionnement du système de développement de l'ONU et le développement du QCPR. Le Secrétariat participe aussi activement à plusieurs sous-groupes du Comité de haut niveau sur la Gestion et du Groupe de développement de l'ONU.
44. Le Secrétariat participe aussi activement au Comité consultatif interagences pour la sélection du coordonnateur résident, en plaidant pour une forte collaboration des Nations Unies et pour accorder de l'attention aux priorités de la riposte au sida. Au début de l'année 2017, un Directeur de pays de l'ONUSIDA ayant servi dans plusieurs pays a été choisi par le Secrétaire général pour servir en tant que Coordonnateur résident pour le Lesotho.

Assurer un lieu de travail habilitant

45. Le personnel et la direction du Secrétariat continuent d'accorder la priorité à une relation solide et collaborative. Au cours de l'exercice de repositionnement, l'implication active de l'Association du Personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA (USSA) a assuré que les voix des membres du personnel avaient été entendues tout au long des consultations, et l'USSA a coprésidé le groupe de travail sur l'amélioration des méthodes de travail. Le président de l'USSA siège au Comité de Mobilité et de Réaffectation (CMR), qui a joué un rôle clé dans le travail complexe du comité en recommandant le placement le plus approprié pour le personnel réaffecté. Compte tenu de l'importance de l'exercice de repositionnement, un deuxième représentant de l'USSA était exceptionnellement inclus dans le CMR.
46. Grâce à une étroite collaboration avec l'Assurance Maladie du Personnel (AMP) de l'OMS, une assurance maladie a encore pu être fournie au personnel selon cinq normes minimales : la reconnaissance de l'AMP dans les centres de santé ; le support multilingue 24/7 ; le traitement des déclarations inférieur à 15 jours ; la soumission des déclarations en ligne ; et une communication régulière. Nous pouvons citer parmi les réalisations récentes le lancement d'une plateforme en ligne pour la soumission des déclarations, que plusieurs bureaux de pays de l'ONUSIDA ont aidé à tester. Le nouveau système réduit davantage le délai de traitement, en particulier pour le personnel sur le terrain. Le Secrétariat a continué de jouer un rôle actif dans la gouvernance de l'AMP par le biais du Comité de surveillance mondial et du Comité permanent mondial, qui examinent mensuellement les modifications apportées aux règles de l'AMP et les déclarations individuelles spécifiques.
47. Dans le domaine de l'éthique, une formation obligatoire, *Ethics and Integrity at the United Nations (Éthique et Intégrité aux Nations Unies)*, a été lancée en anglais et en français pour tout le personnel en juillet 2016. La formation vise à sensibiliser et à promouvoir les normes éthiques requises pour tous les membres du personnel. Elle aborde toute une série de problèmes éthiques auxquels sont confrontés les membres du personnel et aide à former le personnel pour prendre des décisions éthiques correctes. Le cours est complété par d'autres ressources du personnel sur l'éthique, dont la politique de *dénonciation des abus et de protection contre les représailles* et *The Compass: Information and Services for UNAIDS Staff*. En outre, le personnel devait compléter la version actualisée du cours de l'ONU sur la prévention du harcèlement, du harcèlement sexuel et de l'abus de pouvoir. Le cours

est obligatoire pour tout le personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA et un taux de conformité de 95% a été atteint.

48. UN Plus, le réseau du personnel du système des Nations Unies pour les personnes vivant avec le VIH, a fourni un soutien par les pairs à l'échelle mondiale aux membres du personnel de l'ONU vivant avec le VIH. Il a également mené des activités de sensibilisation sur des questions qui préoccupent le personnel, comme l'amélioration de l'accès aux traitements et aux soins. En 2016, UN Plus a publié une étude qualitative sur les expériences du personnel des Nations Unies vivant avec le VIH, *Negotiating positive living within the United Nations system*. Il a mis en évidence différents défis rencontrés par le personnel vivant avec le VIH et a formulé des recommandations pour rendre l'environnement de travail de l'ONU plus propice pour eux. Le groupe a également publié une étude de cas, dans laquelle une réponse visant à améliorer l'accès au traitement parmi son personnel, formulée par l'ONU au Kenya, a été étudiée en tant que bonne pratique.
49. UN Cares, le programme de travail à l'échelle du système de l'ONU sur le VIH, a poursuivi sa mission visant à dispenser des formations, des services et du soutien au personnel de l'ONU dans le monde tout en explorant les manières pour le programme de s'aligner sur des initiatives de bien-être plus vastes dans l'ensemble du système. Le cycle biennal de distribution de kits de prophylaxie post-exposition a été clôturé, avec l'envoi de plus de 3 000 kits vers 157 lieux d'affectation. La mise en œuvre de UN for All, les modules d'apprentissage pour lutter contre la stigmatisation et la discrimination dans le milieu de travail de l'ONU, s'est poursuivie et plus de 3 000 membres du personnel des Nations Unies ont participé à des activités d'apprentissage dans plus de 40 pays. À ce jour, 326 membres du personnel de l'ONU ont été formés comme animateurs UN for All dans le monde entier. Les commentaires des participants sont toujours très positifs et de nombreux membres du personnel affirment apprécier la pertinence des modules et leur applicabilité aux gestionnaires et au personnel du système.
50. En 2016, le Secrétariat de l'ONUSIDA a atteint la neutralité climatique pour la quatrième année consécutive. Le Secrétariat a mis en place une Stratégie de Réduction des Émissions (SRE) pour 2016-2017, mettant l'accent sur le maintien des réductions des émissions. Le personnel du Secrétariat participe à ces efforts via des activités de sensibilisation sur les conséquences environnementales de leur comportement au sein et au-delà de l'environnement de travail. Dans l'ensemble, la stratégie vise à renforcer la durabilité dans la manière dont le Secrétariat fonctionne.
51. La Stratégie de Réduction des Émissions comporte des dispositions pour atteindre le personnel, notamment avec la ressource d'apprentissage en ligne UN Sustainability Tutorial. Le personnel du siège est impliqué via le groupe de travail sur la durabilité du Secrétariat, qui recommande des actions pour atteindre les objectifs de la Stratégie de Réduction des Émissions. Tous les bureaux du Secrétariat continuent de soumettre annuellement des inventaires des gaz à effet de serre des Nations Unies et reçoivent un rapport annuel sur les émissions de leurs opérations afin de les sensibiliser et de les aider à réduire l'impact environnemental de leurs opérations. Le groupe de travail sur la durabilité soutient également les activités écologistes dans le système plus large des Nations Unies afin de contribuer à la réalisation des objectifs de durabilité au niveau de l'ONU.
52. La sécurité des bureaux et du personnel du Secrétariat reste une priorité absolue. Tout au long de la période considérée, une assistance à la sécurité a été fournie au personnel de plusieurs bureaux via des visites dans le pays et un support à distance. L'accent est mis davantage sur l'élaboration de plans de continuité des activités pour

les équipes régionales de soutien et les bureaux de pays. Le Secrétariat continue de participer pleinement au Réseau de Gestion de la Sécurité interagences et participe à trois groupes de travail: la formation à la sécurité, les considérations sexospécifiques dans la gestion de la sécurité, et les budgets de sécurité à frais partagés localement.

53. Fin 2015, le Secrétariat a réévalué le respect des normes minimales de sécurité opérationnelle des Nations Unies et fait le point sur la situation de la santé et de la sécurité au travail dans les bureaux de l'ONUSIDA dans le monde entier. En 2016, le Secrétariat a continué d'assurer le suivi par pays pour s'assurer que les bureaux présentaient les niveaux de conformité requis. Dans le cadre de la santé et de la sécurité au travail, le Secrétariat a créé un Comité de conditionnement physique qui favorise une culture de bien-être au travail. Un projet de bien-être est en cours d'implantation au siège dans le but d'étendre le service aux sites sur le terrain en 2017.

IV. REPOSITIONNER LE SECRÉTARIAT DE L'ONUSIDA

54. Dans le cadre des ODD, de la stratégie Fast-Track et de l'environnement politique et financier changeant, le Secrétariat a continué d'aligner sa structure et le déploiement de son effectif via un repositionnement organisationnel stratégique. Outre les objectifs visant à aligner le Secrétariat sur l'Agenda 2030 et le Fast-Track, le repositionnement a adapté la structure, les fonctions et les méthodes de travail du Secrétariat à tous les niveaux de l'organisation, le Secrétariat a entrepris un processus complet et inclusif d'examen, de consultations, de recommandations et de décisions, ce qui a débouché sur un important exercice de redéploiement du personnel, accompagné à chaque étape par la communication et le soutien au personnel.
55. L'exercice de repositionnement comprenait toute une série de groupes de travail interorganisationnels qui ont examiné la structure, l'orientation et les méthodes de travail de la présence du Secrétariat sur le terrain et au siège. Les groupes de travail ont formulé des recommandations de changement qui ont été étudiées par la haute direction au cours des discussions du Cabinet, notamment avec le président de l'Association du personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA. À la suite des consultations, le directeur exécutif a pris des décisions concernant les changements à apporter à la structure du Secrétariat, notamment des changements aux fonctions et aux postes au Siège, tant au niveau régional que national.
56. Les changements concernant la répartition du personnel et le reprofilage des postes, en fonction des priorités épidémiques, reflètent maintenant mieux le type de présence de l'ONUSIDA nécessaire : les bonnes personnes au bon endroit. Cela a entraîné la création de nouvelles fonctions au niveau national, comme Conseillers Fonds mondial/PEPFAR, Fast-Track et Support communautaire, qui reflètent toutes le rôle du Secrétariat dans le soutien et la maximisation du rôle de toutes les parties prenantes dans la riposte nationale au VIH. De même, les rôles liés aux fonctions clés du Secrétariat, tels que les Conseillers en information stratégique, ont été prioritaires.
57. Les équipes de soutien régionales ont été simplifiées et recentrées pour fournir un soutien politique et complémentaire aux pays, rapprochant l'élaboration des politiques mondiales et la mise en œuvre nationale. Ce rôle actualisé des équipes de soutien régionales concrétise le passage d'une expertise et d'un soutien techniques à une expertise et un soutien plus programmatiques, et supprime les doubles emplois potentiels avec les fonctions du bureau de pays. Les équipes de soutien

régionales continuent de jouer un rôle clé dans la sensibilisation et la liaison régionale au sein et au-delà du système des Nations Unies.

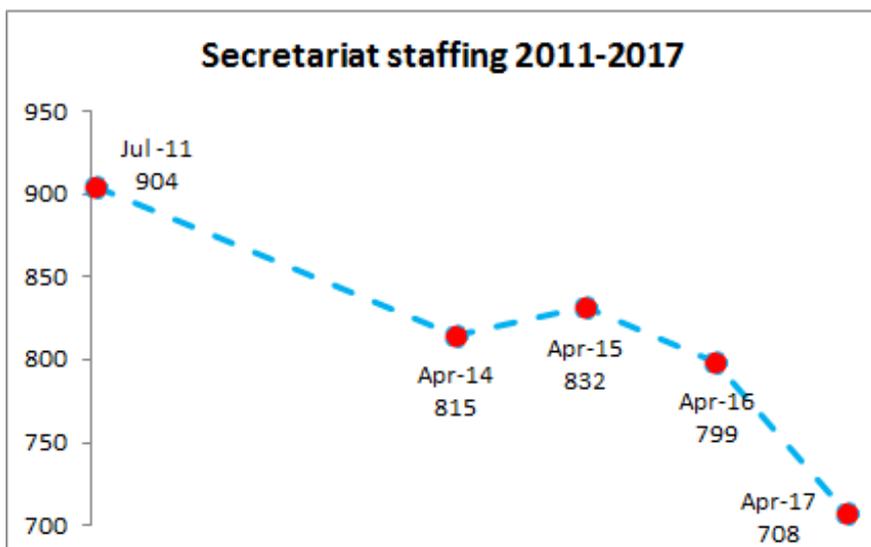
58. En ce qui concerne les effectifs, le repositionnement a entraîné une réduction de l'effectif de 13%. Les membres du personnel touchés par une suppression de poste, ainsi que le personnel devant être muté en 2017, ont été invités à postuler à un recueil de plus de 100 postes, dont bon nombre ont été reprofilés pour accélérer l'agenda Fast-Track. Les demandes ont été examinées par le Comité de Mobilité et de Réaffectation, qui a fait des recommandations au directeur exécutif. Ses décisions ont par la suite été communiquées au personnel concerné en décembre 2016. Le personnel a repris ses nouvelles affectations, toutes les mutations devant être achevées d'ici le milieu de l'année 2017. De nombreux membres du personnel ont été encouragés à accepter de nouvelles fonctions ou un transfert vers de nouveaux lieux d'affectation, préservant ainsi l'approche « humaine » de la réduction des effectifs, tout en créant des opportunités de développement de carrière pour le personnel.
59. Depuis le début de l'année 2017, le Secrétariat s'est concentré sur la mise en œuvre de la nouvelle structure et des nouvelles fonctions, car le personnel reprend progressivement ses nouveaux postes ou est muté dans ses nouveaux lieux d'affectation. Afin de maximiser l'impact de la nouvelle structure et de soutenir le personnel dans ses nouvelles fonctions, un ensemble d'activités est en cours pour faciliter la transition et familiariser les collègues avec leurs nouveaux rôles. Les activités comprennent la création d'équipes virtuelles. Les actuelles séries de rencontres mondiales virtuelles avec les chefs de bureau sont utilisées pour obtenir le soutien des directeurs et des responsables de pays pour aider les membres du personnel à assumer leurs nouveaux rôles.
60. L'un des principaux objectifs du repositionnement était d'encourager la collaboration inter-secrétariat et de connecter le personnel aux niveaux des pays, des régions et du siège. Des communautés de pratique virtuelles seront développées pour les catégories d'emplois nouvellement créées, en mettant particulièrement l'accent sur le soutien du personnel au niveau national qui travaille sur le support Fast-Track, Fonds mondial/PEPFAR et le support communautaire. Ils seront dirigés par du personnel qui participera à une formation pratique sur l'organisation et le maintien des communautés virtuelles, et l'utilisation de la technologie pour attirer et mobiliser le personnel dans l'ensemble de l'organisation.

V. PROFIL DE L'EFFECTIF DU SECRÉTARIAT

61. Cette actualisation décrit une approche continue de la planification des effectifs, du profilage fonctionnel, du déploiement du personnel et de la planification de la relève. Ces activités de gestion des ressources humaines clés s'appuient sur le suivi continu des données relatives au personnel, y compris le nombre total des effectifs, le rapport terrain-siège, l'équilibre des catégories de personnel, la proportion des nominations temporaires et à plus long terme, ainsi que des considérations relatives à l'équilibre entre les sexes, la représentation géographique et la diversité. Le principe GIPA (l'implication accrue des personnes vivant avec le VIH) est intégré dans toutes les considérations relatives au personnel, aux comités et aux organes au sein du Secrétariat.
62. Les effectifs ont été réduits de 904 personnes début 2011, comme indiqué dans la première mise à jour au CCP, à 708 à compter du 1er avril 2017 (Figure 3). Sur les 708 membres du personnel, 208 étaient affectés au siège et 500 dans des équipes de soutien régionales, des bureaux de liaison et des bureaux de pays. L'accent

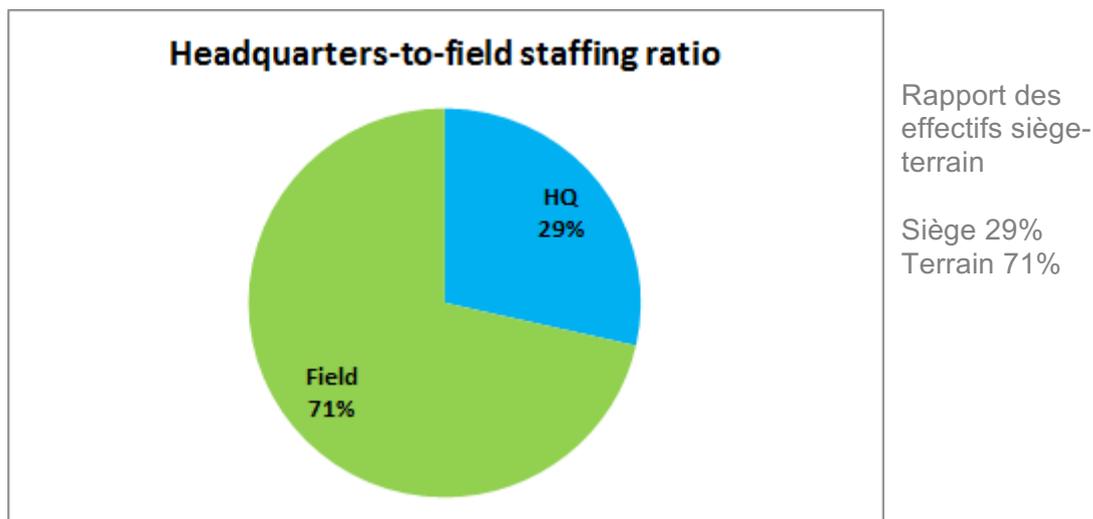
continu mis sur le maintien de la capacité sur le terrain est assuré par un rapport terrain-siège de 70:30 (Figure 4).

Figure 3. Effectifs du Secrétariat de l'ONUSIDA, 2011-2017



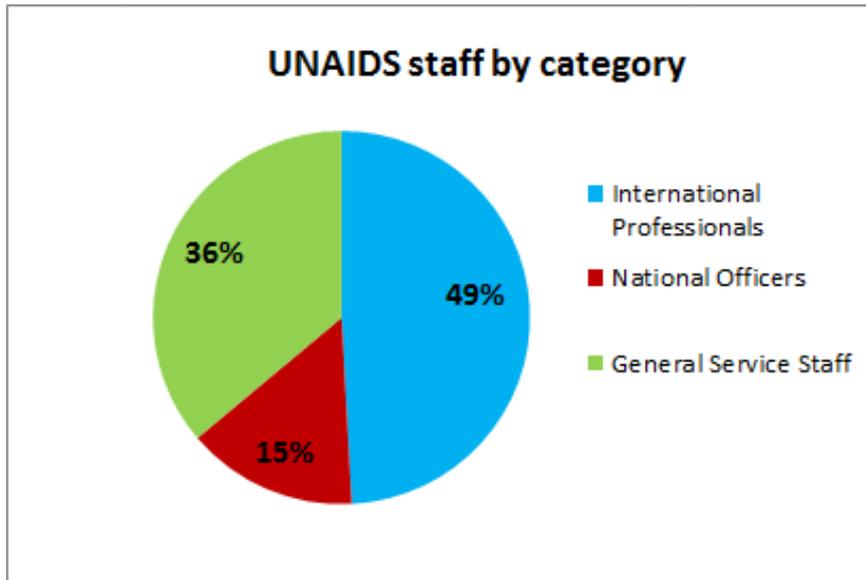
Effectifs du Secrétariat 2011-2017

Figure 4. Rapport des effectifs terrain-siège de l'ONUSIDA, 2017



63. À partir du 1er avril 2017, 49% du personnel se situait dans la catégorie professionnelle internationale, 15% étaient des agents professionnels nationaux et 36% faisaient partie des services généraux (Figure 5). En ce qui concerne le type de contrat, 681 employés présentaient des engagements à durée déterminée et 27 avaient des engagements temporaires. Les engagements temporaires au Secrétariat de l'ONUSIDA sont réservés au personnel exerçant des fonctions limitées dans le temps, y compris des projets de durée limitée. Conformément à ses besoins opérationnels pour s'adapter à un environnement opérationnel et programmatique qui évolue rapidement, le Secrétariat ne propose pas d'engagements à durée indéterminée ou continus.

Figure 5. Personnel de l'ONUSIDA par catégorie, 2017

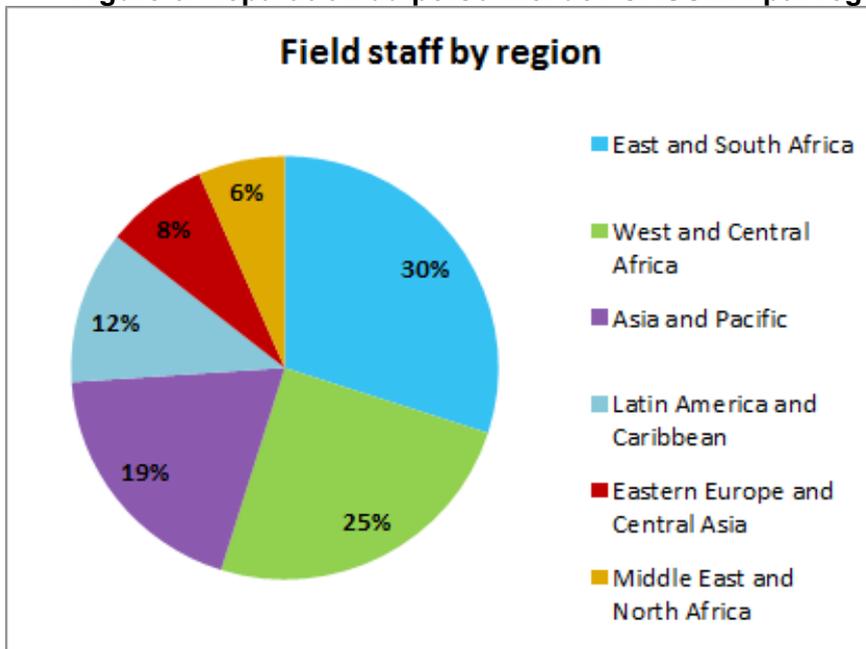


Personnel de l'ONUSIDA par catégorie

- Professionnels internationaux 49%
- Officiers nationaux 15%
- Personnel des services généraux 36%

64. Le Secrétariat continue de renforcer sa présence sur le terrain avec des capacités dans six régions. Plus de la moitié du personnel de terrain travaille dans les régions les plus touchées de l'épidémie, avec 30% en Afrique australe et orientale et 25% en Afrique centrale et occidentale, puis 19% dans la zone Asie-Pacifique (Figure 6). La présence du bureau de pays est axée sur la réalisation de l'agenda Fast-Track identifié dans la Stratégie de l'ONUSIDA: 62% du personnel du bureau de pays travaillent dans les pays Fast-Track (Figure 7).

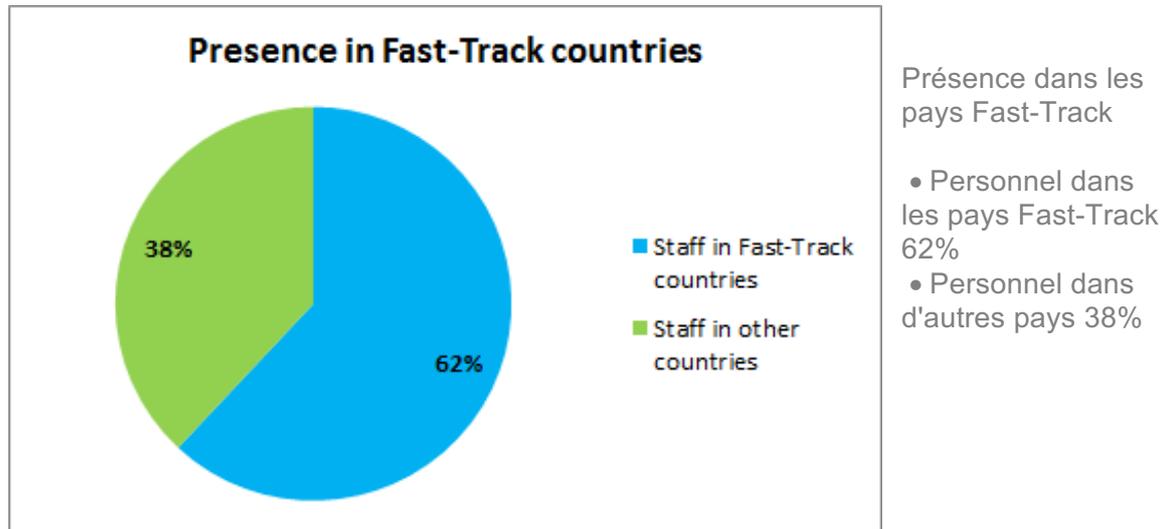
Figure 6. Répartition du personnel de l'ONUSIDA par région, 2017



Personnel de terrain par région

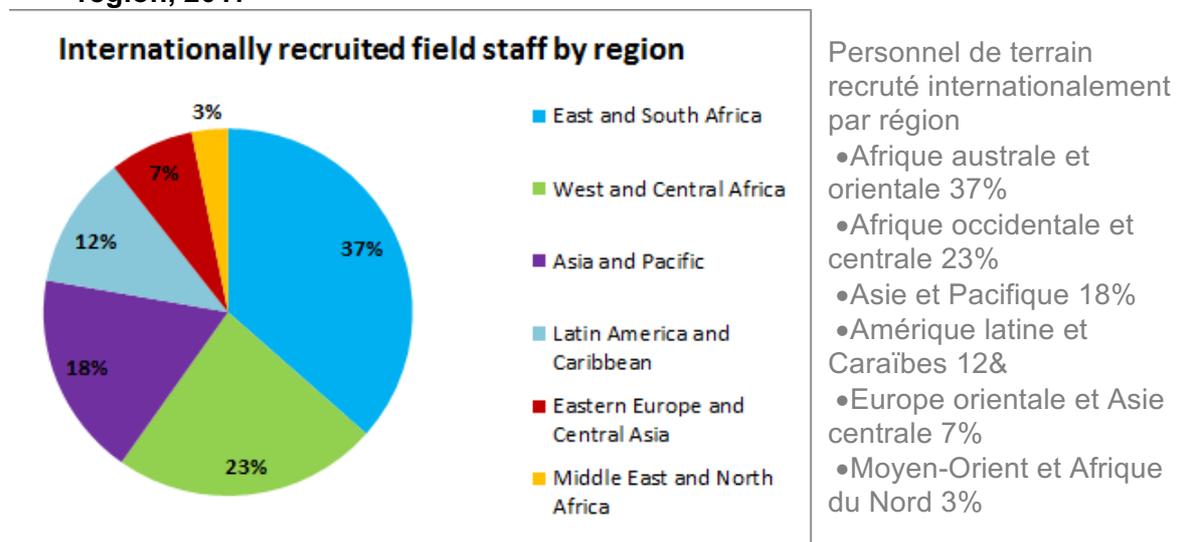
- Afrique australe et orientale 30%
- Afrique occidentale et centrale 25%
- Asie et Pacifique 19%
- Amérique latine et Caraïbes 12%
- Europe orientale et Asie centrale 8%
- Moyen-Orient et Afrique du Nord 6%

Figure 7. Présence du personnel de l'ONUSIDA dans les pays Fast-Track, 2017



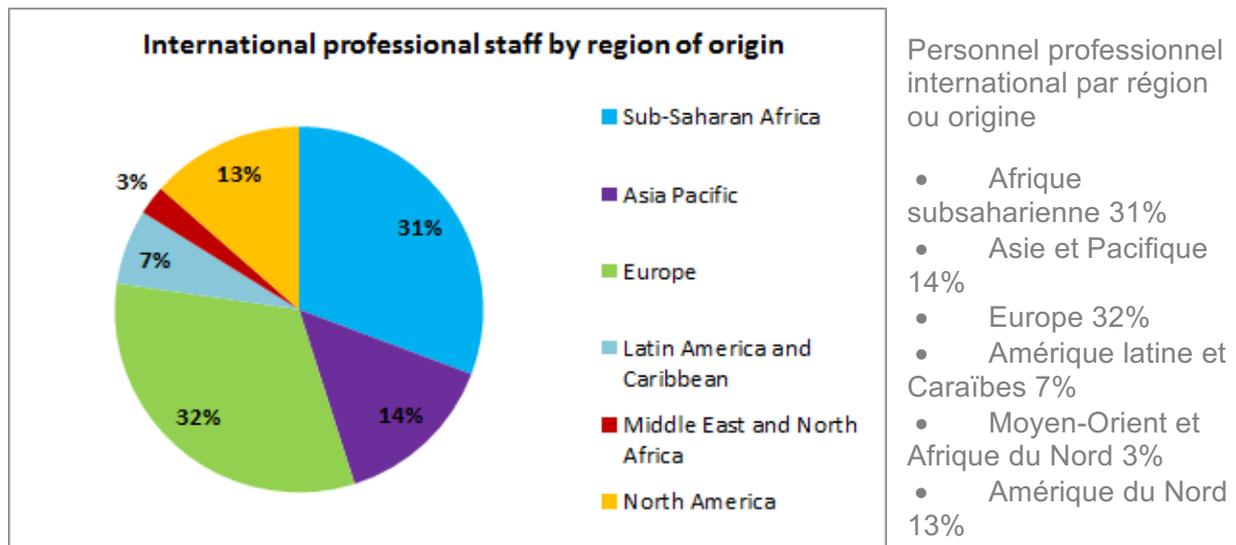
65. Un total de 60% des professionnels internationaux actifs sur le terrain travaillent en Afrique subsaharienne, avec 37% des professionnels internationaux de terrain étant actifs en Afrique orientale et australe, et 23% en Afrique occidentale et centrale (Figure 8).

Figure 8. Personnel de terrain recruté internationalement par l'ONUSIDA par région, 2017



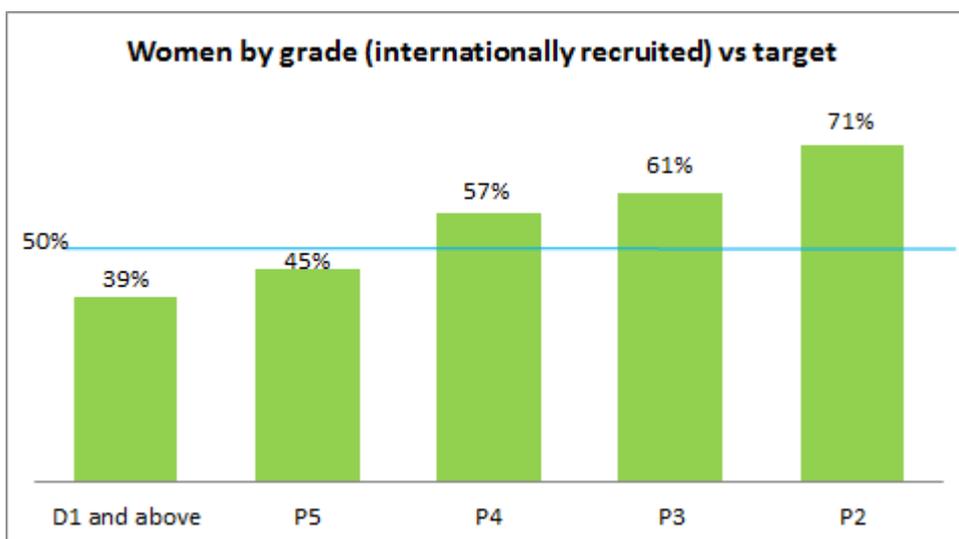
66. En termes d'origine nationale, le personnel professionnel international du Secrétariat provient en tout de 104 pays, dans toutes les régions géographiques (Figure 9).

Figure 9. Personnel professionnel international de l'ONUSIDA par régions d'origine, 2017



67. Au 1er avril 2017, les femmes représentaient 61% du personnel du siège et 56% du personnel des équipes de soutien régionales. Avec 48%, la proportion de femmes actives dans les bureaux de pays a presque atteint la parité, et ce suite à des augmentations régulières par rapport au pourcentage initial de 44% en 2013. Le nombre de femmes dans la catégorie des professionnels internationaux est resté constant, soit 51% des effectifs des professionnels internationaux.

Figure 10. Pourcentage du personnel recruté internationalement par l'ONUSIDA étant des femmes, par grade 2017



Femmes par grade (recrutées internationalement) vs objectif D1 et au-delà

68. L'âge moyen des effectifs du Secrétariat est de 48,2 ans. En tant qu'organisation basée sur les connaissances, le Secrétariat continue de s'appuyer sur des professionnels expérimentés et de haut niveau, qui peuvent offrir de manière indépendante des résultats programmatiques et de gestion, et qui peuvent s'appuyer sur des réseaux professionnels bien développés. Cependant, afin d'assurer l'afflux de nouvelles compétences et approches, le Secrétariat continue de se concentrer sur la responsabilisation des jeunes dans ses effectifs. À l'heure actuelle, le personnel âgé de 20 à 39 ans représente 15% de l'ensemble des effectifs.
69. Depuis la précédente mise à jour au CCP, le programme JPO a fourni à 17 jeunes professionnels une expérience pratique en matière de santé et de développement internationaux. Les JPO comprenaient 10 femmes et 7 hommes, parrainés par 9 pays. En ce qui concerne les stagiaires, 61 étudiants de 24 pays ont participé au programme de stages. Les stagiaires bénéficient de l'exposition à l'environnement de travail international de l'ONU et apportent une contribution précieuse à l'organisation. Les bureaux de pays ou les ESR ont accueilli 39% des stagiaires, tandis que le siège en a accueilli 61%. En ce qui concerne l'origine nationale des stagiaires, 36% provenaient d'Europe, 19% d'Afrique, 16% d'Amérique du Sud, 16% d'Amérique du Nord, 8% d'Asie et 5% d'Amérique latine. En termes de représentation sexospécifique, les trois quarts de stagiaires étaient des femmes et un quart étaient des hommes.

VI. ALLER DE L'AVANT - DÉFIS ET OPPORTUNITÉS

En s'appuyant sur le repositionnement organisationnel

70. Pour rester aligné sur l'Agenda 2030 et les ambitieux objectifs de la Stratégie de l'ONUSIDA, le Secrétariat a affiné sa structure, ses profils d'emploi et le déploiement son personnel. Le reprofilage des fonctions au sein du Secrétariat a débouché sur une main-d'œuvre en mesure d'accélérer la prévention, le traitement, les soins et l'appui relatifs au VIH, et ce en étroite collaboration avec les partenaires. Les équipes inter-Secrétariat et les communautés de pratique virtuelles modifieront progressivement les manières de travailler dans l'organisation pour produire des résultats de manière cohérente, agile et collaborative.
71. À mesure que le Secrétariat réalisera la mise en œuvre du repositionnement organisationnel, il conservera un net accent sur le personnel de soutien lors du déploiement dans les fonctions reprofilées. Le suivi continu des données relatives aux effectifs garantira que le Secrétariat effectue les ajustements appropriés pour atteindre le bon profil d'affectation au bon endroit, afin de pouvoir s'acquitter pleinement de ses mandats malgré l'environnement financier difficile. Une transition réussie vers la structure et les fonctions reprofilées dépendra de l'engagement continu dans des modes de travail innovants, allant au-delà des limites du bureau et organisationnelles et tirant parti de la technologie et de l'innovation. Les modes de travail collaboratifs dans les trois niveaux de l'organisation et au-delà seront essentiels pour assurer des synergies, des partenariats solides et la responsabilité mutuelle.
72. Le Plan d'action sur l'égalité entre les sexes, l'un des premiers dans le système des Nations Unies, sera actualisé en faisant le point sur cinq années de progrès et en s'appuyant sur ses réalisations, les leçons tirées et les nouveaux développements à l'échelle du système. Un processus participatif sera lancé au second semestre de 2017 pour informer la prochaine génération du Plan d'action sur l'égalité entre les

sexes, en vue d'un lancement lors de la Journée internationale de la Femme en 2018.

Les perspectives d'avenir

73. Avec un accent continu sur la Stratégie Fast-Track et l'Agenda pour le Développement durable, et dans le cadre des recommandations du Comité d'examen mondial, le Secrétariat de l'ONUSIDA est bien positionné pour jouer efficacement son rôle dans le Programme commun. La Stratégie des ressources humaines continuera de guider les efforts visant le soutien et le développement du personnel, visant à favoriser un environnement de leadership et d'inclusion, et visant à accroître la responsabilité pour les résultats à tous les niveaux.

[Fin du document]

